



**AUTOVALORACIÓN DE LAS MAESTRÍAS DEL
LÍDER COMPARADAS CON LAS
VALORACIONES REALIZADAS POR SUS
SEGUIDORES**

DOCTORADO EN PSICOLOGÍA

Doctorando: Ospina Jiménez, Henry. Legajo: 19327

Director de Tesis: Dra. Yamila Silva Peralta

Buenos Aires, noviembre, 2016

Tabla de Contenido

Estado actual del conocimiento sobre el tema.....	10
Los estudios científicos del liderazgo	11
El Modelo de Las Maestrías del Líder	39
La Maestría personal.....	42
Confianza.....	44
Credibilidad.....	46
Respeto.....	47
Manejo adecuado de las emociones.....	50
La maestría de los resultados.....	54
Dirección/Visión.....	55
Resultados.....	56
La maestría del desarrollo de otros.....	57
Metas.....	59
Acompañamiento.....	60
Retroalimentación.....	61
La maestría técnica.....	62
La Maestría del Cambio.....	63
Promover y generar nuevas ideas.....	64
La resiliencia.....	65
La Autovaloración	67
Planteo del problema.....	70

Objetivos	72
Objetivo General	72
Objetivos Específicos	72
Hipótesis.....	73
Método	73
Diseño.....	73
Participantes.....	74
Técnica de recolección de datos.....	74
Procedimiento	75
Definición de Variables.....	76
Análisis de los datos y resultados	77
Validación de la prueba	77
Validez del cuestionario MSLDR Autoevaluación.....	78
Adecuación muestral	78
Gráfico de sedimentación	79
Análisis factorial	80
Análisis factorial confirmatorio	80
Matriz factorial.....	80
Análisis factorial exploratorio.....	82
Matriz factorial.....	84
Análisis de clúster	85
Fiabilidad	85

Factor 1. Maestría Personal	87
Factor 2. Maestría Desarrollo de Otros	87
Factor 3. Maestría del Cambio	88
Validez del instrumento Valoración por otros	89
Adecuación muestral del instrumento	89
Gráfico de sedimentación para el Cuestionario Valoración por Otros.....	89
Análisis factorial para el Cuestionario Valoración por Otros.....	90
Análisis factorial confirmatorio	90
Matriz factorial.....	91
Análisis factorial exploratorio.....	92
Matriz factorial.....	94
Análisis de clúster	94
Fiabilidad	97
Factor 1. Percepción de liderazgo	97
Prueba de normalidad.....	98
Prueba de rangos con signo de <i>Wilcoxon</i>	99
Índice de liderazgo (L-index).....	100
Discusión.....	101
Limitaciones y futuras líneas.....	105
Síntesis y conclusiones.....	107
Referencias	109
Anexos	136

Tabla de Figuras

Figura 1 Maestrías del Líder (Ospina, 2013)	40
Figura 2 Gráfico de sedimentación para el Cuestionario de Autovaloración	79
Figura 3 Dendrograma utilizando el promedio de vinculación entre grupos para el Cuestionario de Autovaloración	86
Figura 4 Gráfico de sedimentación para el Cuestionario Valoración por otros	90
Figura 5 Dendrograma utilizando el promedio de enlaces entre grupos para el Cuestionario de Valoración por Otros	95

Índice de Tablas

Tabla 1 validez del cuestionario MLS	78
Tabla 2 KMO y Prueba de Bartlett	79
Tabla 3 Varianza explicada	81
Tabla 4 Varianza explicada del AFE	82
Tabla 5 Fiabilidad del factor Maestría Personal.....	87
Tabla 6 Fiabilidad del factor 2 Maestría Desarrollo de Otros.....	88
Tabla 7 Fiabilidad del factor 3 Maestría del Cambio	88
Tabla 8 KMO y Prueba de Bartlett para el Cuestionario Valoración por Otros.....	89
Tabla 9 Varianza explicada para el Cuestionario Valoración por Otros	91
Tabla 10 Varianza explicada del AFE	92
Tabla 11 Fiabilidad del factor 1.....	97
Tabla 12 Prueba <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	98
Tabla 13 Rangos con signo de <i>Wilcoxon</i>	99
Tabla 14 Estadísticos de prueba	100
Tabla 15 Estadístico Kendall para el Manejo de las emociones	136
Tabla 16 Estadístico Kendall para Confianza	136
Tabla 17 Estadístico Kendall para Credibilidad.....	137
Tabla 18 Estadístico Kendall para Respeto.....	137
Tabla 19 Estadístico Kendall para uso negativo del Poder	137
Tabla 20 Estadístico Kendall para la Maestría Personal.....	138
Tabla 21 Estadístico Kendall para Visión.....	139
Tabla 22 Estadístico Kendall para Resultados	139
Tabla 23 Estadístico Kendall para Metas.....	139

Tabla 24 Estadístico de Kendall para la Maestría Resultados.....	140
Tabla 25 Estadístico de Kendall para Acompañamiento	140
Tabla 26 Estadístico de Kendall para Retroalimentación	141
Tabla 27 Estadístico de Kendall para Participación	141
Tabla 28 Estadístico de Kendall para la Maestría Desarrollo de Otros	142
Tabla 29 Estadístico de Kendall para la Maestría Técnica	142
Tabla 30 Estadístico de Kendall para Resiliencia	143
Tabla 31 Estadístico de Kendall para Promoción de ideas	143
Tabla 32 Matriz factorial del AFC.....	149
Tabla 33 Estadísticas de total de elementos para el factor Maestría Personal	175
Tabla 34 Estadística de total de elementos para el factor 2, Maestría de Otros.....	180
Tabla 35 Estadísticas de total de elementos para el Factor Maestría del cambio.....	184
Tabla 36 Matriz factorial del AFC para el Cuestionario Valoración por otros.....	186
Tabla 37 Estadísticas de total de elementos para el factor 1 del Cuestionario Valoración por Otros.....	213

Introducción

El estudio del liderazgo es extenso desde los abordajes conceptuales y metodológicos que pretenden explicarlo, así como en sus ámbitos de aplicación. En la actualidad predominan los estudios relacionados el liderazgo transaccional-transformacional, (Avolio & Yammarino (2002) y Avolio, 2005) el procesamiento de la información (Lord & Shondrick, (2011) y la teoría del liderazgo relacional (Brower, Schoorman, & Tan, 2000). Las investigaciones llevadas a cabo en este milenio también prestan atención a los enfoques basados en habilidades, competencias y comportamientos (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu, 2014). Estos mismos autores describen como campos emergentes entre otros, las emociones, el liderazgo estratégico, y los aportes de los líderes en el cambio organizacional, aspectos estos comprendidos en el modelo denominado Maestrías del líder.

Dado que un líder se define en buena medida como tal en función de sus seguidores, como lo establece el modelo de contingencias (Bowers & Seashore, 1966; Fiedler, 1967; Mulder, 1977; Kerr & Jermier, 1978) es fundamental para este conocer con precisión la valoración que hagan los demás de sus maestrías. Se requiere entonces ahondar sobre qué tipo de valoraciones hacen los líderes y en qué medida estas se relacionan con las llevadas a cabo por sus seguidores. Es posible que las autoevaluaciones coincidan con las calificaciones realizadas por sus seguidores, o que los líderes tiendan a sobrevalorar sus maestrías en comparación con las apreciaciones de sus liderados. Tal vez, la autovaloración del líder sea inferior a las valoraciones que realizan sus equipos las cuales constituyen las hipótesis de la presente investigación.

Adicional a lo anterior, hasta la fecha no se dispone de un instrumento adecuado para medir las maestrías del líder.

La presente investigación se propone analizar la relación entre la autoevaluación de las maestrías del líder y las valoraciones que de él hacen sus seguidores, en un grupo de personas con gente a cargo, mediante la aplicación de un cuestionario. Para ello se utilizará el modelo de las Maestrías del Líder propuesto por Ospina (2013), el cual postula que el liderazgo en las organizaciones es el fruto de cinco maestrías que interactúan entre sí de manera dinámica y sistémica: Personal, Resultados, Desarrollo de otros, Cambio y Técnica. Dicho modelo es fruto del estudio de varios años acerca del liderazgo y de la posterior síntesis de diferentes teorías relacionadas con este en el ámbito de las organizaciones. Ha sido utilizado en el medio académico para explicar a los alumnos las diferentes interrelaciones de los comportamientos de los líderes frente a las exigencias de las empresas y de su entorno. También se ha utilizado en la formación de líderes que ocupan posiciones medias en algunas organizaciones y ha mostrado su utilidad dado su carácter de síntesis y practicidad para aprenderlo y ponerlo en práctica.

Estado actual del conocimiento sobre el tema

La palabra “líder” tiene un origen discutido. Según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, la palabra líder proviene del inglés *leader* y significa guía, persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora, persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva.

De acuerdo con el Diccionario Merriam Webster, la definición de la palabra *leadership*, significa “la posición de un líder”, “capacidad para conducir”. Reseña que la primera vez que se conoce del uso de la palabra liderazgo fue en 1821. Por su parte el verbo *to lead*, liderar, significa guiar de una manera especial, dirigirse hacia un curso o en una dirección, servir como canal. Señala que el verbo liderar proviene del *Middle English* (dialecto ubicado entre los siglos XII y XIII) que a su vez viene de la palabra del antiguo inglés *lædan*, parecido a la palabra del antiguo alemán *leiten* que hace referencia a guiar, conducir, llevar a cabo, acto de ir con alguien, expresión que a su vez fue conocida por primera vez alrededor del año 1125.

Según el diccionario alemán DUDEN la palabra *Führung*, liderazgo, y el verbo *Leiten*; hacen referencia a conducción, siendo conducido; conducta responsable, conducción, la realización de un grupo, respectivamente. La palabra líder, *Führer*, significa conductor, enlace, guía. Este diccionario indica que *Führer* se ha utilizado como un título militar en Alemania al menos desde el siglo XVIII, pero no hace referencia al origen de la palabra.

Llama la atención cómo el sentido de la palabra liderazgo que se usa hoy en día está más cerca del origen anglo sajón que del latino. Se podría llegar a pensar que es en este idioma donde se percibe y permite como más válido y tal vez, necesario el ejercicio de liderazgo.

Los estudios científicos del liderazgo

Los primeros estudios desde la Psicología científica sobre el liderazgo comienzan con Lewin, Lippit y White (1939) quienes estudiaron el efecto del liderazgo autocrático, democrático y laissez-faire en cinco grupos de niños de 10 años de edad, encontrando como efectos la hostilidad, agresividad y la apatía resultados del estilo autocrático. Los autores interpretaron los resultados en términos de tensión, espacio restringido de libre circulación, rigidez de las estructuras generadas en los grupos, y el estilo de vida que fomentaba dicho estilo de liderazgo. Posteriormente se resaltan los estudios de Stogdill (1948) cuyo enfoque se centró en los rasgos que diferencian a los líderes, tales como la inteligencia, agudeza, intuición, responsabilidad, iniciativa, persistencia y autoconfianza. Los rasgos son definidos como ciertas características estables de personalidad que diferencian a quienes puede considerarse como líderes de quienes no lo son. Un rasgo es una disposición estable de conducta que hace que una persona se comporte de determinada manera. Este autor y los demás representantes de la teoría de los rasgos no llegaron a una conclusión acerca de aquellas características que hacen eficaz a una persona que lidera. Luego Hemphill y Coons (1957) se centraron en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre estas y el liderazgo. Mann (1959) realizó una revisión de los estudios llevados a cabo en el período de 1900 a octubre de 1957. Esta se centró en analizar más de 1400 estudios relacionados con la

personalidad y el liderazgo en grupos pequeños. Como conclusión de tal estudio sugieren que la personalidad se puede usar para diferenciar a los líderes de quienes no lo son y propone seis características: inteligencia, masculinidad, capacidad de adaptación, dominancia, extroversión y conservadurismo. Posteriormente tres de estas características –inteligencia, masculinidad y dominancia- fueron validadas mediante análisis factorial (Lord, De Vader & Alliger, 1986).

A inicios de la década de los 60, comienza la perspectiva humanista. McGregor (1960) con su conocida teoría X e Y (los líderes consideran que los seguidores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los líderes se basan en el principio de que los seguidores son buenos por naturaleza). En este mismo año Kahn y Katz (1960) realizan la diferenciación entre el líder que se centra en los empleados y el que lo hace en la producción, lo cual daría posteriormente origen a la conocida malla o grid gerencial de Blake y Mouton (1964). A finales de esta década se inicia una de las teorías más prolíferas: el enfoque situacional, siendo su precursor Fiedler (1967) con la teoría de la contingencia. Esta sostiene que existen variables situacionales que influyen en el liderazgo: las relaciones entre el líder y sus seguidores, la característica de la tarea y el poder ejercido por el líder. Dicho enfoque tiene como argumento central el ajuste entre el líder y la situación y la efectividad de este va a estar sujeta al grado de acuerdo de este a aquella. Le siguieron Hersey y Blanchard (1969) quienes postularon la teoría del ciclo de vida de liderazgo que argumenta que un líder orienta a sus seguidores de acuerdo con la etapa de madurez que estos tengan en el trabajo. Es decir, al inicio de la vida laboral, un seguidor requerirá del líder unas conductas particulares y a medida que avanza en experiencia, el líder ajustará sus conductas, es decir, el líder adapta su estilo de liderazgo en función de las situaciones y características de sus seguidores. Quizás por

primera vez en el estudio del liderazgo comienza a darse importancia al tiempo como una variable crítica a tener en cuenta. Se destaca también en esta conceptualización situacional a Evans (1970) y House (1971) con su propuesta de la teoría Camino Meta, la cual se basa en cómo los seguidores son motivados por sus líderes para que rindan más y estén satisfechos con sus trabajos, y estos estarán más motivados si creen que son capaces de llevar a cabo la tarea, si sus esfuerzos resultan en un determinado producto y si consideran que la retribución por su trabajo será adecuada. De los años 70 pueden resaltarse los aportes de Vroom y Yelton (1973) quienes plantean distintos procedimientos para la toma de decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en que se desarrollen. Entre dichos procedimientos se encuentran las decisiones autocráticas del líder, consultas a algunos integrantes del grupo, consultas al grupo y decisiones grupales. En esta misma década Stogdill (1974) desde la Universidad de Ohio, publica el *Handbook of Leadership* una de las obras que más ha influenciado la literatura del liderazgo. Allí destaca una investigación con 52 estudios factoriales y encontró que los factores que aparecen con más frecuencia y definen a los líderes por sus habilidades interpersonales, administrativas, técnicas e intelectuales.

El siguiente grupo más frecuente de factores se relaciona con cómo el líder conecta con su grupo (cohesión, coordinación, motivación, rendimiento y alta calidad del trabajo). Los siguientes componentes en frecuencia se refieren estrictamente a las características personales del líder (emociones, responsabilidades, ética, comunicación, dominancia, autoritarismo, energía y madurez). En el mencionado texto también proponen los criterios que una teoría del liderazgo debe dar cuenta: el surgimiento de uno o más líderes en grupos no estructurados, el proceso que mantiene la influencia del líder sobre los demás, la relación entre la personalidad del líder y su comportamiento

con los procesos del grupo y las situaciones o contextos sociales en los que la personalidad y dicho comportamiento del líder es más efectivo. Después, Danserau, Graen y Haga (1975) representantes del enfoque del poder y la influencia, establecen el liderazgo como una relación de intercambio que se desarrolla a través del tiempo dentro de una díada vertical, entre el líder y sus seguidores, mientras se ejecutan las actividades y para ello los líderes utilizan formas de influencia con o sin autoridad. Posteriormente, Campbell (1977) y Pfeffer (1977) son quienes con su propuesta de liderazgo carismático abren el camino a lo que luego se denominó el liderazgo transformacional. El liderazgo carismático toma en cuenta tanto los rasgos de personalidad, las conductas del líder como las variables situacionales que diferencia a los líderes de quienes no lo son (por ejemplo, características como tener convicciones firmes, autoconfianza, alta motivación hacia el poder, realización de conductas tendientes a generar y mantener la confianza en sus seguidores y definir metas ideológicas).

En los años 1980, Boyatzis (1982) plantea que los líderes deben poseer ciertas competencias y define a estas como características subyacentes que están causalmente relacionadas con un desempeño bueno o superior en un cargo concreto y en una organización concreta. La ausencia o presencia de las competencias específicas del cargo serán las que harán exitoso o no al líder, según el caso. Luego, Lord, Foti y De Vader (1984) basados en la Psicología Social y Cognitiva, analizan el papel que juegan las percepciones y las teorías implícitas de líderes y seguidores, así como el contexto. Son las teorías implícitas del liderazgo las que determinan las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados tales y qué se espera de ellos. Es decir, las personas utilizan un proceso atribucional (constructos personales) para categorizar a los líderes de acuerdo con un prototipo ideal. De otra parte, Yukl (1989) lo

ubicar dentro del enfoque de los rasgos. Sus aportes son compatibles con el enfoque situacional. Dicho autor posteriormente (Yukl & Van Fleet, 1992) hará un aporte sustancial al describir el liderazgo como un proceso y no como algo estático. Por estos años, en Argentina, Kertész, Atalaya y Kertész (1992) publican el libro *Liderazgo Transaccional* donde se integran el modelo de Blake y Mouton (Estructura y Relación) con las etapas naturales que presenta el desarrollo interpersonal y los estados del yo, de acuerdo con los planteamientos del Análisis Transaccional. A mediados de los 90 Kouzes y Posner (1995) publican *The Leadership Challenge* obra que se convertiría en un clásico del liderazgo en las organizaciones. Estos autores proponen que el liderazgo es el arte de movilizar a otras personas para que ellas puedan esforzarse y lograr metas compartidas. Para ellos los líderes deben tener cuatro cualidades: honestidad, mirar hacia adelante, inspirar y ser competentes. Así mismo proponen cinco claves para el liderazgo: desafiar el *status quo*, inspirar una visión compartida, animar a otros, ser un modelo, y apuntar al corazón. De otro lado, House (1996) identifica cuatro estilos distintos de conducta del líder (directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro). Este autor, junto con Evan (1970) contribuye al desarrollo del enfoque del camino meta, el cual establece que la función del líder consiste en asistir a sus seguidores en el logro de las metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo, para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos del grupo o de la organización.

En una línea diferente, Ulrich, Zenger y Smallwood (1999) hacen referencia a que el liderazgo eficaz además de ser un conjunto de atributos (conocimientos, habilidades, rasgos) debe generar resultados en cuatro áreas: empleados, organización, clientes y los inversionistas. Es un planteamiento que combina elementos de las teorías clásicas sobre el liderazgo con aspectos claves de la gestión estratégica de las

organizaciones, como lo es el *Balanced Scorecard* con sus indicadores clave para el logro de los objetivos trazados por éstas.

A comienzos del siglo XXI Avolio y Yammarino (2002) y Avolio (2005) establecen el denominado liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. Desde la óptica de estos autores, el líder transformacional genera cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos sobre la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos al realizar las tareas asignadas. Además, los alienta a trascender los intereses personales en virtud de los objetivos organizacionales. Para lograr lo anterior el líder ha de demostrar carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración por las necesidades de cada uno de sus seguidores. En su lugar, el liderazgo transaccional se da cuando el líder premia o sanciona a sus colaboradores de acuerdo por los resultados obtenidos por estos. Este liderazgo tiene dos componentes: la recompensa contingente (intercambios recíprocos donde el líder realiza transacciones entre las necesidades del grupo y las de cada seguidor, recompensando o sancionando en función del logro de los objetivos) y el manejo por excepción (el líder interviene solo cuando lo considera necesario y en general son comentarios negativos o críticas para que se logren los objetivos establecidos).

El estudio del liderazgo tiene hoy múltiples teorías que tratan de explicarlo, así como variados ámbitos de aplicación y métodos de investigación. Los estudios acerca del liderazgo ha crecido de manera exponencial en la última década (Gardner, Lowe, Moss, Mahoney, & Cogliser, 2010). El número de nuevas teorías de liderazgo ha aumentado y el campo ha avanzado, lo que resulta en el desarrollo de diversas teorías de liderazgo como lo afirman Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden y Hu (2014). Estos

autores hicieron una investigación donde tomaron 752 artículos de pesquisas publicadas entre 2000 y 2012. Éstos eran estudios originales, ya fueran cualitativos, cuantitativos, teóricos o metodológicos y eliminaron aquellos tales como cartas, editoriales y reseñas de libros. Dicha investigación se llevó a cabo tomando las 10 revistas más importantes en el tema del liderazgo: *Leadership Quarterly*, *Administrative Science Quarterly*, *American Psychologist*, *Journal of Management*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Journal of Applied Psychology*, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, *Organizational Science* y *Personnel Psychology*. La teoría del liderazgo neocarismático (denominadas así por los autores), recibió la mayor atención de los estudiosos en el nuevo milenio (total 294 casos, 39%) y comprende los liderazgos transformacional, carismático, transaccional, ideológico/pragmático, excepcional, abnegado, inspiracional y el efecto Pigmalión. También aborda conceptos como el carisma y sus consecuencias. A veces el foco está en el liderazgo transformacional y otras en lo carismático, aunque a veces puede estar en la combinación de ambos. Los principales representantes son Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, (2003); Judge, Piccolo, & Ilies, (2004); Mumford, Antes, Caughron, & Friedrich, (2008).

La segunda categoría identificada (194 casos; 26%) comprende los estudios realizados en el liderazgo y el procesamiento de la información. Implica: cognición en el líder y en los seguidores, liderazgo implícito, teorías de la atribución y liderazgo, procesamiento de la información y toma de decisiones. Incluye además explicaciones de las cogniciones tanto del líder como de los seguidores. En este sentido se destacan los trabajos de Lord & Hall, (2005); Martinko, Harvey, & Douglas (2007); Lord & Shondrick, (2011).

Como tercer dominio conceptual con 156 artículos para el 21%, hace referencia a las teorías del liderazgo relacional o de intercambio social. Involucra el intercambio líder-miembro (LMX), el liderazgo relacional y la vinculación diádica vertical (VDL), con su énfasis en las relaciones. Las investigaciones más relevantes en la última década los presentan Brower, Schoorman, & Tan, (2000); Shin & Zhou, (2003) y Uhl-Bien, (2006).

Las teorías de rasgos y habilidades ocuparon el cuarto lugar entre las más frecuentemente estudiadas, con un 20% de los casos analizados por Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden y Hu (2014). Comprende estudios que hacen referencia a las diferencias individuales de los líderes así como a sus rasgos, habilidades o grupos de habilidades que contribuyen a la eficacia del liderazgo. Incluye la teoría tradicional de los rasgos, así como otros enfoques más recientes, como por ejemplo, la naturaleza de los rasgos gerenciales, los atributos gerenciales, habilidades y competencias, y la teoría del perfil motivacional de líder. En esta dirección los estudios de Judge & Bono, (2000); Zaccaro, (2007) son los más representativos en las últimas décadas.

Las teorías relacionadas con el liderazgo trans cultural y la diversidad ocuparon el quinto lugar, con un total de 81 casos para el 11% según la clasificación arriba referenciada. Incluye artículos donde se comparan los procesos de liderazgo de una cultura con otra, las diferencias del liderazgo en diferentes culturas, así como el liderazgo femenino y en minorías étnicas, por ejemplo. Los autores que se destacan en esta categoría en la última década son Walumbwa, Lawler, & Avolio, (2007); Kirkman, Chen, Farh, Chen, & Lowe, (2009) y Eagly & Chin, (2010).

La categoría temática que se centra en los seguidores ocupa un sexto lugar (69 reportes; 9%). Hace referencia a los atributos de los seguidores (por ejemplo, identidad, motivación y valores) así como los papeles activos que los seguidores juegan en la dinámica líder-seguidor y los resultados de seguidor. Los artículos más representativos son los de Howell & Shamir, (2005); Hansen, Ropo, & Sauer, (2007) y Bligh, (2011).

Las teorías conductuales del liderazgo obtuvieron la séptima posición (64 estudios, 8%). Se centran en los marcos comportamentales de los estudios de liderazgo de las Universidad del Estado de Ohio y de Michigan, tales como la naturaleza y consecuencia del liderazgo compartido, así como la delegación, el empoderamiento, estudios del comportamiento orientado hacia la tarea o las relaciones, la consideración individualizada, incidentes críticos, entre otros. Las investigaciones recientes en esta área están caracterizadas por Podsakoff, Bommer, Podsakoff y MacKenzie (2006) y Carson, Tesluk y Marrone (2007).

Las teorías contingentes, representadas en la última década por autores como Keller (2006), Vroom y Jago (2007), Yukl (2008) hacen referencia al ajuste del líder a las situaciones o como ésta se adecua a aquel. Incluye las teorías del camino meta, la teoría de la sustitución del liderazgo, el liderazgo situacional, la teoría de los recursos cognitivos, el ciclo de vida del liderazgo y los modelos normativos y flexibles. Este conjunto de teorías ocupan un octavo lugar, en la clasificaciones que se viene referenciando (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu, 2014). El número de estudios relacionados con las teorías de contingencia fue de 55 estudios correspondiente al 7%.

La novena categoría temática se centra en el uso del poder y la influencia, esto es, en los tipos de poder y sus fuentes, consecuencias de la posición y el poder personal, manejo de la imagen y otras tácticas políticas. El centro de este tipo de análisis está en la diada (líder-seguidor) en el grupo y la organización, más que en lo institucional, regional o social. Los estudios recientes en este campo están representados por Ammeter, Douglas, Gardner, Hochwarter y Ferris, (2002); Treadway, Hochwarter, Ferris, Kacmar, Douglas, et al., (2004). Los investigadores clasificaron 52 pesquisas (7%) relacionadas con las teorías de poder e influencia del liderazgo.

Como lo aclaran los autores de esta investigación (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu, 2014), la frecuencia total supera el número de artículos porque estos a menudo emplean múltiples marcos teóricos. En total se identificaron 66 diferentes categorías de teorías del liderazgo en el análisis de los artículos mencionados y en el periodo en cuestión, lo cual habla de la complejidad del fenómeno del liderazgo.

Estos mismos autores proponen una clasificación de teorías emergentes. En tal sentido, catalogaron 182 estudios (24%) del total de 752 artículos de investigaciones publicadas entre 2000 y 2012 citadas previamente (Dinh et al., 2014) como correspondientes a liderazgo estratégico, que comprende el liderazgo en altos ejecutivos, 92 casos que representan el 24% que se centran en los altos niveles directivos en las organizaciones y cómo éstos influyen en los resultados empresariales. Los temas incluyen las restricciones sobre los ejecutivos, los equipos de alta dirección, la sucesión del liderazgo, las condiciones que inducen a la necesidad de un liderazgo estratégico y los efectos de liderazgo ejecutivo. Esta categoría también incluye las investigaciones del liderazgo público, por ejemplo, en los políticos, ya que estas

personas dirigen grandes entidades burocráticas, determina sus estrategias y son comúnmente vistos como clave para el éxito o el fracaso de las iniciativas públicas con sus contrapartes corporativas. En esta categoría se encuentran, la teoría de los escalones ascendentes y el liderazgo público, con 70 y 20 casos respectivamente. En esta clasificación vale incluir el trabajo de Zenger y Folkman (2009) quienes realizaron un estudio donde analizaron más de 200.000 cuestionarios e identificaron las competencias de las cuales consta un liderazgo ejecutivo efectivo en diferentes empresas alrededor del mundo y que ha influenciado el abordaje de esta perspectiva

También ubican como teorías emergentes el liderazgo de equipos (112 estudios; 15%) así como las perspectivas sistémicas contextuales y de complejidad (110 investigaciones con un 15%) las teorías del liderazgo contextual, los relacionados con las redes sociales en el liderazgo, la complejidad y el liderazgo integrativo. Las teorías relacionadas con el liderazgo contextual, se refieren a contextos específicos, como por ejemplo el militar o el educativo y cómo este está restringido por las exigencias presentadas por las variables propias de estos ambientes. Los investigadores como Osborn, Hunt y Jauch, (2002) y Porter y McLaughlin, (2006) son representativos de este campo de estudio en los últimos tres quinquenios. Las teorías de liderazgo relacionadas con la complejidad y los sistemas abarcan las investigaciones relacionados con las teorías de las catástrofes, de la complejidad, y con el concepto de los sistemas adaptativos complejos. Estas teorías son útiles para describir cómo los líderes pueden tener éxito en entornos turbulentos. Esta categoría temática comprende aspectos como las catástrofes o teoría de la complejidad, con el concepto de los sistemas adaptativos complejos (CAS) y abarcaron cómo la teoría de la complejidad era útil para describir cómo los líderes pueden tener éxito en entornos turbulentos. Marion y Uhl-Bien (2002);

Balkundi y Kilduff (2006); Avolio (2007) son quienes presentan investigaciones representativas en esta categoría.

Zaccaro, Rittman y Marks (2002) y Mehra, Smith, Dixon y Robertson (2006), son representantes de la categoría temática del liderazgo de equipos. Aquí los análisis se focalizan en cómo el liderazgo influye en diferentes tipos de equipos, así como los factores determinantes del rendimiento de estos y los procedimientos para facilitar el aprendizaje en equipo, directrices para la formación de equipos y la función de liderazgo en la toma de decisiones en grupos.

Otra categoría temática corresponden al desarrollo y emergencia del liderazgo (102 pesquisas y 14%) son investigaciones que se ocupan de explicar el surgimiento y desarrollo del liderazgo. Éstas hacen referencia a los procesos mediante los cuales los líderes llegaron a poseer las habilidades o capacidades de liderazgo, el reconocimiento de la condición de seguidor de liderazgo y los sistemas de desarrollo de liderazgo. Los temas específicos incluyen programas formación del liderazgo, el diseño de una formación eficaz, las técnicas específicas de formación de liderazgo, aprendizaje experiencial, las actividades de desarrollo, actividades de autoayuda, facilitar las condiciones para el desarrollo del liderazgo, el desarrollo y la identificación de los líderes, la evaluación y selección de líderes. Las investigaciones referentes están representadas por Day (2001) y Wolff, Pescosolido y Druskat (2002).

El conjunto de investigaciones relacionadas con las teorías éticas y morales del liderazgo se ocupan de los aspectos relacionados con el altruismo, las prioridades morales incluyendo cómo se desarrolla la orientación ética y cómo esta es importante

para liderar, las causas y consecuencias del liderazgo ético y como se pueden mantener. Se incluyen aquí también las teorías relacionadas con el liderazgo servidor y espiritual. Los representantes en la última década son Fry (2003); Brown y Keeping (2005); Avolio y Gardner (2005).

Otra categoría emergente hace referencia a las teorías del liderazgo relacionadas con la creatividad, la innovación y el cambio (72 casos; 9%). Abarca aspectos relacionados con el aprendizaje organizacional y el rol que desempeña el líder en los procesos de cambio organizacional e influencia en la cultura de éstas. Son Denis, Lamothe y Langley (2001), Jaussi y Dionne (2003) quienes se destacan en esta categoría temática.

El liderazgo basado en la identidad (60 investigaciones, 8%) corresponde a las teorías relacionadas con el autoconcepto y las aproximaciones desde la identidad social. Hogg (2001), Van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer y Hogg (2004) exponen esta tendencia en los últimos años que hace referencia al concepto que de sí mismo tienen tanto el líder como sus seguidores así como aspectos de la identidad de ambos (sentimientos, creencias, metas, actitudes, conductas). Estos aspectos intervienen en la efectividad del liderazgo, especialmente en la influencia que ejerce el líder en sus seguidores.

Otros aspectos nacientes con 102 estudios y 13% de los casos analizados en la investigación de Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden y Hu (2014) se ocupan de las emociones y el liderazgo, el liderazgo tóxico, destructivo, abusivo y las aproximaciones biológicas, así como el e-liderazgo. Las emociones y el liderazgo abarcan los afectos de

los líderes y seguidores así como una amplia gama de emociones positivas y negativas y sus efectos en estos. Los aportes de Dasborough y Ashkanasy (2002) y Bono y Ilies, (2006), son representativos de esta categoría temática. Desde la perspectiva emocional, es de resaltar la obra de Goleman, Boyatzis y Mc Kee: *The New Leader* (El líder Resonante Crea Más, 2002) donde sustentan la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo. Según estos autores la tarea fundamental del líder es despertar los sentimientos positivos de sus seguidores y ello ocurre cuando un líder produce resonancia y esta se asienta en las competencias de la inteligencia emocional que posean los líderes, es decir, en el modo en que gestionan la relación consigo mismo y con los demás y para ello deben desarrollar cuatro dominios: conciencia de sí mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones. Sin lugar a dudas esta obra ha impactado el estudio y en general el abordaje del liderazgo.

El denominado liderazgo destructivo expuesto en tiempos recientes por Einarsen, Aasland y Skogstad (2007), Padilla, Hogan y Kaiser (2007) incluye los casos en que los líderes se comportan mal, actúan de forma contraria al bienestar de los seguidores y/o de la organización o del entorno en el que están los líderes. Incluye el liderazgo abusivo, el liderazgo tóxico y la susceptibilidad a destruir de alguna manera a los seguidores.

La categoría temática que se focaliza en las aproximaciones biológicas acerca del liderazgo examina, entre otras, variables como la influencia genética vs ambientales en el desarrollo del liderazgo, los estudios que se han realizado con gemelos, así como las cualidades y comportamientos de los líderes utilizando aplicaciones de la neurociencia socio cognitiva al estudio de los mecanismos del cerebro humano en la

cognición, emoción y comportamientos mediante usos del electro encefalograma, imágenes por resonancia magnética o marcadores somáticos. Los estudios de Waldman, Balthazard y Peterson (2011); Boyatzis, Passarelli, Koenig, Lowe, Mathew, Stoller et al., (2012), Lee, Senior y Butler, (2012), se encuentran en esta dirección. Un campo reciente de investigación y en crecimiento es el denominado *Neuroleadership* (Ringleb & Rock, 2008, 2009; Ringleb, Rock & Ancona, 2013). Estos últimos realizaron una revisión de investigaciones ejecutadas en el lapso entre 2011 y 2012 en los cuatro dominios propuestos para este campo: toma de decisiones y solución de problemas, regulación de las emociones, colaboración con otros y la facilitación del cambio. Dicha revisión incluye adicionalmente la utilización del Modelo SCARF (por sus siglas en inglés de Status, Certeza, Autonomía, Disponibilidad, Relacionamiento y Justicia) la cual consideran como una mediadora comportamental en los líderes al momento de estos tomar decisiones, resolver problemas, manejar sus emociones, colaborar con sus seguidores y facilitar los procesos de cambio. Según tales autores este campo interdisciplinario explora las bases neuronales del liderazgo y de las prácticas gerenciales, brindando una interfaz entre las herramientas de las neurociencias sociales, la neurociencia cognitiva, la neurociencia afectiva, la neurociencia integrativa, la neurobiología y otros dominios de la neurociencia con los interrogantes y teorías provenientes del liderazgo, la gerencia y otras ciencias sociales. Sus objetivos de investigación son mejorar la efectividad del liderazgo en las instituciones y organizaciones mediante la mejora de una ciencia para el liderazgo y su desarrollo que tome en cuenta directamente la fisiología de la mente y del cerebro. Dicha aproximación se centra en cómo los individuos en dichos contextos toman decisiones, resuelven problemas, regulan sus emociones, facilitan el cambio, colaboran e influyen en los demás, desde las neurociencias. Gran parte de este abordaje es debido a la rápida

expansión de la investigación sobre las bases biológicas de los procesos sociales, impulsados por el uso de la neuroimagen funcional y otras tecnologías para el estudio detallado del cerebro. Según los autores citados, el liderazgo desde las neurociencias, aporta evidencias basadas en las ciencias "duras" para ayudar a los teóricos del liderazgo en el desarrollo de esas habilidades consideradas tradicionalmente como blandas. Adicionalmente, mediante la identificación de los ingredientes biológicos activos se puede mejorar la eficacia de los esfuerzos para su desarrollo. La neurociencia ofrece el rigor científico necesario para promover el descubrimiento de nuevos e importantes conocimientos sobre el proceso de desarrollo de liderazgo en el futuro.

En conclusión, desde que inició este milenio ha habido un crecimiento de teorías emergentes acerca del liderazgo como la perspectiva neurológica, y las teorías relacionadas con la creatividad y la innovación y el liderazgo estratégico. Varias teorías clásicas continúan capturando interés en el campo, incluyendo el liderazgo neocarismático, el procesamiento de la información, la teoría de los rasgos y la díada líder-seguidor. Sin embargo, otras teorías no han crecido significativamente, tales como las aproximaciones conductuales, la contingencia y la teoría del camino meta. Se requiere que a futuro se desarrollen teorías que integren las actuales.

Como se puede apreciar, el liderazgo es un fenómeno complejo que funciona a través de múltiples niveles de análisis (Cho & Dansereau, 2010; Wang & Howell, 2010), implica múltiples factores mediadores y moderadores (por ejemplo, Derue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011) y se lleva a cabo durante períodos considerables de tiempo (Day & Sin, 2011).

Los estudios del liderazgo también han sido realizados en Latinoamérica. Es así como en Argentina, Castro Solano, Lupano, Benatuil y Nader (2007) publican *Teoría y Evaluación del liderazgo* una obra que presenta un sustento teórico y los estudios de validez de cuatro cuestionarios para su medición. En Chile, se resalta el estudio relacionado con la eficacia de los estilos de liderazgo llevado a cabo por Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Rodríguez-Ponce (2008). Estos autores realizaron un estudio empírico en el cual participaron empresas grandes, pequeñas y medianas del norte de ese país. Concluyeron que el liderazgo transformacional es un estilo efectivo y deseable para los líderes de las pequeñas y medianas empresas, tanto como para los directivos de las grandes empresas. Por su parte, el liderazgo transaccional no es un estilo deseable, afectando negativamente a las pequeñas y medianas empresas y no tiene importancia estadística en el caso de las grandes empresas”. Cuadra Peralta y Veloso Besio (2007) en el mismo país, estudiaron la relación entre el liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral y confirmaron las “relaciones del liderazgo transformacional, transaccional, consideración e iniciación de estructura con la satisfacción y clima organizacional” (p.22).

Castro Solano y Benatuil (2007) llevaron a cabo una investigación para establecer la relación entre los perfiles de estilos de liderazgo, la inteligencia y el rendimiento académico y militar efectivo de cadetes que realizan su entrenamiento militar en habilidades para liderar. En este estudio participaron cadetes de una institución militar perteneciente a las Fuerzas Armadas Argentinas. La mayoría varones. Los estilos de liderazgo se evaluaron mediante el cuestionario CELID. El rendimiento académico se valoró mediante las notas que obtuvieron los cadetes una vez finalizadas las asignaturas académicas. La inteligencia fue medida a través test clásicos de

razonamiento abstracto y verbal (Test de Aptitudes Diferenciales). El rendimiento militar fue evaluado por los superiores. También se usó un test de inteligencia práctica de conocimiento tácito militar (CTLM). Concluyeron que “los líderes con estilo de liderazgo predominantemente transformacional y secundariamente transaccional fueron los que tuvieron una mayor capacidad de razonamiento abstracto y que podían manejarse con más pericia en situaciones vagamente estructuradas con inteligencia práctica” (p.216). Los mismos que tenían una mejor trayectoria de rendimiento académico y militar previo.

Nader y Castro Solano (2007) realizaron una investigación relacionada con la influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo según el modelo de Liderazgo transformacional - transaccional. Dicha investigación fue realizada con una muestra de 224 líderes residentes en Buenos Aires y áreas cercanas, que laboraban en empresas pequeñas, medianas y grandes. El propósito principal fue establecer el papel que ejercen los valores del líder sobre su forma de liderar. Concluyeron que “los valores de autotranscendencia y apertura al cambio predecían el estilo de liderazgo transformacional, mientras que los valores de autopromoción predecían el estilo de liderazgo transaccional” (p.237). No observaron relación entre los valores de conservación y el estilo transaccional.

Castro Solano (2008) analizó el “grado de congruencia que los subordinados perciben entre las conductas reales de sus líderes (atributos) y sus teorías implícitas del liderazgo y a la vez el efecto de esta discrepancia sobre la percepción del vínculo que se mantiene con el superior (LMX)” (p.333). Adicionalmente, estudió “la influencia de la discrepancia real vs ideal comentada y el LMX sobre el bienestar en una muestra de

población civil y la satisfacción con los aspectos de la carrera y militares para una muestra de estudiantes cadetes” (p.333). Para tal fin, administró una escala de atributos del líder, el LMX-7, una escala de satisfacción laboral y una encuesta de satisfacción organizacional para estudiantes militares. Los resultados llevaron a concluir que “a mayor discrepancia entre los atributos reales e ideales de los líderes, tanto los participantes civiles como militares percibían una peor calidad de la relación con su superior” (p.333). Solo en la población civil se evidenció la relación entre LMX y bienestar laboral. No se encontró relación entre el vínculo establecido con el jefe y la satisfacción con la organización en la muestra militar.

Bravo, Sevilla y Miranda (2008) proporcionan evidencia en Chile acerca de la relación entre liderazgo directivo y rendimiento académico. Para ello recurrieron a datos provenientes de la Asignación de Desempeño Colectivo, un programa voluntario de incentivos planteado para identificar logros en la dirección de equipos directivos. Concluyeron que es “factible identificar a equipos directivos más efectivos entre quienes postulan y se adjudican el incentivo” (p.1). De igual manera, hallaron evidencia pequeña pero significativa respecto al efecto que este tipo de programas podría tener en el mejoramiento de los aprendizajes de los equipos directivos que participan en dicho programa.

Otro estudio adelantado por Nader y Castro Solano (2009) se ocupó de la cultura organizacional, los valores personales y organizacionales y su influencia sobre los estilos de liderar en líderes militares y civiles. Para ello, utilizaron el CELID, el *Portrait Values Questionnaire*, el *Organizational Description Questionnaire* y el Cuestionario VAL. Los resultados mostraron que “los líderes civiles transformacionales se ven

influidos por la cultura transformacional mientras que los líderes militares transformacionales se ven influidos por los valores personales y organizacionales” (p. 237). Los líderes civiles transaccionales suelen estar influenciados por la cultura organizacional y los líderes militares por los valores organizacionales.

Rodríguez (2010) llevó a cabo una investigación en Chile donde encontró que “existe una relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional, ya que el estilo de liderazgo explica el 46,2% de la cultura de innovación y un 73,1% de la cultura competitiva” (p. 629). De igual manera, que hay relación entre cultura organizativa y eficacia, ya que en la muestra analizada ésta fue explicada en un 69,9% por la cultura.

Silva Peralta (2010) llevó a cabo una investigación integrando resultados previos sobre el liderazgo de los formadores en las organizaciones y los resultados de la formación en las áreas de Recursos Humanos a fin de indagar las asociaciones entre categorías de liderazgo e indicadores de éxito en 164 incidentes críticos de 41 Formadores. En esta concluye que los formadores ponen en marcha acciones transaccionales-transformacionales para alcanzar el éxito, el cual se focaliza sobretudo en satisfacer y motivar a los formandos. Es de resaltar en esta investigación el aporte metodológico cualitativo del estudio de incidentes críticos y análisis de contenido, lo cual marca una diferencia respecto a otras investigaciones previas.

En Colombia, García (2011) realizó un estudio sobre el liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional en trabajadores de dos empresas de Bogotá, pertenecientes al sector económico terciario. En esta investigación, mediante la aplicación de dos instrumentos uno de cambio

organizacional, aplicado a 9 jefes o líderes de cargos medios y el otro de liderazgo diligenciado por 62 operarios. Se identificaron asociaciones significativas y positivas entre efectividad y comunicación.

Lara y Sáyago (2011) construyeron y validaron un instrumento de liderazgo desde la teoría situacional integracionista. Luego lo aplicaron a una muestra de 26 supervisores de nivel medio y superior vinculados a la Dirección de Operaciones de una empresa de Aseo y Mantenimiento, en Bogotá, Colombia. Esta teoría considera tanto el análisis de las características del líder, sus seguidores y las de su entorno. El estudio incluyó dos unidades de análisis: la primera, “características del individuo asociadas a los estilos de liderazgo (Orientación a la tarea, Relaciones interpersonales, Trabajo en equipo, Dirección de grupos, Visión, Formación integral y Capacidad de servicio y atención al cliente)”. La segunda, “características de la organización asociadas a los estilos de liderazgo (Flexibilidad, Sistemas de reconocimiento y motivación, Cultura participativa, Competitividad y Carácter Cívico)”. Se obtuvo la consistencia de las puntuaciones de todos los reactivos de la prueba mediante el Alfa de *Cronbach*, dando como resultado para la dimensión 1 0,61 y 0,85 para la dimensión 2, con altos niveles de significancia en las dos unidades de análisis.

Silva Peralta y Del Cerro (2012) investigaron acerca de la “presencia de acciones de liderazgo transaccional y transformacional en los incidentes críticos de formadores del área de RRHH” (p. 124) y los contrastaron con las acciones encontradas en formadores internos y externos. Como técnica para recoger información se basaron en la entrevista de incidentes críticos. Concluyeron que “los incidentes críticos se asociaban con las acciones transaccionales y transformacionales”. Este estudio también

contribuyó con evidencia empírica sobre la presencia paralela de ambos tipos de liderazgo en un mismo formador.

Recientemente, Silva Peralta, Gandoy, Jara y Pacenza, (2015) llevaron a cabo una investigación cuyo objetivo fundamental fue el conocimiento del liderazgo y empoderamiento en las prácticas comunitarias realizadas en una universidad pública argentina teniendo en cuenta los distintos tipos de liderazgo de los docentes tutores y como se asocian con los niveles de empoderamiento de los estudiantes. Los resultados indican que un alto nivel de empoderamiento en los estudiantes están relacionados con altos niveles en las dimensiones del liderazgo laissez-faire y transaccionales de los docentes tutores y especialmente con la dimensión estimulación intelectual propia del liderazgo transformacional (las demás dimensiones de este último estilo, Consideración Individual, Motivación Inspiracional, Influencia Idealizada como Comportamiento e Influencia Idealizada como Atributo) recibieron bajas puntuaciones.

Zárate y Matviuk (2012) encontraron relación entre las prácticas de liderazgo y la inteligencia emocional. Para ello, aplicaron a una muestra de 339 empleados de organizaciones de diferentes sectores en la ciudad de Bogotá, Colombia, un inventario de prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner y el instrumento desarrollado por Wong y Law de inteligencia emocional. Los resultados indican que existe relación entre la inteligencia emocional y el ejercicio del liderazgo. Además, que los líderes que utilizan la inteligencia emocional pueden liderar más eficientemente sus grupos de trabajo. También encontraron relación entre edad, género, nivel educativo y años de experiencia en manejo de personal con el desarrollo de la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo.

Robles, Contreras, Barbosa y Juárez (2013) analizaron las prácticas de liderazgo entre dos grupos de directivos uno colombiano y otro mexicano. Los investigadores aplicaron el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner (2002) para analizar el tipo de liderazgo ejercido. Los resultados muestran que los dos grupos presentan un patrón similar de liderazgo aunque con puntuaciones más altas en cada una de las categorías evaluadas para los directivos colombianos. La práctica de liderazgo menos frecuente fue la de Inspirar. La más frecuente fue Modelar (ambas del liderazgo transformacional). Se observaron diferencias significativas en Modelar el camino y dar aliento al corazón, prácticas correspondientes al liderazgo transformacional y al transaccional respectivamente. Se concluye que los directivos mexicanos y colombianos tienen un patrón de liderazgo similar con algunas diferencias en frecuencia.

De otro lado, en México, Cetina, Ortega y Aguilar (2014) quienes consideraron “la percepción que tienen los miembros del grupo sobre las habilidades directivas de sus jefes como elemento que influye en la construcción de la legitimidad del poder conferido por el puesto o cargo que se ocupa” (p.124). Para ello aplicaron la Escala de Habilidades Directivas a 171 trabajadores que formaban parte de uno de los siete grupos de trabajo que integraron la muestra. Los colaboradores evaluaron a su jefe y con los datos realizaron un análisis de regresión ordinal a través del cual establecieron que “las habilidades de relaciones humanas y de visión compartida son buenos predictores de la percepción que tienen los subordinados sobre qué tan adecuado es su jefe para el puesto, la calidad de su desempeño como jefe y el respeto que se han ganado” (p.124).

Páez, Rincón, Astudillo y Bohórquez (2014) realizaron un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de

Colombia. El liderazgo transformacional se manifiesta a través de cuatro dimensiones básicas de comportamiento: influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individualizada. En esta investigación analizaron estas dimensiones y “diez competencias de liderazgo (integridad y confianza, orientación a resultados, importancia en la acción, perseverancia, uso efectivo del tiempo, comunicación empática, conformación y desarrollo de equipos de alto desempeño, toma de decisiones, capacidad negociadora, y capacidad de direccionamiento estratégico”) en los dirigentes de una muestra de 16 empresas. Los hallazgos destacan dos dimensiones de liderazgo transformacional: influencia idealizada y motivación inspiradora y la competencia más importante fue la integridad y confianza.

Desde los abordajes metodológicos el estudio del liderazgo tiene una larga historia de enfoque cuantitativo y sigue siendo el método más comúnmente utilizado entre los investigadores de este tema como lo afirman Stentz, Plano Clark y Matkin (2012). Los investigadores han estado aplicando métodos de diseño mixto para sus pesquisas como una forma de avanzar en la teoría del liderazgo.

El campo teórico también está siendo repensado. Antonakis y House (2014) en su investigación titulada “liderazgo instrumental: medición y extensión de la teoría del liderazgo transformacional y transaccional” mediante cuatro estudios examinan la validez del constructo de liderazgo instrumental y proponen la importancia de incluirlo en la teoría del liderazgo transformacional y transaccional, lo cual implica un cambio significativo en esta teoría. Para estos autores los líderes deben escanear el entorno interno y externo, trazar objetivos estratégicos y de trabajo y proporcionar

retroalimentación sobre el desempeño, lo cual va más allá de la motivación y demás aspectos de la teoría del liderazgo transaccional-transformacional.

Recientemente se ha investigado sobre las diferencias de género y el impacto de los estilos de liderazgo en el arraigo de los subordinados y su satisfacción en el trabajo (Collins, Burrus & Meyer, 2014). Este estudio, estructurado desde la teoría del rol social, utilizó dos muestras independientes para mostrar que el líder orientado hacia el afecto y la lealtad (dimensión comunitaria del intercambio líder seguidor LMX), influyen positivamente en el arraigo de las mujeres, pero no de los hombres subordinados, mientras que por ejemplo el respeto profesional y la contribución, dimensión contractual del LMX influencia ambos géneros por igual.

Otros campo de investigación lo constituyen las diferencias del liderazgo y la cultura (Lee, Scandura & Sharif, 2014); los efectos del liderazgo en la innovación (Vessey, Barrett, Mumford, Johnson & Litwiller, 2014) y los estudios del liderazgo tipo coaching su efectividad y la confianza de los subordinados (Ladegard & Gjerde, 2014).

Desde el Neuroliderazgo (Davis & Mehta, 2015) exploran las características como respeto de los compañeros, resiliencia, capacidad para inspirar confianza y lealtad, capacidad de tomar decisiones difíciles y en general el atributo de ser percibido como un líder y cómo éstos pueden estar influenciados por los sistemas neuroendocrinos de la persona (por ejemplo, testosterona, cortisol, y oxitocina). En tal sentido argumentan que según la Neuroendocrinología-Social (el estudio de los sistemas hormonales en contextos sociales) puede haber un perfil hormonal óptimo para el liderazgo y que este puede influir en el corto y largo plazo. El cual se mantendría a

pesar del género, tipo de organización (por ejemplo, equipos deportivos o negocios) y los desafíos de liderazgo (tales como, negociación, competencia y cooperación). En una dirección similar, Case y Oetama-Pau (2015) proponen que la manera como los hombres y las mujeres interactúan está mediada por las diferencias en la estructura cerebral, el funcionamiento y la química y que esto produce estilos comunicacionales influenciados por la biología. Según estas autoras, las diferencias en dichas interacciones es debida a tres factores: la estructura, incluida la asimetría de los hemisferios cerebrales, el tamaño del cuerpo calloso y ciertas áreas del cerebro; el funcionamiento, incluida la organización del lenguaje, el procesamiento de la información, atención y emoción; y en tercer lugar, la química. Concluyen que los aspectos citados tienen influencia en el ejercicio del liderazgo.

Marco Teórico

Como se puede apreciar en este recorrido por los principales enfoques del liderazgo y a pesar de sus contribuciones a la comprensión del mismo, no se ha encontrado un modelo de síntesis que explique y oriente a los líderes en el contexto organizacional, que dé cuenta de aquellas características subyacentes del líder y que hacen parte de su fuero personal y tampoco que brinden orientación hacia su quehacer en las organizaciones para responder a las demandas de crecimiento y desarrollo tanto de las personas como de la organización misma, en un horizonte de tiempo que vaya desde el corto plazo hasta el largo plazo. Tampoco se aprecia que estas teorías hayan valorado la diferencia que pueda existir entre la forma como se autoevalúa un líder y aquella llevada a cabo por sus seguidores.

El liderazgo en las organizaciones constituye una de las principales variables de éxito para la misma. Explica el desarrollo y mantenimiento de una cultura, de su clima, del nivel de compromiso (Rock, Tang & Dixon, 2009) y motivación de los empleados (Mobbs & McFarland 2010), así como del sentido de pertenencia (Ulrich & Ulrich, 2010) y del logro de los objetivos estratégicos (Ulrich, Zenger & Smallwood, 1999; Romero-García, 1999) y en general de la misión y visión (Ulrich, Zenger & Smallwood, 1999). Lo contrario, la ausencia de un verdadero liderazgo o las exageraciones en algunas de las maestrías —arrogancia nacida del éxito, la búsqueda desordenada de más, la negación del riesgo y el peligro— también son responsables del fracaso de las organizaciones (Collins, 2010).

No existe una única forma de liderar. Es más, cada organización de acuerdo con su momento en el ciclo de vida (Adizes, 2004) cada contexto social y cultural requerirá más énfasis en una u otra maestría del liderazgo que en los otros. Incluso, cada persona puede requerir un estilo de dirección dependiendo de sus características personales y el momento evolutivo de su desarrollo profesional. Parafraseando a Mintzberg (2010) el liderazgo requiere algún tipo de fusión entre arte, oficio y ciencia, bien sea sólo la persona del líder o bien en el equipo que lidera.

La presente investigación se basará en el modelo de síntesis del liderazgo presentado por Ospina (2013) el cual se concentra en aquellos aspectos que de acuerdo con la literatura reciente contribuyen a explicar el liderazgo, el cual se generó a partir de una revisión bibliográfica y posterior concreción de una forma que no solo fuera explicativo, sino también práctico para facilitar la comprensión del liderazgo en las organizaciones y así mismo posibilitar su desarrollo en estos contextos.

El modelo de las Maestrías del Líder está explicado en varios grupos –clústeres– de comportamientos, que en el desempeño real de un líder están estrechamente entrelazados y aunque es posible que algunas sean más importantes que otras en determinados momentos del ejercicio del liderazgo, todas se necesitarán. En esta investigación se hace énfasis en el liderazgo en el ámbito de las organizaciones, pero los clústeres siguen siendo válidos para el liderazgo necesario en otras instancias sociales y culturales como el Gobierno, las comunidades a nivel de ciudades, países o grandes conglomerados empresariales.

El Modelo de Las Maestrías del Líder

De acuerdo con Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey (2011) el estudio del liderazgo carece de un modelo que lo integre, que lo explique, si bien existen innumerables investigaciones, basadas principalmente en la aplicación de diferentes cuestionarios. Por tal motivo contar con un modelo de síntesis es, por decir lo menos, útil.

El concepto de maestría, tal como se entenderá para la presente investigación, hace referencia al dominio de un conjunto de conocimientos, habilidades o comportamientos (clúster) que evidencia una persona en la ejecución de una o varias tareas o en el relacionamiento con otras personas a fin de influenciarlas. Es conveniente diferenciar el anterior concepto del de competencias, para evitar confusiones teóricas. Estas últimas se definen como las características subyacentes que diferencia a las personas de alto desempeño de las que tienen un desempeño promedio (McClelland, 1973, Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993). Como una manera de facilitar la explicación y la comprensión del liderazgo desde esta perspectiva, Ospina (2013) propone el siguiente modelo:

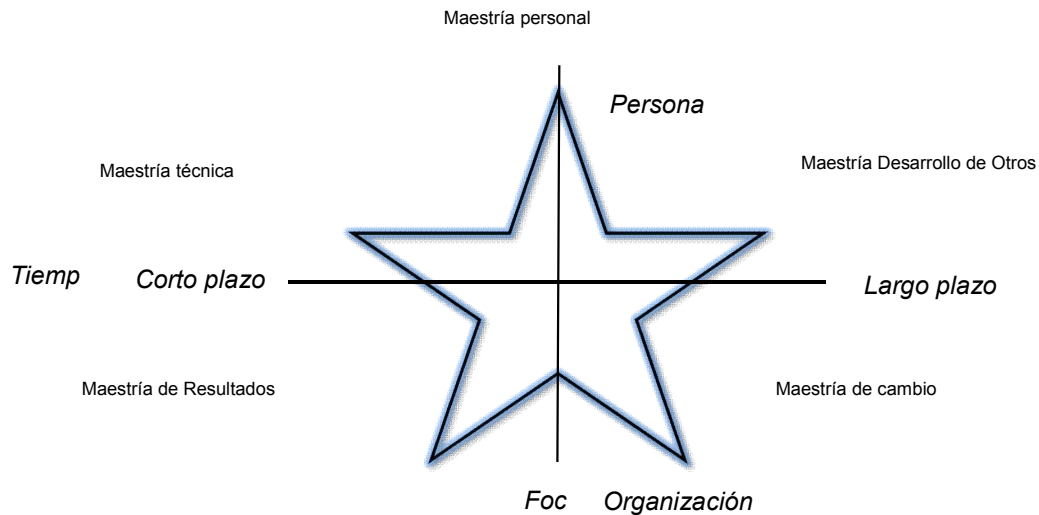


Figura 1 Maestrías del Líder (Ospina, 2013)

Como se puede apreciar en la Figura 1 y basado en Ulrich, Zenger y Smallwood (1999) el líder en el contexto organizacional se mueve en el eje temporal, esto es, tanto en el corto como en el largo plazo. Por otra parte, según estos mismos autores, el líder ha de centrarse en lo que denominan el eje del foco, el cual está constituido por las personas y las demandas de la organización. Ambos ejes se cruzan, dando como resultado cuatro cuadrantes. De otra parte, múltiples investigaciones dan importancia a los aspectos emocionales del líder (Goleman, 2013) y a otras habilidades o comportamientos (Kouzes & Posner, 1995) que utiliza el líder a través del eje temporal y en el abordaje tanto de las personas como de la organización, es decir, que son atributos necesarios más no suficientes para liderar. De lo anterior se desprende que al cruzar el eje temporal y el foco se generan cuatro cuadrantes, así:

1. Eje temporal en el corto plazo relacionado con el foco en las personas, el cual corresponde en el modelo a la denominada Maestría Técnica.
2. Eje temporal en el corto plazo relacionado con el foco en la organización, da origen a la Maestría de Resultados.

3. Eje temporal en el largo plazo relacionado con el foco en la organización, el cual se denomina Maestría del Cambio.
4. Eje temporal en el largo plazo relacionado con el foco en las personas al que se le asigna el nombre de Maestría Desarrollo de Otros.

La otra Maestría que se indica en la Figura 1 es la Maestría Personal la cual es transversal en el tiempo, esto es, abarca tanto el corto como el largo plazo y es basal para el foco tanto en las personas como en la organización y por ello ocupa la posición superior en el modelo. Ahora bien, cada maestría como clúster o conjunto de conocimientos, habilidades o comportamientos puede a su vez ser desagregados en subconjuntos que la integran. Zenger y Folkman (2009) utilizan la imagen de una carpa para describir su modelo de liderazgo, el cual tiene cinco competencias: carácter, capacidad personal, orientación a resultados, liderazgo del cambio organizacional y habilidades interpersonales. El carácter incluye variables como la credibilidad, integridad y ser confiable, las cuales hacen parte de la maestría personal, como se detallará más adelante. En capacidades personales, estos autores incluyen las variables conocimientos técnicos, conocimientos de los productos, capacidad de análisis y solución de problemas. Dicha capacidad guarda estrecha relación con la Maestría Conocimientos Técnicos. Orientación a resultados comprende comportamientos como establecer objetivos y metas a los seguidores tanto personales como organizacionales, entre otras. Esta competencia, igual que el denominado liderazgo organizacional, es lógica y teóricamente similar a la Maestría de Resultados y Maestría del Cambio respectivamente. Finalmente, las habilidades interpersonales abarcan comportamientos como inspirar, tener relaciones positivas con otros, reconocer y recompensar a otros, enseñar a los demás, promover la autoestima, por citar solo algunos de estos

comportamientos. Varias de estas conductas y habilidades están implícitas en las Maestrías Personal y Desarrollo de otros. Por otra parte, Ringleb y Rock (2009) al definir el campo de lo que denominan Neuroliderazgo señalan cuatro categorías: Toma de decisiones y solución de problemas, regulación de las emociones, colaboración e influencia en otros y facilitación del cambio. Como se puede apreciar, tres de estas categorías son bastante similares a tres de las cinco maestrías descritas anteriormente, aunque los autores citados no las incluyen en un modelo, solo describen. De lo anterior se colige que el modelo de las Maestrías del Líder incluye una amplia gama de conocimientos, comportamientos y habilidades ampliamente documentadas e investigadas por varios autores en la esfera del liderazgo. Dentro de sus principales aportes se pueden destacar la combinación del eje del tiempo (corto y largo plazo) con el foco (personas y organización) así como la agrupación de varias características alrededor del concepto de Maestría Personal, lo anterior en un contexto determinado: las organizaciones. A continuación se detalla cada una de estas maestrías y las variables que las componen.

La Maestría personal.

Mucha de la literatura y las investigaciones relacionadas con el líder se concentran en sus cualidades como persona (Kouzes & Posner, 1996; Covey, 2006, Bennis, Goleman & O'Tool, 2008; Boyatzis, McKee & Johnston, 2008, Zenger & Folkman, 2009) por tanto el modelo de síntesis propuesto aquí ha de brindarle un espacio y por ende incluirlo. Dentro de las características más resaltadas por la literatura antes citada se encuentran: la credibilidad, la confianza, el respeto y el manejo adecuado de las emociones (Caruso & Salovey, 2005). Por tal motivo este clúster implica para el

líder aprender a reconocer, utilizar y dominar las propias emociones ajustándose con rapidez al entorno de la organización y a los colaboradores. El sustento teórico de esta maestría lo constituyen los aportes de Goleman, Boyatzis y McKee (2002), Caruso y Salovey (2005), Kouzes y Posner (1999, 2005, 2010) y Goleman (2013). Basado en los anteriores aportes conceptuales y empíricos, se propone como elementos básicos o subconjuntos de la Maestría Personal: el ser confiable, la credibilidad, el manejo adecuado de las emociones y el respeto.

La Maestría Personal es la base sobre la cual se construye un buen liderazgo. Si bien es cierto que esta Maestría no garantiza el éxito, un líder que no la posea es incapaz de triunfar. La falta de la misma se notará de manera singular cuando las cosas se pongan difíciles y también cuando consiga el éxito. La Maestría Personal constituye un verdadero reto para el líder. Consiste en aprender a reconocer, utilizar y dominar las propias emociones ajustándose con rapidez al entorno de la organización y a los colaboradores. Una persona que solo tenga Maestría Personal y le faltan las demás maestrías será una buena persona, un buen ciudadano, un gran profesional, pero no un líder.

Como se señaló anteriormente, se propone como elementos básicos de la Maestría Personal: el ser confiable, la credibilidad, el manejo adecuado de las emociones y el respeto, variables que serán definidas a continuación.

Confianza.

La confianza ha sido considerada como una característica esencial para el ejercicio del liderazgo (Rock, Tang & Dickson, 2009; Maciariello & Linkletter, 2012) y para el desempeño de los colaboradores (Sharkie, 2009). La confianza es lo que une al líder con sus seguidores y le proporciona la capacidad de éxito a una organización (Mineo, 2014). Es un elemento esencial para facilitar la interacción social, incluyendo la habilidad para un liderazgo auténtico y promueve la franqueza, transparencia y veracidad (McDonald, 2009).

Dirks y Ferrin (2002) realizaron un meta-análisis de la relación entre la confianza y el liderazgo. En este estudio, los autores examinaron los resultados y las implicaciones de las investigaciones relacionadas con estos dos aspectos llevados a cabo durante las últimas cuatro décadas. Los resultados indicaron que la confianza es un aspecto fundamental en el liderazgo, si bien este tiene diferencias de acuerdo con el nivel que ocupe el líder en la organización. De igual manera, realizan aportes para la definición de la confianza, dividiéndola en tres tipos: cognitiva, afectiva y genérica. Los hallazgos de que la confianza varía dependiendo del nivel jerárquico del líder ha sido confirmado por otros estudios (Werbel & Paulo, 2009; Knoll & Gill, 2011).

La confianza es una creencia o percepción que el seguidor tiene acerca de su líder (Dirks & Ferrin, 2002) y comprende comportamientos como cumplir con los compromisos adquiridos —actuar con congruencia—, mostrar claridad en sus intenciones —motivación y valor— A nivel de sus relaciones con los demás implica escuchar, admitir y corregir errores, ser transparente (Bennis, Goleman & O'Tool, 2008; Hamel,

2012), flexible o abierto a las ideas y opiniones de los demás. También comprende inspirar confianza en los colaboradores y personas en general, actuar con coherencia, fomentar en la vida laboral la honestidad, hacer lo correcto, confiar en los demás y actuar lealmente (Covey & Merrill, 2007).

De otra parte, la ausencia de la confianza en un líder incita a los integrantes de los equipos a dudar de sus decisiones, hacer cuestionamientos éticos, evitar participar con pleno compromiso, así como evitar tomar riesgos creativos e incluso retirarse de la organización (George, 2000; Mayer & Gavin, 2005; Bennis, Goleman & O'Tool; 2008).

Independientemente de lo que los líderes digan sobre su propia integridad, la gente observa su conducta, los líderes están bajo observación social de sus seguidores, encuentran sentido en ellos y es más, en ocasiones asumen sus emociones de manera no consciente, por tanto todas las interacciones sociales para un líder son significativas y debe hacerse con cuidado.

Es la coherencia entre las palabras y los actos lo que sirve para juzgar la honestidad de alguien. Si los líderes predicán ciertos valores pero practican otros, serán considerados como no confiables y su liderazgo será puesto en duda. En cambio, si practican lo que predicán, sus seguidores estarán dispuestos a confiar en ellos. De otra parte como lo señala Hamel (2012) la desconfianza desmoraliza y el temor paraliza.

Cuando un líder expresa confianza en sus seguidores, éstos son más capaces de hacer su trabajo, aumentan la autoconfianza y la autoeficacia —la propia convicción de ser una persona más efectiva, que son capaces de lograr los resultados que se han

planteado— (George, 2000) así como su desempeño (Dirks & Ferrin, 2002; Mayer & Gavin 2005; Sharkie, 2009; Knoll, & Gill, 2011).

Credibilidad.

La credibilidad se puede definir como la habilidad para inspirar confianza en los demás y es la base del liderazgo. Los liderados necesitan pensar que se puede creer en su palabra, que harán lo que dicen, que están entusiasmados con la dirección en que están encaminados y que poseen los conocimientos y las aptitudes para conducir a sus equipos. Para decidir si un líder es creíble, en principio, las personas escuchan las palabras y después observan los actos. Si hay acuerdo, se establece la credibilidad. En caso contrario, las personas concluyen que, en el mejor de los casos, el líder no habla seriamente y, en el peor, que es un hipócrita. Los seguidores se movilizan a partir de los actos. Los líderes con niveles elevados de credibilidad se consideran confiables, tienen un sentido sólido de lo que está bien y de lo que está mal; defienden lo que creen. Otra conducta básica asociada a la credibilidad es la capacidad de escucha (Kouzes & Posner, 1995) vinculada además con muestras de respeto y de preocupación por los demás.

Como señalan Merrill y Covey (2006) se suele juzgar a los demás en función de su comportamiento y a sí mismo en función de la intención. Lo anterior sugiere la importancia para el líder de ser impecable con las palabras, esto es, no ir contra sí mismo. Cuando se es impecable, se asume la responsabilidad de los actos, pero sin juzgarlos y sin culpa. Como lo indica Hamel (2012) estos valores importan hoy más que nunca.

Lo anterior pone de manifiesto una preocupación sobre los líderes de hoy: el comportamiento ético (McDonald, 2009). Los múltiples casos de corrupción y de búsqueda de intereses personales a costa de miles de personas son cada vez más frecuentes. La ética involucra juicios del bien y del mal, de lo correcto e incorrecto, y lo que debe ser. Un líder al que le falta un efectivo compás moral es más vulnerable a la ineffectividad de su liderazgo y al fracaso personal. El comportamiento ético de un líder se deriva esencialmente de los valores encerrados dentro de su visión personal del mundo. De sus modelos mentales. Entre los factores que interfieren la ética del líder se encuentran principalmente el deseo por el dinero y posesiones materiales, el deseo por el sentido personal —orgullo—, deseo por poder y control sobre otros y ceder a presiones externas. El comportamiento ético del líder comienza cuando este desarrolla una perspectiva que ve más allá del interés propio, teniendo en consideración las necesidades y los intereses de otras personas por las que él es responsable.

Se ha encontrado que cuando existe una relación de confianza entre las personas se libera en el cerebro oxitocina y vasopresina (Ridley, 2005; McDonald, 2009; Ganazziga, 2010; Punset, 2010) así como la interacción con otros circuitos neuronales (McDonald, 2009). Lo anterior demuestra que la credibilidad y la confianza entre el líder y sus liderados es más que una simple cuestión social o de moral. Tiene sus correlatos biológicos y neuronales bien definidos.

Respeto.

El respeto hace referencia a expresiones explícitas o implícitas sobre el valor de una persona. La gente trabaja con más efectividad cuando sus líderes tratan a los demás

con dignidad y respeto, cuando escuchan, alientan, reconocen y hacen sentir importantes a los demás, cuando se ocupan del desarrollo de sus capacidades y demuestran que confían en sus colaboradores. Se han descubierto relaciones importantes entre el respeto y el desempeño ya que ser tratado con cortesía y amabilidad genera mayor satisfacción laboral, mayor compromiso, más participación, más y mejores resultados (Foog, 2001; Berson & Linton, 2005; Amabile & Kremer, 2012). La gente se siente respetada cuando se le reconocen sus esfuerzos, independientemente de qué tan grande o pequeña sea la recompensa por el trabajo bien hecho. El respeto también se demuestra cuando el líder le presta verdadera atención al colaborador, cuando le escucha con todos los sentidos (Goldsmith & Reiter, 2007). Cuando se trata a las personas sin respeto, estas se sentirán oprimidas, sin compromiso afectando la producción o la prestación del servicio.

Para Van Quaquebeke (2011) el respeto es un valor altamente apreciado por los colaboradores. De acuerdo con una investigación llevada a cabo por este autor, el respeto por parte del líder genera un sentido de orientación de grupo, sentido de pertenencia hacia al mismo y lleva a sus integrantes a compartir el respeto entre ellos mismos. Lo anterior se da cuando el líder valora las necesidades humanas de la autonomía, el relacionamiento con otros y de competencia o el sentimiento de que somos capaces y que aquello que hacemos es importante.

Según Clarke (2011) el respeto figura constantemente en las investigaciones en el contexto laboral como una de las características más importantes que definen a los buenos líderes o al liderazgo efectivo. No obstante, no se ha definido claramente que se entiende por respeto ni los diferentes tipos. Por tal motivo propone un modelo conceptual integrado del respeto en el liderazgo, donde destaca de tres maneras de

respeto: como valoración, como reconocimiento y como identificación. Dicho modelo además de utilizar los antecedentes de tales tipos de respeto, define los moderadores del mismo (como el género, el número de personas a cargo, la empatía del líder) propone unos efectos psicológicos (como la identificación con la organización, la autoestima grupal y los comportamientos de ciudadanía grupal) que a su vez tienen unos efectos distales en la ciudadanía organizacional, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

De acuerdo con Meshanko (2013), las personas alcanzan un alto desempeño en el trabajo cuando son tratadas con respeto, es decir, este actúa como un poderoso motivador. Por el contrario, según este autor, cuando a los empleados se les ataca, cuando son irrespetados, su desempeño disminuye. Cuando se trata con respeto, el cerebro literalmente se ilumina y rinde al más alto nivel. Cuando se irrespeta a una persona, los procesos de pensamiento complejo así como las reacciones químicas hacen que los cerebros funcionen lentamente, el cerebro es “secuestrado” por los cableados de supervivencia primitiva (Meshanko, 2013).

Grover (2013) define el comportamiento respetuoso como la manifestación de la creencia de que otra persona tiene valor. Identifica dos tipos de respeto: respeto-evaluación que está basado en las características del individuo y el respeto de reconocimiento que se basa en ser humano y sus derechos. En el contexto de la organización, el respeto de evaluación es el reconocimiento de desempeño en el trabajo y el respeto de reconocimiento es la calidad del tratamiento interpersonal.

Boezeman y Ellemers (2014) utilizando el modelamiento con ecuaciones estructurales encontraron en un grupo de personas que laboran como voluntarios en diferentes organizaciones que uno de los aspectos que estos más valoraban y les brindaba satisfacción de sus líderes era el respeto por sus opiniones, ideas y contribuciones, así como el orgullo de laborar para dichas organizaciones.

Manejo adecuado de las emociones.

Las emociones hacen parte de la naturaleza humana y su importancia para el liderazgo ha sido ampliamente documentada (Boyatzis & McKee, 2002; Goleman, Boyatzis & McKee, 2002; Caruso & Salovey, 2005; Rosete & Ciarrochi, 2005; Sy, Côté, & Saavedra, 2005; Bono & Ilies, 2006; Johnston, 2008; Whiting, Jones, Rock & Bendit, 2012). Se trata de que los líderes utilicen las emociones de acuerdo con sus deseos y tengan un autocontrol emocional. Los líderes que manejan adecuadamente las emociones suelen ser ecuanímes, toman decisiones basados en su corazón y en su cabeza y generalmente manifiestan sus emociones. Quienes no hacen buen uso de sus emociones tienen mal genio, pierden el control y no tienen en cuenta las emociones de los demás, cometen imprudencias al actuar por impulsos en lugar de meditar las cosas con el cuidado debido. Paradójicamente, no se esfuerzan mucho en mostrar esos sentimientos. Otros líderes carecen de capacidad para manejar las emociones. Suelen ser fríos, lógicos y analíticos que solo se mueven por los hechos (Caruso & Salovey, 2005).

De acuerdo con Whiting, Jones, Rock y Bendit (2012) la regulación de las emociones es uno de los elementos más importantes para los líderes en los ambientes estresantes y complejos de los negocios de hoy en día. Como lo demostraron Riggio y

Reichard (2008) las habilidades emocionales y sociales complementarias son esenciales para liderazgo efectivo. Estos autores encontraron que las habilidades sociales, incluyendo la expresividad social, la sensibilidad social y el control social, contribuyen a los procesos de liderazgo y a los resultados.

Las emociones agradables motivan a explorar el entorno, ayudan a ver las nuevas conexiones y genera soluciones nuevas a los problemas. Las emociones negativas proveen de un enfoque más claro, permiten que se examinen los detalles de forma más eficaz, motivan la búsqueda de errores más eficiente. En conclusión, un líder debe utilizar y manejar sus emociones de acuerdo con las personas y situaciones (Rosete & Ciarrochi, 2005; Sy, Côté & Saavedra 2005; Bono & Remus, 2006). El manejo inadecuado de las emociones es quizás uno de las principales causas de fracaso de muchos líderes. Un líder puede tratar de ignorar las emociones, pero eso no funciona: De una manera u otra tendrá que asumirlas, comprenderlas y aprender a manejarlas. El deseo de ocultar las emociones o de llevar a cabo actividades puramente racionales en el trabajo puede llevar al líder a que tome decisiones equivocadas y a crear una atmósfera de desconfianza (Caruso & Salovey, 2005). Las decisiones deben incorporar emociones para que puedan ser eficaces. No hay ninguna decisión que no se tome bajo la influencia de las emociones (Punset, 2010; Amabile & Kremer, 2012).

Las emociones propias, valoración y entendimiento de las emociones de los demás y uso de éstas, tienen una relación positiva con las prácticas de liderazgo (Bono & Ilies, 2006; Zárata & Matviuk, 2012). El manejo adecuado de las emociones comprende además la capacidad del líder de crear, manejar y controlar de alguna manera las emociones de sus liderados. El líder debe tener en cuenta los sentimientos de

los empleados, su felicidad, ilusiones, alegrías, tristezas, enfados y sorpresas. Por tanto, deberá animarlos, calmarlos y en general manejar adecuadamente los sentimientos de los demás. Lo anterior no significa que el líder deba ser débil, todo lo contrario, necesita ser fuerte para sobrevivir, para fijar el rumbo, para establecer autoridad, para asegurar que las cosas se hagan y para asegurar una dirección firme lo cual plantea el uso del poder socializado (Romero-García, 1999). Especial mención merece la capacidad de recuperarse de las situaciones difíciles –resiliencia-, avanzar en medio de las dificultades y la adversidad, de reconocer el fracaso y aprender de él (Goldsmith & Reiter, 2007; Zenger, Folkman & Edinger, 2009). Como se verá posteriormente, la resiliencia es necesaria también para una adecuada gestión del cambio. La influencia sobre otros no está relacionada con la inteligencia intelectual, ni en el dominio de la tecnología, más bien, se necesita la habilidad para reconocer y regular las propias emociones para tener relaciones exitosas.

Los líderes comunican con algo más que el contenido. Lo hacen con las emociones que transmite. Cuanto más fuertes sean las emociones que exprese un líder y más ganas y habilidad tenga para comunicarlas, mayor será el cambio que ocurrirá en el interior de aquellos que lidera (Zenger, Folkman & Edinger, 2009). Se ha encontrado que las emociones positivas son contagiosas al interior de los integrantes de los equipos, lo que incrementa la cooperación, disminuye los conflictos e incrementa la percepción acerca del desempeño (Barsade, 2002; Prati, Douglas Ferris, Ammeter, & Buckley, 2003) y el líder ejerce gran influencia sobre estos estados de ánimo de sus liderados (Bono & Ilies, 2006). Los líderes deben ignorar sus emociones y los acontecimientos que las causan, así estas parezcan menores (Ashkanasy, 2002).

Desde las neurociencias se ha encontrado el papel que juegan las neuronas espejo en las relaciones ante las personas (Iacoboni & McHaney, 2009; Punset, 2010) así como otras estructuras cerebrales (Linden, 2010; Rameson, Morelli & Lieberman, 2012; Morelli, Rameson & Lieberman, 2014) y estas son especialmente sensibles a los estados de ánimo y los planteamientos de las personas con poder, lo que hace que las emociones de los líderes sean aún más contagiosas. Los estados de ánimo del líder influyen no solo en el del equipo, sino también en su productividad y cooperación (Ulrich & Ulrich, 2010). Para liderar hace falta una conexión con los demás. Todo líder quiere que lo quieran y nunca obtendrá los mejores resultados si no le importa gustarle a la gente o no. Los líderes con mejor desempeño muestran más calidez y cariño por los otros que el 25 por ciento más bajo. Se acercan más a las personas y son significativamente más francos al compartir lo que piensan y sienten que sus equivalentes de menor desempeño (Kouzes & Posner, 1999).

Un líder deberá hacer un especial control de las emociones destructivas (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002; Goleman, 2003; Goleman, 2013): odio, que es el deseo profundo de dañar a alguien o de destruir su felicidad. Orgullo, que lleva a la negación de las cualidades positivas de los demás, a sentirse superior o menospreciarlos, a envanecerse de los propios logros y, a menudo, a la falta de reconocimiento de sus propios defectos. Envidia, esa incapacidad de disfrutar de la felicidad ajena. No se envidia el sufrimiento de los demás, pero sí su felicidad y sus cualidades positivas.

Como se puede concluir de los párrafos anteriores, un modelo de síntesis del liderazgo ha de incorporar las emociones y en especial el manejo adecuado de las mismas.

La maestría de los resultados.

De acuerdo con Ulrich, Zenger y Smallwood (1999) son tan importantes los atributos del líder como los resultados que este consiga, es más: sin resultados no existe liderazgo. Un líder que muestra claridad en los resultados que se propone y realiza una selección apropiada de los recursos para alcanzarlos, genera confianza, entusiasmo y contagia a sus seguidores. La capacidad para inspirar y motivar a los liderados es básica para obtener los resultados esperados (Prati, Douglas, Ammeter & Bucly, 2003; Forbes & Prevas, 2010). El fundamento teórico de esta maestría proviene de Evans (1970) con su teoría de Camino Meta, Ulrich, Zenger y Smallwood (1999) con su orientación a resultados y Romero-García (1999) con sus aportes de la motivación al logro.

Los líderes deben inspirar y motivar para conseguir un alto rendimiento y por ende resultados mediante sus seguidores (Prati, Douglas, Ammeter & Bucly, 2003; Berson & Linton, 2005; Zenger, Folkman & Edinger, 2009; Forbes & Prevas, 2010). No obstante, como lo manifiestan Maciariello y Linkletter (2012) el liderazgo no implica obligar a la gente, silenciarlos con el miedo o la utilización de tácticas humillantes para que cumplan órdenes. Por el contrario, el liderazgo efectivo es asumir la responsabilidad de lograr las cosas correctas bien hechas. El logro de los resultados a su vez es una de las principales fuentes de motivación para el líder. Los subconjuntos o variables que integran este clúster son proveer una dirección (o visión) y los resultados mismos.

Dirección/Visión.

Un líder es un permanente constructor y transformador de significados. Transmite una visión particular de la realidad y otorga nuevos significados a las cosas viejas. Se trata de inventar y crear unas estructuras a partir de las cuales puede surgir lo posible, de reestructurar significados, de crear visiones, de establecer entornos donde se hable el lenguaje de lo posible, haciendo un verdadero esfuerzo para crear nuevas actitudes, a modo de poderosos sustitutivos, que permitan alterar el significado de las estructuras que llevan a la espiral descendente y cambiarlas por otras que conduzcan al entorno posible (Zander & Zander, 2001; Kouzes & Posner, 2010).

Un líder no expresa promesas, sino que formula metas especificando a grandes rasgos las áreas de acción de cada uno de los involucrados en su logro y se exige a sí mismo resultados tangibles para los demás (Vargas, 2010). E igualmente, demanda a los demás resultados, no promesas, lealtad o fidelidad.

El papel del líder en cuanto a la visión es crear posibilidades en las mentes de las personas. La visión, para que tenga más fuerza ha de implicar a otros, garantizar que cada persona se sienta conectada con ella y el líder, ser comunicada de modo consistente y continuo (Zenger, Folkman & Edinger, 2009). La dirección y la visión son una fuente de optimismo y esperanza y los líderes determinan la manera en que la gente se siente en relación al futuro del modo más amplio y profundo (Hernández, Araya, García & González, 2009). El liderazgo es dirigir hacia el logro de la visión, hacia metas más altas (Maciariello & Linkletter, 2012) y esto comprende el aumento del desempeño de las personas y la organización, conducir las hacia niveles más altos de

productividad (DeGroot, Kiker & Cross, 2000; Foog, 2001) crecimiento y desarrollo. Para estos autores el liderazgo es un medio para lograr la visión y no un fin en sí mismo. Un líder es una persona que abre caminos, traza una dirección que le muestra a otros por donde proseguir (Mintzberg, 2010).

Resultados.

Una persona puede poseer todas las cualidades propias de los líderes pero si, en la práctica, no logra resultados, no puede considerarse un líder (Ulrich, Zenger & Smallwood, 1999). El buen liderazgo lo definen los colaboradores y los resultados. Estos autores proponen que el líder se focalice en cuatro áreas de resultados: los empleados, la organización, los clientes y los inversionistas, siguiendo el modelo propuesto por Kaplan y Norton de Cuadro de Mando Integral y adicionan que los resultados deben ser equilibrados, estratégicos, duraderos, altruistas a fin de que generen ventaja competitiva para la organización y fundamentalmente para crear capacidades organizacionales (Smallwood & Ulrich, 2004; Ulrich, Brockbank & Younger, 2009). A los anteriores focos habría que adicionar la armonía de los impactos ambientales y sociales del logro de los resultados. Como se puede apreciar estos resultados están orientados al mundo de las organizaciones, pero pueden ser utilizados también a nivel social: una comunidad o un país. La responsabilidad de lograr resultados es una de las duras realidades que deben aceptar los líderes. Para algunos es mucho más fácil asumir los privilegios del liderazgo que asumir sus responsabilidades, así como es difícil resistirse a la tentación de escudarse en excusas, culpar a otros y hasta fingir lo que no es, para evitar asumir plena responsabilidad por resultados deficientes.

El liderazgo consiste en tener claro qué se quiere alcanzar, los resultados esperados para un beneficio de la organización o de la comunidad, no es un asunto de ambición personal, gloria o riqueza. Los líderes que solo se enfocan en los resultados descuidando las otras maestrías suelen convertirse en tiranos y a la postre perderán el apoyo de quienes lidera; se queda solo, o con unos pocos que le sirven fielmente pero incapaces de lograr lo que una vez fue una meta común. Terminan cegados por su propio ego.

La maestría del desarrollo de otros.

Comprende la influencia que ejerce el líder, el facilitar las decisiones, asistir al equipo, dividir y delegar trabajo, motivar a las personas e interactuar con ellas. Igualmente, implica brindar retroalimentación (Kouzes & Posner, 2005) a los individuos y a los grupos a fin de que estos alcancen los resultados propuestos. Este conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos, hace referencia al acompañamiento continuo, diseñado para ayudar a las personas a alcanzar mayor competencia y a superar barreras, con el objeto de mejorar el desempeño tanto individual como del equipo (DeGroot, Kiker & Croos, 2000). Además de los autores ya citados, esta maestría se apoya en los aportes del liderazgo transformacional (Bass, 1985; Avolio & Yammarino 2002; Avolio, 2005).

Un aspecto tan preponderante como los demás lo constituye el papel de los líderes en la dirección y desarrollo de otros. Para tal fin el establecimiento acordado de metas y el acompañamiento para su logro son fundamentales. Se requiere que el líder

sepa escuchar a los otros, reconocerlos como diferentes y tener un grado de humildad para apoyarlos, lo cual es poco frecuente, por ejemplo, en los líderes poderosos.

Esta Maestría comprende la influencia que ejerce el líder, el facilitar las decisiones, asistir al equipo, dividir y delegar trabajo, motivar a las personas e interactuar con ellas. Igualmente implica brindar retroalimentación (Kouzes & Posner, 2005) a los individuos y a los grupos a fin de que estos alcancen los resultados propuestos. Si bien es cierto que cada persona es responsable de su propio proceso de desarrollo, el líder juega un papel como facilitador para que cada persona transite su propia senda de crecimiento. Este conjunto de conductas hace referencia al acompañamiento continuo, diseñado para ayudar a las personas a alcanzar mayor competencia y a superar barreras, con el objeto de mejorar el desempeño tanto individual como del equipo (DeGroot, Kiker & Cross, 2000).

Un líder conduce a sus liderados con dignidad y los inspira hacia el logro de los resultados, apoya, empuja, alienta y exalta a sus liderados, son generosos con el reconocimiento cuando un trabajo está bien hecho. Pero también aceptan la responsabilidad por los resultados bajo su liderazgo. Los líderes que apoyan a sus equipos logran resultados importantes en la orientación al cliente, crean mejores climas psicológicos para el trabajo, empoderan más a sus colaboradores e impactan las ventas de la empresa, como lo demuestran Martin y Bush (2006).

Metas.

Una variable suficientemente estudiada como facilitadora del desarrollo de otros lo constituye el establecimiento de metas claras (Amabile & Kremer, 2012; Romero-García, 1999). Estas metas suelen estar alineadas con los resultados a alcanzar y que hacen parte de la Maestría de los Resultados. El mejoramiento del desempeño y el desarrollo de las competencias es, en parte, un proceso entre el líder y sus liderados, que propende y promueve un clima motivacional de apoyo al logro de dichos resultados (DeGroot, Kiker & Cross, 2000).

El establecimiento de metas se ha de caracterizar por ser un proceso participativo y las mismas se traducen en comportamientos que los integrantes han de alcanzar. El líder tiene un papel fundamental ya que es el guía que facilita en su liderados los procesos de pensamiento creativo y de criterio para la toma de decisiones y de responsabilidades: en otras palabras, su papel es brindarle a su equipo la posibilidad de autogestionarse y por lo tanto de evaluarse, propiciando un clima relacional positivo para que tanto él como sus liderados, se permitan la posibilidad de asumir su propia responsabilidad por sus pensamientos y acciones y por ende de los resultados. La definición de metas debe implicar el trabajo conjunto entre el líder y su equipo. Es una negociación de expectativas, intereses y comportamientos. Esta es la clave para establecer metas adecuadas y para lograr el compromiso indispensable hacia ellas. Los seres humanos nos comprometemos más fácilmente con lo que libremente hemos decidido y tendemos a rehusarnos de aquello que nos es impuesto.

Acompañamiento.

Una vez definidos las metas a alcanzar, el papel de un líder es acompañar en el día a día a su equipo (Mintzberg, 2010). Esto comprende mantener una comunicación constante con los liderados a fin de que ambos sepan cómo van las cosas y estar atentos a hacer correctivos de ser necesario. El nivel de acompañamiento que requiera una persona estará en función del conocimiento y habilidades que tenga éste para el logro de las metas definidas (Blanchard, 2009), según estos autores el liderazgo consiste en tratar a las personas de la manera correcta, dándoles dirección, el apoyo y la motivación que necesitan para dar lo mejor de sí mismas. Comprende además la celebración de los pequeños triunfos, los descubrimientos, permitir la autonomía, conceder el tiempo necesario para la realización del trabajo, ayudar con el trabajo, los estímulos dirigidos a la persona, el respeto, y en general el apoyo social y emocional (Amabile & Kremer, 2012).

Los líderes requieren hacer gestión día a día para el progreso de sus colaboradores siendo la mejor manera de influir en su vida laboral, lo cual genera en ellos emociones de felicidad y orgullo (Amabile & Kremer, 2012). En este sentido es importante tener en cuenta la inspiración, el aliento, que brinde el líder a sus colaboradores (Kouzes & Posner, 2005). De acuerdo con Zenger, Folkman y Edinger, (2009) la inspiración es la habilidad más importante del liderazgo ya que es el mejor índice de predicción de la efectividad del mismo, de acuerdo con la apreciación de los seguidores, siendo también la cualidad más valorada por estos y la más relacionada con el compromiso y la satisfacción de los empleados (Foog, 2001; Berson & Linton, 2005).

Retroalimentación.

La retroalimentación constituye la forma mediante la cual el líder transmite información importante a sus liderados sobre su desempeño, competencias y resultados. La retroalimentación orienta la conducta de las personas o grupos hacia las metas propuestas, los estimula a alcanzar altos niveles de desempeño y puede servir para satisfacer la necesidad de las personas de obtener información acerca de su desempeño. La retroalimentación es eficaz cuando está relacionada con objetivos o normas mutuamente convenidos entre el líder y su equipo, es objetiva, esto es, se basa en comportamientos observables e identificables. Además, se brinda con suficiente aproximación a los incidentes, se vincula a actividades sobre las cuales el liderado tiene cierto control y es amenazante en grado mínimo a la autoestima del individuo. Brindar retroalimentación a otros para mejorar el desempeño y facilitar el cambio puede generar una reacción de fuerte amenaza a menos que se maneje bien. Por eso el líder ha de tener un adecuado manejo de estas técnicas. Si esto se da, los seguidores serán probablemente menos propensos a reaccionar defensivamente, especialmente si se les da la oportunidad de encontrar sus soluciones e incrementar su propio estatus mientras lo hacen (Whiting, Jones, Rock & Bendit, 2012).

Un líder tiene autoridad para retroalimentar a sus liderados ya que sabe acerca del trabajo de los miembros de equipo y cómo un error, problema o asunto impactará en su propia habilidad para mejorar el trabajo y adicionalmente, labora en el proceso cada día y sus ideas sobre cómo mejorarlo son invaluable. Por eso el líder no debe nunca abstenerse a brindarle retroalimentación a sus liderados. Hasta cierto punto podría decirse que es un derecho y también una obligación.

El liderazgo que pone énfasis en el juicio, la crítica y la evaluación es cosa del pasado. Hoy en día el liderazgo consiste en tratar a las personas de la manera correcta, dándoles la dirección, el apoyo y la motivación que necesitan para dar lo mejor de sí mismas (Zander & Zander, 2001; Kouzes & Posner, 2005; Williams, 2007; Zenger, Folkman & Edinger, 2009). La realimentación es una forma de un líder influir sobre los liderados, de motivarlos hacia el logro de los objetivos y metas propuestas tanto personales y profesionales como organizacionales.

La maestría técnica.

En un mundo donde el conocimiento en todas sus manifestaciones, no solo está a disposición de las personas sino que es requerido para realizar prácticamente cualquier actividad, los líderes deben mostrar que tienen las capacidades técnicas requeridas por el rol en la organización. Esta Maestría hace referencia a la capacidad de ampliar, actualizar y poner en práctica la experiencia y conocimientos técnicos así como la intención de transferirlos a otros para contribuir al enriquecimiento y desarrollo de las personas y de la organización.

Un líder tiene conocimientos de los productos o servicios de la organización y en cierta medida de aquellos relacionados con los procesos del área o que manejan las personas que lidera y los aplica y difunde para solucionar y prevenir problemas técnicos. En un contexto organizacional donde buena parte de la comunicación del líder es informal, las habilidades de expresión oral (Mintzberg, 2010) y escrita con especial énfasis en presentaciones así como conocimientos y habilidades en informática es bastante deseable. El líder también utiliza sus conocimientos y capacidades técnicas

para crear una visión de la organización. Aplica nuevos enfoques para alcanzar los resultados propuestos. Los líderes que carecen de la Maestría Técnica pierden valoración y reputación ante sus liderados ya que estos suelen considerarlos como desconocedores de aquello que lideran y no pueden ayudar y orientar técnicamente a quienes lo requieran cuando la situación lo demande. La ignorancia en temas específicos o del día a día en el ámbito de los negocios, la economía o la política, disminuyen notablemente la eficacia de los líderes. El conocimiento de la industria, del sector en el que opera la organización es crucial (Mintzberg, 2010).

La Maestría del Cambio.

Los líderes deben moverse hoy en día en un entorno cada vez más turbulento, lleno de desafíos permanentes que le exigen flexibilidad y capacidad de adaptación y de generar cambios. Si los líderes de una organización no logran navegar exitosamente en este ambiente caótico, ésta declinará. Los comportamientos clave que debe tener o desarrollar un líder en este sentido son: promover y generar nuevas ideas, ponerlas en práctica, aprender de los fracasos y reponerse de los mismos —resiliencia—. Los líderes son los agentes de este cambio: personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de otras personas los afectan a ellos (Ganga & Navarrete, 2013). Las organizaciones de hoy tienen que convivir con el riesgo y la incertidumbre (Kotler & Caslione, 2010). Cambio y crecimiento hacen referencia a la misma realidad. Los cambios no solamente son importantes sino necesarios, tanto en los contextos personales como organizaciones. Realizar cambios con éxito es un gran desafío para los líderes. Si los líderes de una organización no logran navegar exitosamente en este ambiente caótico, esta declinará. Los líderes se responsabilizan de allanar el terreno para

emprender nuevos caminos y tener la iniciativa para proponerlos y llevarlos a cabo. Generan cambios bien sean graduales o transformaciones radicales que son importantes para los liderados o para la organización o para ambos.

Los comportamientos clave que debe tener o desarrollar un líder en este sentido son: promover y generar nuevas ideas, ponerlas en práctica, aprender de los fracasos y reponerse de los mismos —resiliencia—. La orientación hacia el cambio siempre requiere que se conserve algo de estabilidad, así como la estabilidad no se puede sostener sin promover un cambio adaptativo (Mintzberg, 2010).

Promover y generar nuevas ideas.

De acuerdo con Ulrich y Ulrich (2010) existen cuatro formas de generar nuevas ideas: la reflexión consciente, la experimentación, la mejora continua y la ampliación de fronteras. En la primera forma, el líder se responsabiliza de sus actos, reconoce sus errores, ayuda a los demás a reflexionar sobre sus objetivos y conductas y a asumir el compromiso con el logro de los mismos. Cuando una persona no cumple una meta, la prioridad es el aprendizaje y no la culpa. Adicionalmente, para aumentar la reflexión consciente, el líder está dispuesto a que lo molesten, esto es, la disponibilidad para que sus ideas y creencias sean confrontadas por lo que otros piensan (Whealtly, 2004). Solicita la opinión de los demás con el fin de mejorar y entender las fortalezas y debilidades. De nada vale tener buenas ideas si no se llevan a la práctica, por ende el líder anima a sus equipos a que experimenten, a que ponga a pruebas las ideas, a innovar. El paso siguiente es la mejora continua del producto o servicio. Finalmente, los líderes pueden buscar las mejores prácticas tanto dentro como fuera de sus

organizaciones —benchmarking—. Implica que los líderes creen espacios de reflexión, reconozcan la creatividad de los subalternos, expresen agradecimiento por su trabajo y practicar el arte de preguntar. Las preguntas generan responsabilidad, autonomía y elevan la conciencia.

Los líderes deben pensar y actuar para que las organizaciones que lideran sean adaptables, lo que implica abandonar rutinas, ser flexible, evitar la inercia institucional, la entropía, abandonar la idea de que el éxito pasado es garantía de éxito futuro, gestionar organizaciones menos estructuradas y menos jerarquizadas, en síntesis: desafiar y cambiar las creencias que sustentan la ideología basada en el exceso de control (Hamel, 2012) y propender por otra, donde prime la libertad, la búsqueda de un propósito mayor —un sentido— la creatividad, la innovación, la participación, la distribución del poder, la confianza, la búsqueda de la armonía y en general, donde el potencial humano se desarrolle en su máxima expresión. El líder debe hacer, ejecutar, llevar a cabo, más que planear y esperar a que las cosas se den o resuelvan por sí solas (Mintzberg, 2010; Schlesinger, Kiefer & Brown, 2012). Adicionalmente, los líderes ganan influencia después de proponer estrategias innovadoras cuando éstas conducen al éxito (Ganga & Navarrete, 2013).

La resiliencia.

Es la capacidad de levantarse e intentarlo de nuevo cuando se ha fracasado, para mantenerse en la búsqueda de un objetivo central aunque las circunstancias hayan cambiado drásticamente. Según Ulrich y Ulrich (2010) la resiliencia puede ser personal, social y organizacional. Implica capacidad de recuperarse de las dificultades planteadas

por el entorno, asirse a un reto grande, insertar nuevos principios gerenciales (Hamel, 2012). Para Zoli y Healy (2012) la resiliencia personal no se basa en las creencias, valores, carácter, experiencias y genes, sino y fundamentalmente en los hábitos mentales, los cuales se pueden cultivar y cambiar. Estos autores señalan que la resiliencia es una característica que se encuentra en aquellos líderes que han dirigido organizaciones que se han recuperado de situaciones económicas difíciles ya que es utilizada para adaptar la estrategia a los cambios imprevistos del entorno. En otras palabras, no existe una organización que se reponga de sus adversidades si sus líderes carecen de resiliencia. Es en las adversidades donde los líderes se crecen y con sus acciones logran las metas propuestas.

La resiliencia implica una actitud de descubrir ventajas en la situación inesperada, en la adversidad, encontrar el lado positivo de la dificultad. Todo líder está obligado a aprender de los éxitos y fundamentalmente de los fracasos del pasado. Un líder está pendiente de su equipo y está dispuesto a hacer esfuerzos adicionales cuando la situación se torna difícil, con lo cual obtendrá lealtad y apoyo incondicional de sus liderados (Forbes & Prevas, 2010) y para ello la resiliencia juega un papel preponderante. De acuerdo con Maciariello y Linkletter (2012) es en los momentos de crisis que los líderes efectivamente muestran su potencial y verdaderas capacidades. Y las crisis no son evitables en las organizaciones actuales. Ahora, lo que se espera es que el líder no tenga que reponerse de las situaciones difíciles, sino que adquiera la habilidad para identificarlas con la debida anticipación para implementar las acciones necesarias para salir avante.

La Autovaloración

La presente investigación se centra en analizar la relación entre la autoevaluación de las maestrías del líder y las valoraciones que de él hacen sus seguidores, en un grupo de personas con gente a cargo, mediante la aplicación de un cuestionario. Por tal motivo es importante definir el concepto de autovaloración. Es importante para un líder conocer cómo lo valoran, ya que la percepción del seguidor es la realidad de éste y la base para sus valoraciones y lo que de ella se desprende: juicios valorativos, afectivos y emocionales. De acuerdo con Fleenor, Smither, Atwater, Braddy y Sturm (2010) las investigaciones que han utilizado las valoraciones de múltiples fuentes, conocidas también como valoraciones 360°, han aportado entre otras, información relevante en relación con la autovaloración que realizan los líderes y los acuerdos o desacuerdos con las realizadas por sus colaboradores. Mann y Wearin, (1998) encontraron bajo acuerdo entre tres fuentes respecto a las calificaciones de liderazgo y desempeño en el trabajo del gerente. Sin embargo, había acuerdo moderado entre pares de los subordinados. El nivel de acuerdo fue influenciado por el desempeño del gerente, pero no por el grado de conocimiento, y sin resultados por edad del gerente.

Existe el supuesto de que los líderes más conscientes de sí poseen un mejor liderazgo (Taylor, 2010) y por ende es importante que cada líder tenga la capacidad de identificar acertadamente aquellas características como conocimientos, habilidades, y comportamientos en general, es decir, las Maestrías, que realmente posee y aquellas de las cuales carece. La valoración precisa de tales características contribuirá de manera más eficaz al ejercicio del liderazgo. Parte de la literatura relacionada con el tema hace referencia a la Autoconciencia (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002; Taylor, 2010;

Taylor, Wang & Zhan, 2012). Es decir, un proceso en el que una persona hace las evaluaciones acerca de él o ella y cómo él o ella es percibida por los demás. Lo anterior lleva a que los líderes identifiquen los recursos que poseen —quiénes son, cuáles son sus fortalezas, lo que les permite agregar valor—. Sin la conciencia de sí mismo, es difícil para el líder saber qué debe autorregular y mucho menos lo que se necesita para ser auto-regulado (Taylor, 2010).

Shipper (2001) encontró que los líderes que tienden a sobre estimar sus habilidades de liderazgo sufren mayores descarrilamientos en sus carreras directivas y señala como elemento asociado a la sobreestimación, la poca autoconciencia. Estos líderes también se benefician menos de los programas de capacitación y tienen quizás un peor desempeño que aquellos que hacen una evaluación más precisa. Este autor sugiere que estas diferencias entre las evaluaciones quizás se deban a los sesgos perceptivos, que pueden ser menores en las valoraciones realizadas por los demás en comparación con las autovaloraciones. Otra razón argüida por este autor es la tendencia de los directivos a dar respuestas socialmente deseables para mostrarse como personas que tienen mayores habilidades de relacionamiento con otros.

Fleenor, Smither, Atwater y Braddy (2010) luego de revisar la literatura teórica y empírica acerca de las autovaloraciones vs las valoraciones realizadas por los demás en el campo del liderazgo en el contexto laboral y centrándose principalmente en las investigaciones entre 1997 hasta 2010 recalcan las diferencias entre la autovaloración y la valoración por otros. Así, en los factores que afectan la autoevaluación destacan las características biográficas (los hombres y adultos tienden a hacer valoraciones más altas que las mujeres, así como la posición jerárquica y los menores niveles educativos) las

características individuales y de personalidad (por ejemplo, la empatía al parecer es la única característica asociada al acuerdo entre evaluadores, mientras que aquellos con alto narcisismo y alta autoestima tienden a sobre estimar sus valoraciones en el desempeño) y las experiencias laborales relevantes son el tercer. En este sentido, cuando los evaluados reciben feedback a través del tiempo, sus autovaloraciones son más congruentes con las apreciaciones realizadas por los demás. Como factores que afectan la valoración de los otros, los autores antes citados destacan los procesos cognitivos (creencias, prototipos de lo que es o debería ser un líder), las características del evaluador (como inteligencia, estado emocional, incomodidad con la evaluación) la motivación (presiones políticas, así como tener que sustentar a alguien la evaluación dada) factores contextuales (la cultura nacional y de la organización, por ejemplo) y las experiencias y expectativas entre evaluado y evaluador (por ejemplo, en grupo los integrantes reciben mejor evaluación, los jefes y subordinados brindan las evaluaciones más favorables a cada uno cuando ambos se perciben como similares). Cada uno de estos factores puede aumentar o disminuir la precisión de las calificaciones. Estos mismos autores señalan que de acuerdo con la literatura revisada el acuerdo entre las autovaloraciones y las llevadas por otros tienden al menos a ser moderadas y las desviaciones estándar entre unas y otras no es muy grande. No obstante, las evaluaciones llevadas a cabo por otros son un insumo importante para el mejoramiento del desempeño del líder y cuando son positivas suelen ser un indicador de alta efectividad tanto individual como organizacional.

Planteo del problema

Como se ha podido observar en los párrafos anteriores, el estudio del liderazgo es amplio desde las teorías que pretenden explicarlo, así como de los ámbitos de aplicación y los abordajes metodológicos. Si bien predominan los estudios relacionados con la teoría neo-carismática que comprende el liderazgo transaccional-transformacional así como los correspondientes con el procesamiento de la información y la teoría del liderazgo relacional, los estudios llevados a cabo en este milenio también prestan atención a los enfoques basados en habilidades, competencias y comportamientos (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu, 2014). Estos mismos autores describen como campo emergente las teorías relacionadas con las emociones y el liderazgo. Como se ha expuesto previamente, el enfoque denominado Maestrías del líder comprende algunos de los planteamientos presentados por las teorías vigentes acerca del liderazgo. No obstante, carece de investigaciones empíricas al respecto que permitan sustentar o refutar sus postulados.

El tema del liderazgo es central en la dirección de las organizaciones. No obstante, un líder tiene poco conocimiento acerca de qué debe realizar, cómo debe comportarse para ser un excelente líder y mucho menos es consciente de qué comportamientos tiene y cuáles le hacen falta para desempeñarse de acuerdo con los requerimientos de la organización y al de los subalternos. Al desconocer dichos comportamientos difícilmente los podrá dominar o desarrollarlos. El desconocimiento que tenga un líder de sus maestrías podrían llevarlo a sobrevalorarlas, lo que lo hará menos receptivo a las necesidades de perfeccionamiento o por el contrario a subvalorarlas, lo que podría redundar en su bienestar psicológico (Vecchio & Anderson,

2009). Ambas implicaciones requieren de indagaciones.

Por lo anterior, la presente investigación se propone analizar la relación entre la autoevaluación de las maestrías del líder y las valoraciones que de él hacen sus seguidores, mediante la aplicación de un cuestionario diseñado para tal fin en un grupo de personas con gente a cargo, siguiendo el modelo de las Maestrías del Líder.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la relación entre la autoevaluación de las maestrías del líder y las valoraciones que de él hacen sus seguidores, en un grupo de personas con gente a cargo, mediante la aplicación de un cuestionario.

Objetivos Específicos

- Identificar la autovaloración que hacen los líderes de sus maestrías de liderazgo.
- Describir la valoración que los liderados hacen de las maestrías de sus líderes.
- Describir las asociaciones entre las autovaloraciones que hacen los líderes y las valoraciones realizadas por sus seguidores.
- Determinar la validez y confiabilidad del cuestionario MSLDR para evaluar las maestrías del líder.

Hipótesis

Hi: Las autoevaluaciones realizadas por los líderes son superiores a las valoraciones realizadas por los colaboradores.

Ha: Las autovaloraciones realizadas por los líderes son iguales a las valoraciones realizadas por sus colaboradores.

Ha: Las autovaloraciones realizadas por los líderes son inferiores a las valoraciones realizadas por sus colaboradores.

Método

Diseño

El presente trabajo propone un estudio de correlación bivariada que utiliza técnicas del método cuantitativo (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). En términos de Montero y León (2007) corresponde a un estudio Ex post facto, de diseño retrospectivo simple con un solo grupo. La validación de la prueba se realizó inicialmente con el método de validación por jueces, sugerido por Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008). Posteriormente se realizó un análisis factorial con el fin de descartar los ítems poco discriminadores de cada variable.

Participantes

El grupo de participantes del estudio estuvo constituido por hombres y mujeres, que ocupaban posiciones de mando y por al menos dos de sus subalternos. Se realizó una toma de datos de 328 líderes y 404 subalternos de estos, con un muestreo intencional. Estaban vinculados a diferentes empresas de la ciudad de Medellín. Los líderes lo habrían sido por mínimo un año y los colaboradores directos por al menos 6 meses.

Criterios de exclusión: personas que no tuvieran personal a cargo. Personas con personal a cargo que no vivan en la ciudad de Medellín y que no hayan sido jefes por más de un año. Se excluyeron también subalternos que no supieran leer.

Medellín es una ciudad colombiana, capital del departamento de Antioquia y la segunda con mayor número de habitantes en este país, con una población aproximada de 2'500.000 habitantes, aunque si se incluye el área metropolitana llega a cerca de 3'800.000 personas. Es un centro financiero, comercial e industrial y sede de empresas nacionales e internacionales en sectores como el textil, confecciones, metalmecánico, energético, financiero, salud, telecomunicaciones, construcción, automotriz y alimentos, entre otros.

Técnica de recolección de datos

Se aplicó el cuestionario MSLDR a líderes y colaboradores (subordinados) directos de estos. Los líderes estuvieron caracterizado por personas que ocupaban

cargos de dirección media, coordinación de personal y supervisión. Para tal fin se hizo la aplicación de manera grupal, citando por parte de un representante de Recursos Humanos de la empresa, a las personas para este propósito. La aplicación del cuestionario tuvo una duración promedio de 35 minutos y se realizó de manera presencial.

La recolección de datos se hizo con personal capacitado y siguiendo un protocolo establecido para la aplicación de dicho cuestionario.

Procedimiento

Para la aplicación de los cuestionarios se solicitó el consentimiento informado a todos aquellos que lo respondieron, de acuerdo con el numeral 5° del artículo 2° de la ley 1090 de 2006 que reglamenta el ejercicio profesional del Psicólogo en Colombia y además establece su Código Deontológico y Bioético (Ministerio de la Seguridad Social, República de Colombia, 2006). Se usó el Cuestionario MSLDR —Maestrías del Líder— Autovaloración, el cual fue respondido por los jefes. El instrumento fue diseñado y validado para esta investigación -ver anexo-, el cual cuenta 156 ítems en cinco partes así: en la primera se valora la maestría personal (con 63 ítems para todo el factor, distribuidos en cinco sub factores: 26 para la manejo adecuado de las emociones; 11 para confianza; 6 en credibilidad; 10 ítems de respeto; 10 para evaluar uso inadecuado del poder). La segunda, la maestría resultados, cuenta con 20 ítems, 10 en el factor Visión/dirección, y 10 en resultados. En la tercera, la maestría desarrollo de otros, se cuenta con 38 ítems, de los cuales 9 corresponden al factor metas; 10 a acompañamiento; 10 a retroalimentación y 9 a participación. En la cuarta, la maestría

del cambio, el factor promoción y generación de nuevas ideas dispone de 12 ítems, y resiliencia cuenta con el mismo número, para un total de 20 ítems en esta maestría. La maestría técnica cuenta con 11 ítems.

En cada una de las partes los participantes respondieron cada ítem marcando con una X en cada posibilidad de respuesta: siempre, algunas veces, a veces sí a veces no, pocas veces, ninguna vez, es decir, escala tipo Likert. Posteriormente se procesaron y analizarán los datos utilizando, el software SPSS, versión 19.0 de análisis estadístico.

Definición de Variables

Las variables fueron desarrolladas en detalle en el marco teórico. A continuación se presenta la definición operacional de las mismas.

Maestrías del líder: conjunto de comportamientos asociados al ejercicio del liderazgo.

Maestría personal: Reconocer, utilizar y dominar las propias emociones ajustándose con rapidez al entorno de la organización y a los colaboradores.

Maestría de resultados: Orientarse hacia el cliente, buscar y encontrar posibilidades, brindarle a la organización un rumbo claro y consistente, articular la visión con los valores y la estrategia, elaborar una misión.

Maestría desarrollo de otros: facilitar las decisiones, asistir al equipo, dividir y delegar trabajo, motivar a las personas e interactuar con ellas, brindar retroalimentación a los individuos y a los grupos a fin de que estos alcancen los resultados propuestos.

Maestría del cambio: Promover y generar nuevas ideas, ponerlas en práctica, aprender de los fracasos y reponerse de los mismos.

Maestría técnica: Capacidad de ampliar, actualizar y poner en práctica la experiencia y conocimientos técnicos así como la intención de transferirlos a otros para contribuir al enriquecimiento y desarrollo de las personas y de la organización, tener conocimientos de los productos o servicios y procesos de la organización.

Análisis de los datos y resultados

Validación de la prueba

El instrumento diseñado se validó teniendo en consideración los planteamientos propuestos por Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008) para la validez de contenido y el juicio de expertos. Dichas autoras proponen solicitar a los jueces validar cada ítem en cuanto a la claridad, coherencia y relevancia. Se aplicó el estadístico de Kendall como lo proponen las autoras citadas para cada constructo. En los anexos pueden apreciarse los resultados (Tablas 15 a 31).

El resultado final de la validez del cuestionario MLS Maestrías del líder se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 1 validez del cuestionario MLS

N	5
W de Kendall	.436
Chi-cuadrado	978.433
Gl	449
Sig. asintót.	.000

Como se puede apreciar, el cuestionario consta de validez, de acuerdo con la metodología propuesta por Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008) para la validez de contenido y el juicio de expertos. El valor de Kendall es de 0.44 el cual podría considerarse una validez alta dada la gran variabilidad del cuestionario al tener en cuenta 14 variables, adicionalmente este valor es estadísticamente significativo.

Validez del cuestionario MSLDR Autoevaluación

A continuación se presenta el análisis psicométrico para la validez del cuestionario MSLDR en su versión Autovaloración.

Adecuación muestral

Se realizó el análisis de adecuación muestral y se observa que existe un KMO alto (Tabla 2), lo que permite evidenciar que la muestra es adecuada para el análisis factorial realizado.

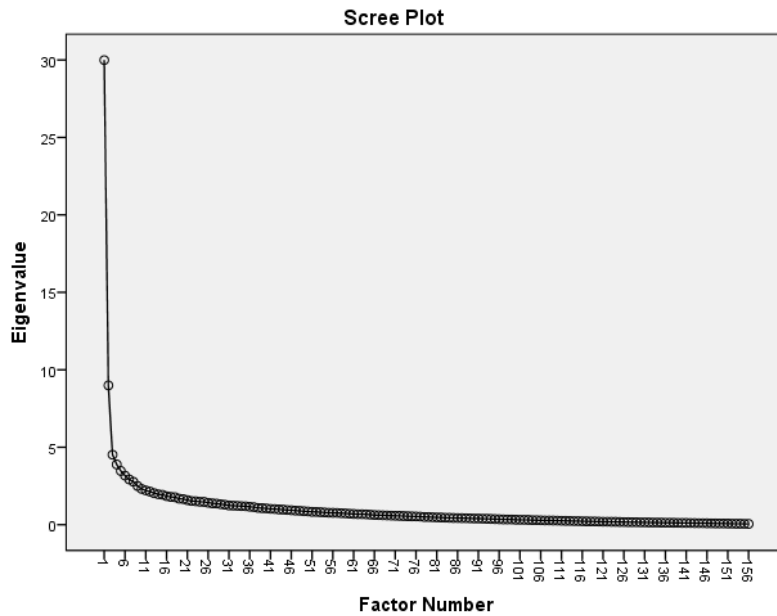
Tabla 2 KMO y Prueba de Bartlett .

Medida de adecuación de la muestra.		,863
Prueba de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	35107,759
	Df	12090
	Sig.	,000

Gráfico de sedimentación

El gráfico de sedimentación permite evidenciar que hay un corte claro en el factor 3 frente a los demás factores (Figura 2) que conforman las Maestrías del líder. Lo anterior indica que los primeros tres factores serían los más importantes en la medición propuesta.

Figura 2 Gráfico de sedimentación para el Cuestionario de Autovaloración



Análisis factorial

Para el Cuestionario MSLDR Autoevaluación, se realizaron tanto el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) como el Análisis Factorial Exploratorio (AFE), esto con el fin de tener evidencia del constructo medido.

Análisis factorial confirmatorio

Se realizó entonces el AFC en donde se especificaron 14 factores a extraer. De esto se obtuvo que los 14 factores explican el 41,6% de la varianza (ver tabla 3), este porcentaje bajo muestra que existen otros factores que no se están considerando en la prueba y que miden el constructo evaluado.

Matriz factorial

Se realizó el análisis factorial confirmatorio mediante el método de mínimos cuadrados no ponderados, así como rotación varimax. De este método se encuentra que 57 ítems no tienen carga factorial adecuada. Se encontraron únicamente tres factores que tenían más de cinco ítems, lo que hace que estos tres sean los más significativos en la medición del constructo. Además, solamente un ítem aparece en el factor 14, aunque no tiene carga factorial superior a 0,4. A continuación se exponen los resultados de la matriz factorial en orden de significatividad por número de ítems:

Tabla 3 Varianza explicada

Factor	Rotación de sumas al cuadrado		
	Total	% de Varianza	%Acumulado
1	17,263	11,066	11,066
2	11,151	7,148	18,214
3	5,588	3,582	21,796
4	3,896	2,498	24,294
5	3,798	2,435	26,729
6	3,707	2,377	29,105
7	3,270	2,096	31,201
8	3,077	1,972	33,174
9	2,421	1,552	34,726
10	2,402	1,540	36,266
11	2,352	1,508	37,774
12	2,116	1,357	39,130
13	2,045	1,311	40,441
14	1,815	1,163	41,605

Para el factor 1 cargan adecuadamente 38 ítems y evalúa el liderazgo positivo; para el factor 2 cargan 29 ítems y evalúa el sistema de recompensas; para el factor 3 cargan 8 ítems y evalúa la adaptación a los retos laborales; para los factores 6, 7 y 8 cargan adecuadamente de cuatro ítems y evalúan la regulación emocional, la atención dada a los demás y la necesidad de poder, respectivamente; para el factor 5 cargan tres ítems que evalúa la promoción de la participación de los empleados; así mismo para los

factores 4, 10, 12 y 13 cargan de a dos ítem que evalúan respectivamente la percepción de bienestar, la promoción de la autonomía, la creencia de “no hay mal que por bien no venga” y el conocimiento acerca de la actividad laboral; para los factores 9 y 11 cargan de a un solo ítem, que indican amabilidad y facilidad para castigar; finalmente para el 14 no hay ningún ítem con carga factorial adecuada, aunque el único ítem que aparece vinculado evalúa la necesidad de ser querido.

De lo anterior se encuentra que no hay evidencia de validez de constructo mediante el AFC, toda vez que de los 14 factores propuestos, no se encuentra la agrupación postulada. Los resultados pueden ser apreciados en la Tabla 32 (en los anexos)

Análisis factorial exploratorio

Al realizar el AFE, se encontraron 42 factores que explican el 60,83% de la varianza, lo que muestra claramente una mejor capacidad explicativa del constructo evaluado en comparación con el AFC (Ver Tabla 4).

Tabla 4 Varianza explicada del AFE .

Factor	Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de Varianza	% Acumulado
1	29,639	18,999	18,999
2	8,646	5,542	24,542
3	4,128	2,646	27,188

4	3,487	2,235	29,423
5	3,063	1,964	31,386
6	2,807	1,799	33,186
7	2,541	1,629	34,814
8	2,373	1,521	36,335
9	2,114	1,355	37,690
10	1,923	1,232	38,923
11	1,815	1,164	40,087
12	1,779	1,140	41,227
13	1,622	1,040	42,266
14	1,595	1,023	43,289
15	1,545	,991	44,280
16	1,426	,914	45,194
17	1,392	,892	46,086
18	1,382	,886	46,971
19	1,258	,806	47,778
20	1,247	,799	48,577
21	1,177	,755	49,331
22	1,131	,725	50,056
23	1,117	,716	50,772
24	1,084	,695	51,467
25	1,063	,682	52,149
26	1,013	,649	52,798
27	,973	,624	53,421

28	,959	,615	54,036
29	,918	,588	54,624
30	,892	,572	55,196
31	,847	,543	55,739
32	,834	,535	56,274
33	,824	,528	56,803
34	,802	,514	57,317
35	,789	,506	57,822
36	,740	,474	58,297
37	,731	,468	58,765
38	,679	,435	59,200
39	,670	,430	59,630
40	,648	,415	60,045
41	,620	,398	60,443
42	,608	,390	60,833

Matriz factorial

De igual manera que en el AFC, se realizó el análisis con el método de mínimos cuadrados no ponderados y se especificó rotación varimax. No obstante, el análisis rechazó la rotación por lo que se presenta la matriz sin rotar. Se encontró que solamente un factor posee más de tres ítems, lo que hace que los demás factores sean débiles y no permitan evaluar adecuadamente el constructo. Se observa entonces que el factor 1 tiene 87 ítems con carga factorial aceptable, midiendo así la autopercepción positiva como líder, situación esta relacionada con la gestión de liderazgo positivo. El factor 3 posee

dos ítems y mide el sentimiento de superioridad, el factor 4 tiene 1 solo ítem en donde evalúa la ambición por lo material, el factor 5 tiene dos ítems (154 y 51) pero no parecen tener relación entre sí; el factor 9 mide el valor de hacer lo correcto con un solo ítem; finalmente como el factor 12 mide la aceptación de la frase “No hay mal que por bien no venga” con un solo ítem. Los demás factores no tienen ítems con carga factorial aceptable. Lo anterior muestra que solamente es viable uno solo de los factores, lo que hace que este instrumento de medición no tenga evidencia de validez de constructo de la propuesta conceptual de 14 factores.

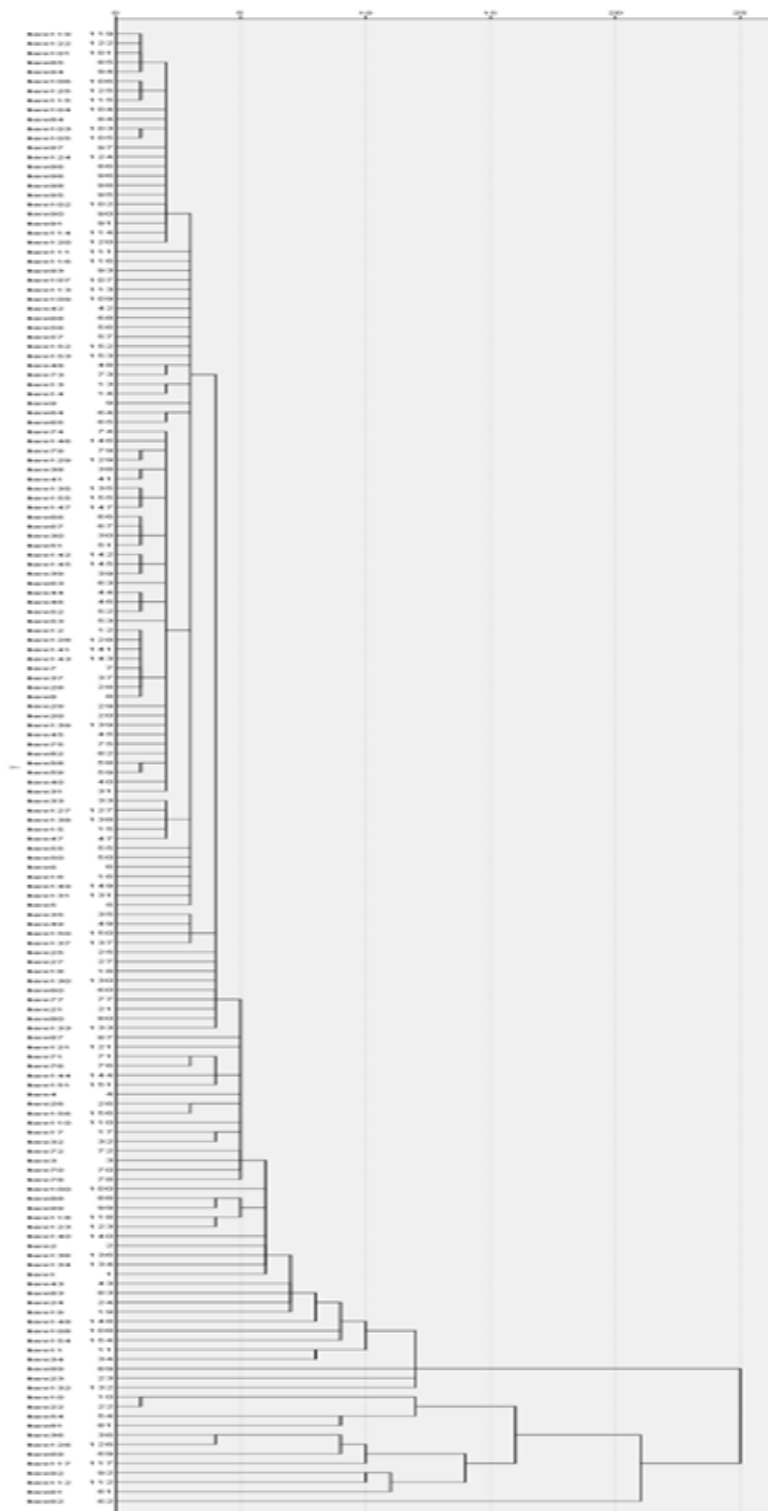
Análisis de clúster

Se observan dos grandes grupos, un grupo en donde están el 92.3% de los ítems, mientras que el segundo solamente posee 12 ítems que representan el 7,7% de los ítems. El primer grupo hace referencia a características positivas del líder mientras que el segundo grupo hace énfasis en características negativas. Esto muestra, al igual que los AFC y AFE que el instrumento no es válido para la teoría de la cual parte, puesto que deberían agruparse 14 factores.

Fiabilidad

Se realizó el análisis de fiabilidad a partir de los hallazgos del AFC, en donde solamente se encontraba evidencia estructural de tres factores.

Figura 3 Dendrograma utilizando el promedio de vinculación entre grupos para el Cuestionario de Autovaloración



Factor 1. Maestría Personal

Se encuentra un coeficiente Alfa de *Cronbach* adecuado para el clúster Maestría Personal, lo que muestra una consistencia interna muy buena de la escala de características propias de esta Maestría.

Tabla 5 Fiabilidad del factor Maestría Personal.

Estadísticos de Fiabilidad	
Alfa de <i>Cronbach</i>	N de Ítems
,962	38

En el anexo, en la tabla 33, se observan las estadísticas de total de elementos para el factor Maestría Personal.

Factor 2. Maestría Desarrollo de Otros

Se encuentra un coeficiente Alfa de *Cronbach* adecuado para el factor 2, lo que muestra una consistencia interna muy buena para comportamientos propios de la Maestría Desarrollo de Otros.

Tabla 6 Fiabilidad del factor 2 Maestría Desarrollo de Otros.

Estadística de Fiabilidad	
Alfa de <i>Cronbach</i>	N de Ítems
,925	29

Tabla 34, en el anexo, muestra la estadística de total de elementos para el factor 2, Maestría de Otros.

Factor 3. Maestría del Cambio

Se encuentra un coeficiente Alfa de *Cronbach* aceptable para el factor 3, lo que muestra una consistencia interna muy baja de la escala de Maestría del cambio. Esto, aunque no es un indicador malo de fiabilidad, difiere de los demás factores. De acuerdo al análisis ítem-test se podría eliminar el ítem 126 puesto que suprimirlo aumenta el alfa de la escala a 0,737.

Tabla 7 Fiabilidad del factor 3 Maestría del Cambio

Estadística de Fiabilidad	
Alfa de <i>Cronbach</i>	N de Ítems
,647	8

En la Tabla 35 se observan las estadísticas de total de elementos para el Factor Maestría del cambio (ver anexo).

Validez del instrumento Valoración por otros

Adecuación muestral del instrumento

Se realizó el análisis de adecuación muestral y se observa que existe un KMO alto (tabla 8), lo que permite evidenciar que la muestra es adecuada para el análisis factorial realizado.

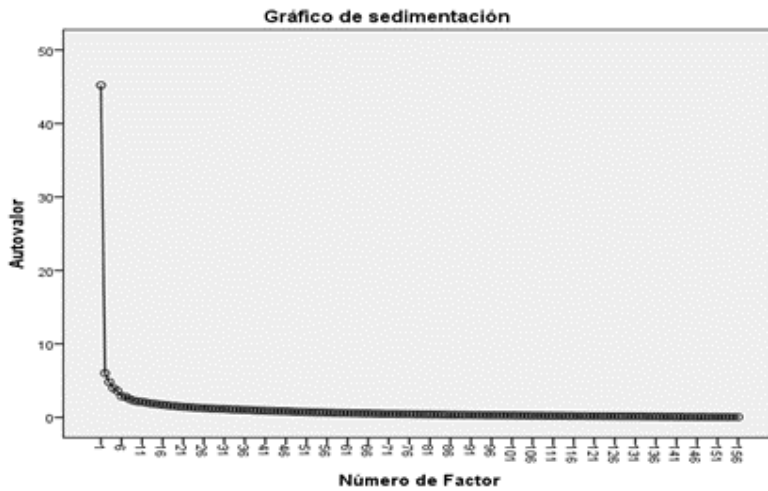
Tabla 8 KMO y Prueba de Bartlett para el Cuestionario Valoración por Otros.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,925
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	41508,368
	Gl	12090
	Sig.	,000

Gráfico de sedimentación para el Cuestionario Valoración por Otros

El gráfico de sedimentación permite evidenciar que hay un corte claro en el factor 3 frente a los demás factores (Figura 4). Lo anterior indica que los primeros tres factores serían los más importantes en la medición propuesta.

Figura 4 Gráfico de sedimentación para el Cuestionario Valoración por otros



Análisis factorial para el Cuestionario Valoración por Otros

Para esta prueba, se realizaron Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) y Análisis Factorial Exploratorio (AFE), esto con el fin de tener evidencia del constructo medido.

Análisis factorial confirmatorio

Se realizó entonces el AFC en donde se especificaron 14 factores a extraer. De esto se obtuvo que los 14 factores explican el 49,5% de la varianza (ver Tabla 9), este porcentaje bajo muestra que existen otros factores que no se están considerando en la prueba y que miden el constructo evaluado. Llama la atención que el primer factor represente el 28,68% de la varianza, lo que muestra que es el principal factor de la prueba.

Tabla 9 Varianza explicada para el Cuestionario Valoración por Otros

Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
Total	% de varianza	% acumulado
44,741	28,680	28,680
5,508	3,531	32,210
4,317	2,767	34,978
3,493	2,239	37,217
3,114	1,996	39,213
2,373	1,521	40,734
2,298	1,473	42,207
2,012	1,290	43,497
1,772	1,136	44,633
1,648	1,056	45,690
1,612	1,033	46,723
1,523	,977	47,700
1,411	,905	48,604
1,343	,861	49,465

Matriz factorial

Se realizó el análisis factorial confirmatorio mediante el método de mínimos cuadrados no ponderados, así como rotación varimax. No obstante, el análisis rechazó la rotación por lo que únicamente se presenta la matriz sin rotar. Se encontró únicamente un factor con más de cinco ítems, en este factor se agruparon 125 ítems, sin embargo

tres de ellos tienen carga factorial adecuada (igual o superior a 0,4) en otro factor, por lo que se decide suprimirlos del factor. Lo que se encuentra entonces para este factor es que permite medir la percepción general de liderazgo. El factor 2, aunque posee únicamente cinco ítems, agrupa ítems que miden la ambición y el orgullo atribuida al jefe, sin embargo es un factor con una diferencia de ítems notable, en relación al primer factor. De lo anterior se encuentra que no hay evidencia de validez de constructo mediante el AFC, toda vez que de los 14 factores propuestos, no se encuentra la agrupación postulada. En el anexo, se observa la Tabla 36, Matriz factorial del AFC para el Cuestionario Valoración por Otros.

Análisis factorial exploratorio

Al realizar el AFE, se encontraron 37 factores que explican el 64,48% de la varianza, lo que muestra una mejor capacidad explicativa del constructo evaluado en comparación con el AFC.

Tabla 10 Varianza explicada del AFE

Factor	Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de Varianza	% Acumulado
1	44,878	28,768	28,768
2	5,657	3,626	32,394
3	4,472	2,867	35,261
4	3,658	2,345	37,606
5	3,261	2,090	39,696

6	2,519	1,615	41,311
7	2,445	1,567	42,878
8	2,151	1,379	44,257
9	1,926	1,235	45,492
10	1,794	1,150	46,642
11	1,773	1,137	47,779
12	1,671	1,071	48,850
13	1,562	1,001	49,851
14	1,493	,957	50,808
15	1,405	,901	51,709
16	1,354	,868	52,577
17	1,273	,816	53,393
18	1,194	,765	54,158
19	1,167	,748	54,906
20	1,113	,713	55,619
21	1,052	,674	56,293
22	1,019	,653	56,946
23	,986	,632	57,579
24	,960	,615	58,194
25	,940	,602	58,796
26	,897	,575	59,371
27	,860	,551	59,922
28	,842	,540	60,461
29	,806	,517	60,978

30	,755	,484	61,462
31	,751	,482	61,944
32	,726	,465	62,409
33	,695	,445	62,854
34	,685	,439	63,294
35	,648	,415	63,709
36	,617	,395	64,104
37	,596	,382	64,487

Matriz factorial

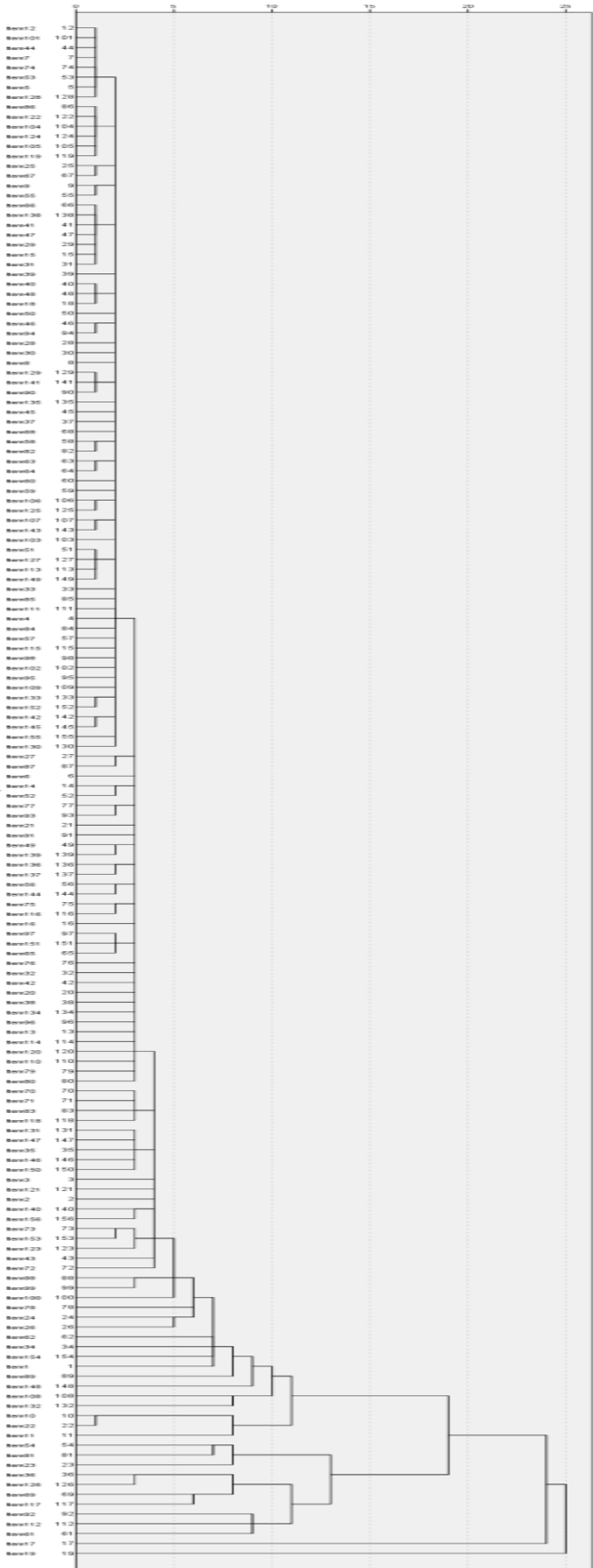
De igual manera que en el AFC, se realizó el análisis con el método de mínimos cuadrados no ponderados y se especificó rotación varimax. Así mismo, el análisis rechazó la rotación. Los resultados en el AFE son similares a los del AFC, solamente se encontraron diferencias mínimas en las cargas factoriales. Lo anterior muestra que solamente es viable uno solo de los factores, confirmando que el instrumento de medición no tiene evidencia de validez de constructo de la propuesta conceptual de 14 factores.

Análisis de clúster

Se observan dos grandes grupos, un grupo en donde están el 92.3% de los ítems, mientras que el segundo solamente posee 12 ítems que representan el 7,7% de los ítems. El primer grupo hace referencia a características positivas del líder mientras que el segundo grupo hace énfasis en características negativas. Esto muestra, al igual que los

AFC y AFE que el instrumento no es válido para la teoría de la cual parte, puesto que deberían agruparse 14 factores.

Figura 5 Dendrograma utilizando el promedio de enlaces entre grupos para el Cuestionario de Valoración por Otros



Fiabilidad

Se realizó el análisis de fiabilidad a partir de los hallazgos del AFC, en donde solamente aparece una escala.

Factor 1. Percepción de liderazgo

Se encuentra un coeficiente Alfa de *Cronbach* adecuado para el factor 1, lo que muestra una consistencia interna excelente de la escala de percepción de liderazgo.

Tabla 11 Fiabilidad del factor 1

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de <i>Cronbach</i>	N de elementos
,983	122

En el anexo se observa la Tabla 37 donde se presenta la Estadísticas de total de elementos para el factor 1 del Cuestionario Valoración por Otros.

Como se puede apreciar en el análisis psicométrico expuesto anteriormente, mediante los cuestionarios diseñados para las Maestrías del Líder, estos no cumplen con los estándares requeridos. No obstante, fruto de la misma psicometría, se logró elaborar un cuestionario que mide liderazgo de manera genérica, compuesto por 38 ítems con excelentes características. Basado en este cuestionario, se procedió a verificar las

hipótesis establecidas para esta investigación. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Se realizó un apareamiento de cada una de las valoraciones de liderazgo en el que se encontraron datos completos para 148 personas. De estas 148 personas se tenían tanto las valoraciones realizadas por sus subalternos como la autovaloración del liderazgo. En algunos casos, se tenían valoraciones realizadas por más de un subalterno, en estos casos se promedió la puntuación.

Prueba de normalidad

Con el fin de decidir la prueba de hipótesis a utilizar en el contraste de puntuaciones, se utilizó la prueba de *Kolmogorov-Smirnov* en donde se obtuvo que ambas variables tienen una distribución no paramétrica.

Tabla 12 Prueba *Kolmogorov-Smirnov*

	<i>Kolmogorov-Smirnova</i>		
	Estadístico	gl	Sig.
Autoevaluación	,089	148	,006
Valoración al jefe	,118	148	,000

Prueba de rangos con signo de *Wilcoxon*

Se realizó la prueba de hipótesis para muestras relacionadas de *Wilcoxon* en donde se obtuvo que existen diferencias estadísticamente significativas entre las dos variables ($Z = -2.133$; $\text{sig} = 0.033$). Se encontró que el 53% de las valoraciones al jefe son más bajas que la autoevaluación, mientras que el 45% sucede al contrario, es decir, que las valoraciones al jefe son más altas que la autoevaluación. Solamente en el 2% se encontraron iguales puntuaciones.

Tabla 13 Rangos con signo de *Wilcoxon*

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Valoración al jefe - Autoevaluación	Rangos negativos	79a	80,67	6373,00
	Rangos positivos	66b	63,82	4212,00
	Empates	3c		
	Total	148		

- a. Valoración al jefe < Autoevaluación
- b. Valoración al jefe > Autoevaluación
- c. Valoración al jefe = Autoevaluación

Tabla 14 Estadísticos de prueba

	Valoración al jefe – Autoevaluación
Z	-2,133b
Sig. asintótica (bilateral)	,033

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos positivos.

Índice de liderazgo (L-index)

Finalmente, se propone un índice de liderazgo considerando que el liderazgo percibido en cualquier contexto laboral depende tanto del individuo que lidera como sus subalternos. Esta expresión está dada como: $L\text{-index} = \text{Autoevaluación} - \text{promedio de Valoración al jefe}$. De acuerdo con lo anterior, se esperaría que una percepción de liderazgo óptima en el contexto de las organizaciones se dé cuando este valor está en 0; no obstante, este valor pertenece al ideal de liderazgo. Para este estudio el valor medio del índice es de 4,59 y la desviación es de 20,83. Esto muestra una leve tendencia a que el jefe se considere mejor que lo que lo consideran sus subalternos en el liderazgo ejercido. En consecuencia y utilizando el Cuestionario del Factor L resultante se identificó que efectivamente se comprueba la hipótesis H_1 , esto es, las autoevaluaciones realizadas por los líderes son superiores a las valoraciones realizadas por los colaboradores y se rechazan las hipótesis alternas.

Discusión

Los resultados de la presente investigación están en la línea de lo propuesto por Lord, Foti & De Vader (1984), Lord & Hall, (2005); Lord & Shondrick, (2011); Martinko, Harvey & Douglas, (2007) acerca del papel que juegan las percepciones y las teorías implícitas de líderes y seguidores, así como el contexto en el cual se da la relación, ya que las respuestas dadas por los seguidores están quizás más dadas por las teorías implícitas que estos tienen acerca de lo que es un líder o debería ser de acuerdo con su imaginario, lo cual determina sus creencias acerca de cómo se tienen que comportar para ser considerados tales y qué se espera de ellos. Es decir, los liderados utilizan un proceso atribucional para categorizar a los líderes de acuerdo con un prototipo ideal, por tanto esta pesquisa está más en la segunda categoría propuesta por Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu (2014) denominada liderazgo y procesamiento de la información y no en la cuarta categoría de rasgos y habilidades propuesta por los autores antes señalados.

También se logró identificar la importancia de los aspectos emocionales en la relación líder-seguidores en la línea de las investigaciones de Bono & Ilies, (2006); Dasborough & Ashkanasy, (2002) y del trabajo de Goleman, Boyatzis & Mc Kee (2002). Si bien no se pudo demostrar con el instrumento la existencia de las cinco Maestrías del líder, se logró elaborar un cuestionario que evalúa algo que se podría denominar Factor L esto es, la síntesis de comportamientos de liderazgo, los cuales son el propósito fundamental de la teoría de las Maestrías. El cuestionario identifica comportamientos asociados al liderazgo tal como lo entienden los líderes y sus seguidores. No identifica estilos del líder, sino más bien un conjunto de conductas y

emociones que en el día a día despliegan de manera efectiva quienes ostentan una posición de dirección y que a su vez son claramente identificadas y valoradas por sus subalternos. En este sentido, es de resaltar que ninguna de las teorías revisadas acerca del liderazgo postula un factor genérico (Factor L), sino que por el contrario todas establecen que el liderazgo es el conjunto de diferentes factores, comportamientos o rasgos, lo cual no se pudo verificar a través de esta investigación. Es decir, no confirma ninguna de las denominadas teorías neocarismáticas; relacional o de intercambio social; de rasgos y habilidades; conductuales; contingentes; del poder y la influencia, según la clasificación propuesta por Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden y Hu (2014). Sin lugar a dudas el liderazgo es un fenómeno complejo y es percibido de diferentes maneras en cada cultura e incluso por las personas que lo llevan a cabo y quizás esto es lo que mide el Cuestionario del Factor L.

La investigación arrojó que los jefes en su autoevaluación identifican tres conjuntos (clústeres) de comportamientos, asociados a su liderazgo, vinculados con las Maestrías Personal, Desarrollo de Otros y Cambio, mientras que los seguidores solo identifican aspectos positivos y negativos de estos. La explicación a esto podría estar en la línea de lo encontrado por Shipper (2001) acerca de la tendencia de los líderes a sobre estimar sus habilidades de liderazgo debido a los sesgos perceptivos y que en los seguidores pueden ser mayores o a la tendencia de aquellos a dar respuestas socialmente favorables para mostrarse con mayores habilidades de relacionamiento. Los hallazgos de Fleenor, Smither, Atwater & Braddy (2010) en el sentido de que los hombres en posición jerárquica y de menor nivel educativo tienden a hacer valoraciones más altas que las mujeres y que aquellos con nivel educativo mayor, puede ser una explicación complementaria a los resultados arrojados en esta investigación. Estos mismos autores

resaltan que las creencias relacionadas con lo que debería ser un líder es una variable que influye en la valoración precisa que hacen los seguidores.

Otro resultado importante de esta investigación fueron los puntajes más bajos obtenidos por los líderes en los comportamientos relacionados con la obtención de resultados y los conocimientos técnicos, precisamente los dos factores que quizás menos atención han recibido por los investigadores, a excepción de los trabajos de Zenger & Folkman (2009) y Ulrich, Zenger & Smallwood (1999), tal como se deduce la revisión llevada a cabo por Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu (2014). Se requiere que a futuro se perfeccione un instrumento que permita evaluar los comportamientos asociados a estos dos importantes factores de manera empírica.

La teoría de las Maestrías del líder sigue vigente y está por demostrar de manera empírica. Quizás haya que recurrir a la elaboración de otro tipo de cuestionarios y a una muestra diferente, donde los respondientes no estén de alguna manera condicionados por el ambiente organizacional donde se desenvuelven, o tal vez, utilizar otros medios de evaluación, como las observaciones directas con la utilización de listas de chequeo mientras las personas con mando realizan sus comportamientos de liderazgo o cuestionarios con respuestas ipsativas. El modelo de las Maestrías del líder es una propuesta conceptual y metodológica válida para explicar un fenómeno tan complejo como el liderazgo en las organizaciones.

Un hallazgo de esta investigación es el Factor L y se propone el L-index como una forma de identificar las diferencias entre las autoevaluaciones y las valoraciones realizadas por los colaboradores. Un elemento que puede explicar la aparición de dicho

Factor es que las organizaciones (privadas, principalmente, como lo fueron las de la muestra) tienden a tener jefes que consideran se adecuan a las características de liderazgo evaluadas. Son muy pocas las empresas que conservan a malos jefes. Por tal razón, probablemente quienes respondieron a los cuestionarios en sus dos versiones se hayan orientado a dar respuestas muy positivas, además del conocido efecto de dar respuestas favorables socialmente donde las aprobaciones siempre superan a las desaprobaciones, independientemente de las afirmaciones planteadas. También como lo argumentan Fleenor, Smither, Atwater & Braddy (2010) al presentarse mayor muestra de hombres con una edad promedio alta existe la posibilidad de un sesgo en la autovaloración en relación con la medición realizada por sus seguidores.

Si bien las hipótesis como inicialmente estaban formuladas para de la presente investigación se establecieron en función del cuestionario diseñado para evaluar las Maestrías del Líder y dadas las características psicométricas del mismo, no fue posible aceptar o rechazar ninguna de las hipótesis planteadas ya que no fue factible verificar si las autoevaluaciones realizadas por los líderes fueron superiores a las valoraciones realizadas por los colaboradores, ni tampoco si las autovaloraciones realizadas por los líderes eran iguales a las valoraciones realizadas por sus colaboradores. Tampoco se estableció si las autovaloraciones realizadas por los líderes eran inferiores a las valoraciones realizadas por sus colaboradores. Ahora, como se señaló anteriormente, si se toma el L-index propuesto, se aprecia como las valoraciones realizadas por los líderes son superiores a las valoraciones realizadas por sus seguidores, lo cual comprueba la H_1 y se rechazan las hipótesis alternas.

Limitaciones y futuras líneas

La presente investigación se basó en un modelo de liderazgo de síntesis el cual es nuevo y esta es la primera investigación para verificar su validez empírica. Lo anterior sugiere que habrá que realizar más estudios en diferentes contextos organizacionales y no solo en el ámbito de las empresas de producción o servicios. Se sugiere adelantar la realización de este tipo de estudios en los ámbitos educativo, político y entidades sin ánimo de lucro, por ejemplo. Adicionalmente, es importante abordar las percepciones que tienen los liderados, especialmente, identificar qué significa para ellos liderazgo y cómo se traduce esto en comportamientos. Lo mismo se recomienda llevar a cabo con los seguidores: identificar en términos comportamentales que significa para estos el liderazgo en el ambiente organizacional.

El marco conceptual de las Maestrías del Líder en lógico y práctico para el ejercicio del liderazgo en las organizaciones. Queda para futuras investigaciones la validez de esta teoría, mediante la elaboración de los respectivos instrumentos. De igual manera se hace necesario ampliar el campo de acción del Factor L o que este con futuras aplicaciones permita confirmar la teoría de las Maestrías del líder.

Esta investigación se basó en un cuestionario con escala tipo Likert con las implicaciones que esto conlleva como el sesgo en la distribución de las frecuencias, donde las aprobaciones siempre son mayores que las desaprobaciones independientemente del ítem planteado; donde la opción de acuerdo implica un menor esfuerzo mental de parte de quien responde y la respuesta neutral es relacionada con un acuerdo moderado y no con indecisión y la curvinealidad donde se asigna los mismos

valores a dos opiniones diferentes que incluso pueden ser opuestas (Tornimbeni, Pérez & Olaz, 2008). Quizás a futuro sería recomendable utilizar otro tipo de escalas como las ipsativas, por ejemplo, como una manera de disminuir la deseabilidad social y los sesgos individuales de respuesta. También se sugiere realizar diseños de investigación cualitativos o mixtos (cuantitativos y cualitativos) que no solo permitan ampliar el marco teórico de las Maestrías sino también insinuar cómo es percibido el liderazgo. La utilización de los métodos mixtos al estudio del liderazgo permitiría aprovechar las fortalezas de cada método y compensar sus debilidades y desarrollar una comprensión más completa en lo contextual y cultural del liderazgo como lo sugieren Stentz, Plano Clark & Matkin (2012).

Síntesis y conclusiones

La presente investigación se propuso analizar la relación entre la autoevaluación de las maestrías del líder y las valoraciones que de él hacen sus seguidores, en un grupo de personas con gente a cargo, mediante la aplicación de un cuestionario diseñado para este fin. Al realizar la psicometría pertinente al cuestionario denominado MSLDR se pudo evidenciar que este no cumplía con los criterios para evaluar las maestrías del líder propuestos por el modelo conceptual. No obstante, fruto del mismo análisis psicométrico se halló un conjunto de ítems con significancia estadística y con este se identificó que efectivamente existen diferencias estadísticamente significativas entre la autoevaluación que hacen los líderes de sus comportamientos de liderazgo y la valoración que hacen sus seguidores. Siendo más frecuente la autovaloración más alta que la valoración de sus seguidores, consecuente con lo planteado en la hipótesis de investigación o H_i .

En cuanto al objetivo de describir las asociaciones entre las autovaloraciones que hacen los líderes y las valoraciones realizadas por sus seguidores, si bien no se identificaron con el instrumento diseñado para evaluar las maestrías, al utilizar los ítems del denominado cuestionario para medir el Factor L, se pudo determinar que un buen número de los líderes tienden a valorarse mejor que como lo hacen sus seguidores, aunque esta característica no es mayoritaria. Claramente lo que se observó fue la poca coincidencia entre las autovaloraciones y las valoraciones realizadas por los seguidores. Lo anterior denota la carencia de autoconciencia que tienen los líderes y las implicaciones que esta tiene no solo para el ejercicio del liderazgo mismo sino como elemento importante para el desarrollo o mejoramiento de los comportamientos

asociados al mismo, como lo sugiere Shipper (2001). Las personas que tienen a otros a cargo quizás hacen sus autovaloraciones de manera sesgada y tal vez consideran que por ocupar la posición de jefe se comportan de manera adecuada y buscan mantener su imagen social que creen debe coincidir con el cargo que desempeñan. Es decir, sus respuestas tienen en buena medida el sesgo de la favorabilidad social. Por su parte, los líderes que se valoraron por debajo a como lo hicieron sus seguidores, consideran que tal vez no tengan en su totalidad los comportamientos esperados de líder y que realizan su trabajo de dirección de una manera satisfactoria.

También se puede concluir que quizás los seguidores forman sus percepciones sobre sus líderes, independientemente de la forma en que estos establecen las suyas. Los seguidores valoran a sus jefes básicamente en dos categorías: lo que creen hacen bien o mal de acuerdo a su rol de líder.

Por último, se pretendía determinar la validez y confiabilidad del cuestionario MSLDR para evaluar las maestrías del líder y como resultado se determinó que este no cuenta con los criterios psicométricos para tal fin, pero el mismo permitió la elaboración de otro cuestionario que evalúa lo que podría denominarse el Factor L, esto es, un indicador genérico del liderazgo, similar al factor G que se utiliza como indicativo general de la inteligencia. El Factor L posee comportamientos significativos de las maestrías del líder, que si bien no es posible separarlos en sus factores correspondientes si miden de manera acertada el constructo liderazgo.

Referencias

- Adizes, I. (2004) *Management/Mismanagement (How to identify style and what to do about it)* Santa Barbara, USA: Adizes Institute Publications.
- Amabile, T., & Kramer, S. (2012) *El Principio del Progreso*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, *13*, 751–796.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, *14*, 261–295.
- Antonakis, J., & House, R., J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, *25*, 746–771.
- Ashkanasy, N., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, *16* (1) 76–86.
- Avolio, B. J. (2005). *Leadership Development in Balance: Made/ born*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62 (1) 25-33.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2002). *Transformational & charismatic leadership: The road ahead*. Greenwich, Grain Britain: Emerald Group.
- Baek-Kyoo (Brian) Joo, Hea Jun Yoon, & Chang-Wook Jeung (2012) The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment, *Leadership & Organization Development Journal*, 33 (6) 564-582.
- Balkundi, P., Kilduff, M., & Harrison, D. A. (2011). Centrality and charisma: Comparing how leader networks and attributions affect team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1202–1222.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644–675.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

- Bennis, W., Goleman, D., & O'Tool, J. (2008) *Transparencia. Cómo los líderes forjan una cultura de la sinceridad*. Barcelona: Alienta.
- Berson, Y., & Linton, J. D. (2005). An Examination of the Relationships between Leadership Style, Quality, and Employee Satisfaction in R&D versus Administrative Environments. *R&D Management*, 35 (1) 51-60.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.
- Blanchard, K. (2009). *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá: Norma
- Bligh, M. C. (2011). *Followership and follower-centered approaches*. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 393–403). London: SAGE Publications.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11, 515-549.
- Boezeman, E.J., & Ellemers, N. (2014). Volunteer leadership: The role of pride and respect in organizational identification and leadership satisfaction. *Leadership*, 10 (2) 160-173.
- Bono, J. E., & Ilies, I. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly* 17, 317–334

- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly, 11*, 238-26.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley.
- Boyatzis, R., McKee, A., & Johnston, F. (2008) *Líder Emocional*. Barcelona: Deusto.
- Boyatzis, R. E., Passarelli, A. M., Koenig, K., Lowe, M., Mathew, B., Stoller, J. K., et al. (2012). Examination of the neural substrates activated in memories of experiences with resonant and dissonant leaders. *The Leadership Quarterly, 23*, 259–272.
- Bravo, D., Sevilla, P., & Miranda, L. (2008). Equipos directivos y resultados de los estudiantes: Evidencia a partir de la Asignación de Desempeño Directivo. *Centro de Microdatos*, Facultad de Economía y Negocios: Universidad de Chile.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange. *The Leadership Quarterly, 11*, 227–250.
- Brown, D. J., & Keeping, L. M. (2005). Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. *The Leadership Quarterly, 16*, 245–273.

- Campbell, J. P. (1977). Comment on the Cutting Edge. En: Hunto, J. G. y Larson, L. L. (Eds.). *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, Southern Illinois: University Press.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50, 1217–1234.
- Caruso, R. D., & Salovey, P. (2005). *El Directivo emocionalmente inteligente*. Barcelona, España: Algaba.
- Case, S. S., & OetamaPau, A. J. (2015). Brain Biology and Gendered Discourse. *Applied Psychology*, 64, 338–378
- Castro Solano A. (2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX-intercambio líder/seguidor) y satisfacción. *Anuario de Psicología*, 39 (3) 333-350.
- Castro Solano, A., & Benatuil, D (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito. *Anales de Psicología*, 23, (2) 216-225.
- Castro Solano, A. C., Lupano, M.L., Benatui, D., & Nader, M. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.

- Cetina, T., Ortega, I., & Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9 (1) 124-137.
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 409–421.
- Clarke, N. (2011). An integrated conceptual model of respect in leadership. *Leadership Quarterly*, 22, 316–327.
- Collins, B. J., Burrus, C., J., & Meyer, R., D (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 25, (4) 660–671.
- Collins, J. (2010). *Cómo caen los poderosos*. Bogotá: Norma.
- Covey, S.M.R., & Merrill, R. R. (2007). *El Factor Confianza*. Barcelona: Paidós.
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum*, 22, (2) 40-56.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 13, 48-78.

- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader–member relationships. *The Leadership Quarterly, 13*, 615–634.
- Davis, J., & Mehta, P., H. (2015). An ideal hormone profile for leadership. *NeuroLeadership Journal, 5*, 3-19.
- Day, D. V. (2001). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly, 11*, 581–613.
- Day, D. V., & Sin, H. P. (2011). Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories. *The Leadership Quarterly, 22* (3), 545–560.
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 17*, 356–371.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011) Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology, 64*, 7-52.

- Denis, J. L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, *44*, 809–837.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. A., & Hu, J., (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, *25*, 36–62.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002) Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, *87* (4) 611–628.
- Eagly, A. H., & Chin, J. L. (2010). Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*, *65* (3) 216-224.
- Einarsen, S. I., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, *18*, 207–216.
- Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medicina*, *6*, 27–36.
- Evans, W. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the pathgoal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, *5*, 277- 298.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill.

- Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W., & Sturm, R. E. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 21, 1005–1034.
- Foog, J. C. (2001). Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9, 191-204.
- Forbes, S., & Prevas, J. (2010). *Poder, ambición, gloria*. Bogotá: Norma.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693–727.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, 19 (1) 52-77.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9 (16), 41-54.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Coglisier, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership. *The Leadership Quarterly*, 21 (6) 922–958.
- Gazzaniga, M. S. (2010) *¿Qué nos hace humanos?* Madrid: Paidós.

- George, M.J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8) 1027-1055.
- Goldsmith, M., & Reiter, M. (2007). *Un Nuevo Impulso*. Barcelona: Empresa Activa.
- Goleman, D. (2003). *Emociones destructivas*. Buenos Aires: Ediciones B.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *El Líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Grover, S., L. (2013). Unraveling respect in organization studies. *Human Relations*, 67 (1) 27-51.
- Hamel, G. (2012). *Lo que importa ahora*. Bogotá: Norma.
- Hansen, H., Ropo, A., & Sauer, E. (2007). Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*, 18, 544-560.
- Hemphill, J.K. & Coons, A.E. (1957). *Leader behavior: its Description and Measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research of Ohio State University.

- Hernández, A., Araya, C., García, J., & González, V. (2009) Leader charisma and affective team climate: The moderating role of the leader's influence and interaction. *Psicothema*. 21 (4) 515-520.
- Hernández, R., Fernández, C.F., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª Ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23 (5) 26-34.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184–200.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership Quarterly*, 7, 323-352.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30, 96–112.
- Iacoboni, M. & McHaney, R. W. (2009). Applying empathy and mirror neuron concepts to NeuroLeadership, *NeuroLeadership Journal*, 2, 1-9.

- Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, *14*, 475–498.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 751–769.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—Self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—With job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 80–92.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 36–51.
- Kahn, R. L., & Katz, D. (1960). Leadership practices in relation to productivity and morale. En: Cartwright, D. & Zander, A. (Eds.). *Group Dynamics: Research and Theory*. 2nd Ed. Elmsford, N.Y: Row Paterson.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 202–210.

- Kerr, S. & Jermier, J.M., (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Kertész, R., Atalaya, C. I. , & Kertész, V. R. (1992). *Liderazgo Transaccional. Cómo hacer que la gente haga*. Buenos Aires: Ippem.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. -L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52, 744–764.
- Knoll, D. L., & Gill, H. (2011). Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. *Journal of Managerial Psychology*, 26 (4) 313-330.
- Kotler, P., & Caslione, J.A. (2010). *Caótica*. Bogotá: Norma.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1995). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1999). *Credibilidad*. Barcelona: Granica.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2005). *Brindar Aliento*. Barcelona: Granica.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2010). *El legado del líder*. Buenos Aires: Peniel.

- Ladegard, G., & Gjerde, S. (2014). Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *The Leadership Quarterly*, 25, (4) 631–646.
- Lara, M.C., & Sáyago, G. (2011). Diseño, construcción y validación de un instrumento de medición sobre las características del liderazgo desde la teoría situacional integracionista. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 9 (1) 7-17.
- Lee, K., Scandura, T.A., & Sharif, M.M. (2014). Cultures have consequences: A configural approach to leadership across two cultures. *The Leadership Quarterly*, 25 (4) 692–710.
- Lee, N., Senior, C., & Butler, M. (2012). Leadership research and cognitive neuroscience: The state of this union. *The Leadership Quarterly*, 23, 213–218.
- Lewin, K., Lippitt, R., & Withe, R. T. (1939). Patterns of aggressive behavior in Experimentally Created Social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Linden, D. (2010). *El cerebro accidental*. Barcelona: Paidós.
- Lord, R. G. , Foti, R., & De Vader, C. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.

- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relations between personality traits and leadership perceptions: An application on validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology, 71*, 402-410.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly, 16*, 591–615.
- Lord, R. G., & Shondrick, S. J. (2011). Leadership and knowledge: Symbolic, connectionist, and embodied perspectives. *The Leadership Quarterly, 22*, 207–222.
- Maciariello, J. A. & Linkletter, K. (2012). *Peter Drucker y el arte perdido de la gerencia*. Bogotá: Norma.
- Mann, R.D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin, 56* (4) 241-270.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2002). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly, 12*, 389–418.
- Martin, C., & Bush, A. (2006). Psychological climate, Empowerment, Leadership Style and Customer oriented Selling: An analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad. *Academy of Marketing Science. Journal, 34* (3) 419-438.

- Martinko, M. J., Harvey, P., & Douglas, S. C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review. *The Leadership Quarterly, 18*, 561–585.
- Mayer, R.C. & Gavin, M.B. (2005) Trust in management and performance: Who the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management, 48* (5) 874-888.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist, 28* (1) 1-14.
- McDonal, P. (2009). The potential contribution of Neuroscience to authentic leadership. *NeuroLeadership Journal, 2*, 53-66.
- McDonald, P. (2009) Neurological Correlates to Authentic Leadership. *Working paper series Victoria Management School*.
- McGregor, D. (1960). *The Human side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly, 17*, 232–245.
- Meshanko, P. (2013). *The Respect Effect: Using the Science of Neuroleadership to Inspire a More Loyal and Productive Workplace*. United States; McGraw-Hill.

Mineo, D. L. (2014). The Importance of Trust in Leadership. *Research Management Review*, 20 (1) 1-6

Ministerio de la Protección Social (2006). *Ley número 1090 Reglamento del ejercicio de la profesión de Psicología, Código Deontológico y Bioético* República de Colombia

Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogotá: Norma.

Mobbs, D., & McFarland, W. (2010). The neuroscience of motivation. *Neuro Leadership Journal*, 3, 1-7.

Montero, I., & León, O. G. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7 (3) 847-862.

Morelli, S. A., Rameson, L. T., & Lieberman, M. D. (2014). The neural components of empathy: Predicting daily prosocial behavior. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 9 (1) 39-47

Mulder, M. (1977). *The daily power game*. Leiden, Holland: Martinus Nijhoff.

Mumford, M. D., Antes, A. L., Caughron, J. J., & Friedrich, T. L. (2008). Charismatic, ideological, and pragmatic leadership: Multi-level influences on emergence and performance. *The Leadership Quarterly*, 19, 144–160.

- Nader, M. & Castro Solano, A. (2007). Liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Bass. *University. Psychology*, 6 (3) 689-698
- Nader, M., & Castro Solano, A. (2009). Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares. *Anuario de Psicología*, 40 (2) 237-254.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 797–837.
- Ospina, H. (2013). Las Maestrías del Líder. *Revista Ciencias Estratégicas*, 21 (30) 243-256.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176–194.
- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 76, 20-43
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. & Rodríguez-Ponce, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y

pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 14 (1), 20-29.

Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review North Carolina*, 104-112.

Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 113–142.

Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather? *The Leadership Quarterly*, 17, 559–576.

Prati, L.M., Douglas, C., Ferris, G. F., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). Emotional Intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, 21-40

Punset, E. (2010). *Viaje a las emociones*. Barcelona: España, Destino.

Rameson, L. T., Morelli, S. A., & Lieberman, M. D. (2012). The neural correlates of empathy: Experience, automaticity, and prosocial behavior. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 24, 235-245.

Ridley, M. (2005). *Qué nos hace humanos*. Bogotá: Taurus.

- Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008) The emotional and social intelligences of effective leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2) 169-185.
- Ringleb A. H. & Rock D. (2009) Defining NeuroLeadership as a field. *Neuroleadership Journal*. 2 (2) 78-84
- Ringleb, A. H. & Rock, D. (2008). The emerging field of NeuroLeadership. *Neuroleadership Journal*, 1, 3-19.
- Ringleb, A., H., Rock, D. & Ancona, C. (2013). NeuroLeadership in 2011 and 2012. *NeuroLeadership Journal*, 4, 3-46.
- Robles, V. H., Contreras, F., Barbosa, D. & Juárez, F. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs. mexicanos. Un estudio comparativo. *Investigación & Desarrollo*, 21 (2) 395-418.
- Rock, D., Tang, & Dixon, P. (2009). Neuroscience of engagement. *NeuroLeadership Journal*, 2, 15-22.
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 16 (4), 629-641.

- Romero-García, O. (1999). *Crecimiento psicológico y motivaciones sociales*. Mérida, Venezuela: ROGYA.
- Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005). EI and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership Organizational Development*, 26, 388-399.
- Schlesinger, L. A., Kiefer, C. F., & Brown, P. B. (2012) *Comience*. Bogotá: Norma.
- Sharkie, R. (2009). Trust in leadership is vital for employee performance. *Management Research News*, 32 (5) 491-498.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703–714.
- Shipper, F. (2001) An Examination of Self-awareness, and improvement in Managerial Skills and Effectiveness Based on Pre-Post 360 Feedback Data. *The Academy of Management Annual Meeting*, Washington, DC.
- Silva Peralta, Y. (2010) El liderazgo del formador y los indicadores de éxito. Análisis de sus asociaciones. *Boletín de Psicología*, 100, 23-41.
- Silva Peralta, Y., & Del Cerro, A. (2012). Liderazgo del formador en el área de recursos humanos: comparativa entre formadores internos y externos. *Psicoperspectivas*, 11 (2) 124-142.

- Silva Peralta, Y., Gandoy, F., Jara, C., & Pacenza, M. I. (2015) Liderazgo del docente y niveles de empoderamiento de los estudiantes en un seminario de prácticas comunitarias de una universidad pública argentina. *Cuadernos de Administración*, 31(54) 68-79.
- Smallwood, N., & Ulrich, D. (2004). Capitalizar las capacidades. *Harvard Business Review*, 8 (6) 100-107.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. USA: Wiley & Sons.
- Stentz, J., E., Plano Clark, V. L. & Matkin, G. S (2012). Applying mixed methods to leadership research: A review of current practices. *The Leadership Quarterly*, 23, 1173–1183.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factor associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2) 295-305.

- Taylor, S. (2010). Redefining leader self-Awareness by integrating the second component of self-awareness. *Journal of Leadership Studies*, 3 (4) 57-69
- Taylor, S., Wang, M., & Zhan, Y. (2012). Going beyond self other rating comparison to measure leader self awareness. *Journal of Leadership Studies*, 6, 6-31
- Tornimbeni, S., Pérez, E., & Olaz, F. (2008) *Introducción a la psicometría*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., et al. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 15, 493–513.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654–676.
- Ulrich, D., J., Brockbank, W., & Younger, J. (2009). *HR Transformation: Building Human Resources From the Outside In*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Ulrich, D., & Ulrich, W. (2010). *The Why of Work*. New York, USA: McGraw Hill
- Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. (1999). *Results-Based Leadership*. Boston USA: Harvard Business School Press.

- Van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly, 15*, 825–856.
- Van Quaquebeke, N. (2011). Defining respectful leadership. *RSM Insight, Management Knowledge, 9* (3) 343–358
- Vargas, M. E. (2010). Liderazgo Transformacional, Transaccional y Resonante y su incidencia en el ambiente laboral. *Revista ASCORT, 4* (8) 20-37.
- Vecchio, R. P., & Anderson R. J. (2009). Agreement in Self–Other Ratings of Leader Effectiveness: The role of demographics and personality. *International Journal of Selection and Assessment, 17* (2) 165-179
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review, 29*, 222–240.
- Vessey, W. B., Barrett, J.D., Mumford, M.D., Johnson, G., & Litwiller, B. (2014). Leadership of highly creative people in highly creative fields: A historiometric study of scientific leaders. *The Leadership Quarterly, 25* (4) 672–691.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist, 62*, 17-24.

- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. London: University of Pittsburg Press.
- Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S. J. (2011). Social cognitive neuroscience and leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 1092–1106.
- Wang, X. H., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1134–1144.
- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., & Avolio, B. J. (2007). Leadership, individual differences, and work-related attitudes: A cross-culture investigation. *Journal of Applied Psychology*, 56, 212–230
- Werbel, J. D., & Paulo, L. H. (2009). Different views of trust and relational leadership: Supervisor and subordinate perspectives. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (8) 780-796.
- Whealtly, M., J. (2004). *El pico del Quetzal*. Bilbao, España: Desclée de Brouwer.
- Whiting, J., Jones, E., Rock D., & Bendit, X. (2012). Lead change with the brain in mind. *NeuroLeadership Journal*, 4 (2) 1-15.
- Williams, R., L. (2007). *¿Qué tal lo hago? Los Secretos del Feedback*. Barcelona: Alienta.

- Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, *13*, 505–522.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, *19*, 708-722.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on Leadership in organizations. In: Dunnette, M.D., Hoveh, L.M.(1992): *Handbook of industrial and organizational psychology*, (pp. 147 – 197). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, *62* (6) 6-16.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2002). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, *12*, 451–483.
- Zander, B. & Zander, R. (2001). *El Arte de lo posible*. Buenos Aires: Paidós.
- Zárate, R. A., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, *28* (47) 89-102.

Zenger, J., H., & Folkman, J., R. (2009). *The Extraordinary Leader*. New York, USA: McGraw Hill.

Zenger, J., H., Folkman, J. R., & Edinger, S., K. (2009). *El líder inspirador*. Barcelona, España: Profit.

Zolli, A., & Healy, A., M. (2012). *Resiliencia. Por qué las cosas vuelven a su lugar*. Bogotá: Norma.

Anexos

Validez de cada Maestría y sus respectivas variables

En cuanto a la Maestría personal, a continuación se presentan los estadísticos para cada una de las variables que comprende este constructo.

A continuación se presentan los resultados de validez por jueces expertos de cada una de las variables de cada Maestría.

Maestría Personal

Tabla 15 Estadístico Kendall para el Manejo de las emociones

N	5
W de Kendall	.443
Chi-cuadrado	90.744
gl	41
Sig. asintót.	.000

Tabla 16 Estadístico Kendall para Confianza

N	5
W de Kendall	.398
Chi-cuadrado	57.652
Gl	29
Sig. asintót.	.001

Tabla 17 Estadístico Kendall para Credibilidad

N	5
W de Kendall	.366
Chi-cuadrado	53.127
Gl	29
Sig. asintót.	.004

Tabla 18 Estadístico Kendall para Respeto

N	5
W de Kendall	.454
Chi-cuadrado	65.887
Gl	29
Sig. asintót.	.000

Tabla 19 Estadístico Kendall para uso negativo del Poder

N	5
W de Kendall	.272
Chi-cuadrado	39.452
Gl	29
Sig. asintót.	.093

En general la Maestría Personal obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 20 Estadístico Kendall para la Maestría Personal

N	5
W de Kendall	.391
Chi-cuadrado	314.627
gl	161
Sig. asintót.	.000

Como se puede apreciar este resultado es estadísticamente significativo y el valor de W de Kendall es de 0.39 el cual puede ser considerado bueno, dada la variabilidad del constructo.

En cuanto a la Maestría de Resultados los datos obtenidos son los siguientes:

Tabla 21 Estadístico Kendall para Visión

N	5
W de Kendall	.379
Chi-cuadrado	54.924
Gl	29
Sig. asintót.	.003

Tabla 22 Estadístico Kendall para Resultados

N	5
W de Kendall	.370
Chi-cuadrado	59.152
Gl	32
Sig. asintót.	.002

Tabla 23 Estadístico Kendall para Metas

N	5
W de Kendall	.400
Chi-cuadrado	64.000
Gl	32
Sig. asintót.	.001

En general el constructo Maestría de Resultados obtuvo el siguiente valor:

Tabla 24 Estadístico de Kendall para la Maestría Resultados

N	5
W de Kendall	.380
Chi-cuadrado	180.537
gl	95
Sig. asintót.	.000

Como se puede apreciar, este constructo es válido, dado su estadístico de Kendall y su significancia.

A continuación se presentan los resultados de validez para la Maestría Desarrollo de Otros.

Tabla 25 Estadístico de Kendall para Acompañamiento

N	5
W de Kendall	.430
Chi-cuadrado	68.800
Gl	32
Sig. asintót.	.000

Tabla 26 Estadístico de Kendall para Retroalimentación

N	5
W de Kendall	.445
Chi-cuadrado	71.199
gl	32
Sig. asintót.	.000

Tabla 27 Estadístico de Kendall para Participación

N	5
W de Kendall	.362
Chi-cuadrado	52.450
gl	29
Sig. asintót.	.005

La Maestría Desarrollo de Otros en general obtuvo el siguiente resultado

Tabla 28 Estadístico de Kendall para la Maestría Desarrollo de Otros

N	5
W de Kendall	.413
Chi-cuadrado	195.943
G1	95
Sig. asintót.	.000

Como se puede apreciar, los ítems de esta maestría son considerados como válidos por los jueces.

La valoración por los expertos de la Maestría Técnica arrojó los siguientes resultados:

Tabla 29 Estadístico de Kendall para la Maestría Técnica

N	5
W de Kendall	.411
Chi-cuadrado	59.649
G1	29
Sig. asintót.	.001

Esta variable también es válida para los jueces.

La Maestría del cambio arrojó los siguientes resultados

Tabla 30 Estadístico de Kendall para Resiliencia

N	5
W de Kendall	.445
Chi-cuadrado	64.475
gl	29
Sig. asintót.	.000

Como se puede apreciar, los ítems de esta variable fueron considerados como válidos por los jueces y los resultados son estadísticamente significativos.

Tabla 31 Estadístico de Kendall para Promoción de ideas

N	5
W de Kendall	.386
Chi-cuadrado	67.580
Gl	35
Sig. asintót.	.001

La variable Promoción de Ideas arrojó resultados estadísticamente significativos en cuanto a la validez de los ítems, según la valoración realizada por los jueces que participaron en esta actividad.

Ciudad y Fecha:						
Nombre		Edad		Sexo		
Empresa:			Cargo			
Número de personas a cargo (directamente):			Antigüedad en el cargo:			
Estudios:						
Instrucciones: a continuación se presenta una serie de afirmaciones acerca de su comportamiento en el trabajo. Por favor, marque con una X de acuerdo con la frecuencia que realiza dicho comportamiento.						
ITEM		Ninguna vez	Pocas veces	A veces	Algunas veces	Siempre
1	Pierdo el control emocional ante situaciones difíciles del trabajo					
2	Tengo clara una imagen del futuro de mi área.					
3	Soy firme y en ocasiones radical a fin de que se haga lo necesario para asegurar el resultado.					
4	Establezco de manera acordada las metas que deben alcanzar mis colaboradores.					
5	Le permito a mis colaboradores la autonomía y el tiempo necesario para la realización de su trabajo.					
6	La retroalimentación que brindo a mis colaboradores se basa en comportamientos observables e identificables en ellos.					
7	Escucho atentamente las ideas y sugerencias de mis colaboradores					
8	Pongo en práctica los nuevos conocimientos técnicos que adquiero.					
9	Poseo capacidad de adaptación a los cambios de la organización.					
10	Creo firmemente eso de "no hay mal que por bien no venga"					
11	Mis colaboradores acuden a mí para contarme sus sentimientos.					
12	Trato a los demás con respeto					
13	Soy consciente del efecto que produce mi conducta en mis colaboradores.					
14	Expreso de alguna manera el valor que como personas tienen mis colaboradores.					
15	Le brindo a mi área un rumbo claro y consistente con la imagen de futuro.					
16	Tengo claridad en los resultados organizacionales que debo alcanzar.					
17	Formulo metas especificando a grandes rasgos las áreas de acción de cada uno de mis colaboradores.					
18	Brindo inspiración, aliento a mis colaboradores.					
19	La retroalimentación que brindo a mis colaboradores está cercana en el tiempo a los incidentes.					
20	Transfiero a mis colaboradores los conocimientos y experiencia técnica para contribuir a su enriquecimiento y desarrollo.					
21	Genero cambios en mi área de responsabilidad cuando las circunstancias internas o externas lo piden.					
22	Creo en esa frase que dice "no hay mal que por bien no venga"					
23	Tengo grandes deseos de tener un cargo de mayor nivel jerárquico.					
24	Me importa que mis colaboradores me quieran.					
25	Logro los resultados organizacionales que me propongo					
26	Me es fácil reconocer mis emociones.					
27	Soy franco con mis colaboradores, les comparto lo que pienso y siento.					
28	En el trabajo tengo el valor de hacer lo correcto.					

29	Mantengo una visión optimista del futuro del área.						
30	Realizo una selección apropiada de los recursos para alcanzar los resultados.						
31	Dirijo a mis colaboradores hacia el logro de metas más altas (más retadoras).						
32	La retroalimentación que brindo a mis colaboradores se vincula a actividades sobre las cuales el colaborador tiene cierto control.						
33	Me mantengo actualizado en temas específicos de mi área de responsabilidad organizacional.						
34	Me es fácil convivir con el riesgo y la incertidumbre.						
35	Salgo fortalecido de las situaciones difíciles.						
36	Para mí es muy importante controlar lo que hacen mis colaboradores						
37	Soy una persona leal con mis colaboradores						
38	Soy una persona creíble para mis colaboradores						
39	Promuevo entre mis colaboradores que se pongan en práctica nuevas ideas.						
40	Establezco metas claras y específicas para que sean alcanzadas por los colaboradores						
41	Genero confianza en mis colaboradores para que alcancen resultados organizacionales.						
42	Cuando es necesario le brindo realimentación a mis colaboradores, no dejo pasar el momento.						
43	Me mantengo actualizado en los temas de negocios, economía o política que puedan incidir sobre mi trabajo o en la organización.						
44	Demuestro respeto por las ideas de los demás						
45	Demuestro preocupación por los demás.						
46	Cuido que mis acciones no vayan en contra del bienestar de mis colaboradores.						
47	Elaboro una visión clara para mi área de trabajo dentro de la organización.						
48	Entusiasmo a mis colaboradores para que alcancen resultados organizacionales.						
49	Me es fácil avanzar en medio de las dificultades y la adversidad.						
50	Defino conjuntamente con el colaborador las expectativas y responsabilidades de desempeño.						
51	Tengo mucho conocimiento de los procesos del área que dirijo.						
52	Soy generoso con el reconocimiento cuando un trabajo está bien hecho.						
53	Valoro las opiniones de mis colaboradores						
54	Tengo grandes deseos de poder (de dominio).						
55	Cumplo con los compromisos adquiridos.						
56	Solicito la opinión de mis colaboradores acerca de cómo realizar ciertas tareas						
57	Animo a mis colaboradores a que experimenten con nuevas ideas						
58	Motivo a mis colaboradores para conseguir un alto rendimiento.						
59	Acompaño a mis colaboradores para que alcancen los resultados acordados.						
60	Creo posibilidades en las mentes de mis colaboradores para que logren la visión de la organización						
61	Hago saber a mis colaboradores que yo soy el jefe						
62	Tengo capacidad de escucha.						
63	Motivo a mis colaboradores a la mejora continua del producto o servicio.						
64	Brindo apoyo a mis colaboradores para que estos sobrepasen barreras que les impiden tener un mejor desempeño laboral.						
65	Incluso cuando estoy muy seguro de que tengo razón, soy lo bastante paciente como para escuchar las opiniones de mis colaboradores.						
66	Busco y encuentro posibilidades para que se alcancen las metas organizacionales.						
67	Demuestro claridad en mis intenciones.						
68	Tengo adecuadas habilidades de expresión oral y escrita.						

69	Las personas con autoridad me generan miedo						
70	El proceso de asignación de metas y desempeño es acordado con el colaborador.						
71	Hago partícipes a los colaboradores en la toma de decisiones.						
72	Poseo una actitud de descubrir ventajas en las situaciones inesperadas, en la adversidad						
73	Me es fácil alabar las cualidades positivas de mis colaboradores.						
74	Soy abierto a las ideas y opiniones de los demás.						
75	A mis colaboradores le trazo una dirección que les muestre por donde proseguir.						
76	Me es fácil ver las cosas desde el punto de vista de mis colaboradores.						
77	Me focalizo en el logro de resultados que contribuyan a generar ventaja competitiva para la organización.						
78	Recompenso de diferentes maneras los logros de mis colaboradores.						
79	Sé que inspiro confianza en mis colaboradores.						
80	Acepto la responsabilidad por los malos resultados de mis colaboradores.						
81	Me gustaría mucho tener más posesiones materiales que las que actualmente tengo.						
82	Contribuyo activamente en el mejoramiento del desempeño y de las competencias de mis colaboradores.						
84	Busco mejores prácticas tanto dentro como fuera la organización.						
85	Aplico y difundo los conocimientos que tengo para solucionar y prevenir problemas técnicos.						
86	Considero que brindo a mis colaboradores posibilidades para su participación.						
87	Brindo a mis colaboradores la posibilidad de autogestionarse (asumir su propia responsabilidad por sus pensamientos, acciones y resultados)						
88	Me preocupo por los más débiles.						
89	La definición de metas con mis colaboradores es una negociación de expectativas, intereses y comportamientos.						
90	Tengo la habilidad para inspirar confianza en los demás.						
91	Mis colaboradores confían en que yo les ayudo a resolver sus problemas.						
92	Me es difícil ceder a las presiones externas que ejercen otras personas sobre mí.						
93	Me mantengo en la búsqueda de los objetivos así las circunstancias hayan cambiado drásticamente.						
94	Puedo defender mis ideas sin ser agresivo con los demás						
95	Garantizo que cada colaborador se sienta conectado con la visión.						
96	Hago conocer a cada colaborador lo que espero de su desempeño.						
97	Acepto la crítica sin enojarme						
98	Brindo participación a mis colaboradores en la definición de sus metas.						
99	Me compadezco fácilmente de aquellos que tienen dificultades						
100	Me siento orgulloso de mis cualidades humanas						
101	Trato a los demás con dignidad.						
102	Genero entre los colaboradores espacios de reflexión para identificar mejores formas de hacer el trabajo.						
103	Brindo a mis colaboradores un acompañamiento continuo en la realización de sus labores.						
104	Soy considerado por mis colaboradores como una persona coherente entre lo que pienso, siento, digo y hago.						
105	Me comunico de modo continuo para dirigir a mis colaboradores al logro de las metas de la organización.						
106	Me es fácil encontrar el lado positivo de la dificultad.						
107	Respaldo a mis colaboradores en las decisiones y acciones que ellos realizan.						
108	Desprecio cualquier debilidad humana						

109	Brindo retroalimentación que está relaciona con objetivos mutuamente acordados con mis colaboradores.					
110	Se decir NO amablemente					
111	Soy una persona sincera con mis colaboradores					
112	Me motiva mucho el dinero					
113	Tengo amplios conocimientos de los productos o servicios de la organización.					
114	Me considero claro y preciso con mis palabras.					
115	Estimulo a mis colaboradores a que salgan fortalecidos de las situaciones difíciles de la vida, incluido el trabajo.					
116	Mantengo comunicación constante con mis liderados a fin de estar atento para hacer correctivos de ser necesario.					
117	Cuando estoy en desacuerdo con mis colaboradores me vuelvo demasiado intenso, no puedo manejarlo en ese momento.					
118	Cuando aparece una dificultad consulto a mis colaboradores.					
119	Presto verdadera atención a mis colaboradores ya que los escucho con todos los sentidos.					
120	Demuestro valentía al defender mis convicciones.					
121	Debo mantener el control de todo lo que pasa en mi área.					
122	Presto atención a las sugerencias que hacen mis colaboradores.					
123	Tengo capacidad para regular el estado de ánimo de los demás.					
124	Busco que mis colaboradores participen en la solución de los problemas del área.					
125	Tengo la capacidad de recuperarme de las dificultades planteadas por el entorno.					
126	En el trabajo suelo ser lógico y analítico					
127	Amplío, actualizo los conocimientos técnicos que poseo.					
128	A mis colaboradores los trato con cortesía y amabilidad.					
129	Soy considerado por mis colaboradores como una persona en la que se puede confiar.					
130	Establezco de manera participativa con cada colaborador las metas de desempeño y de competencias que debe alcanzar.					
131	Asumo la responsabilidad de mis actos sin juzgarlos y sin culpa.					
132	Siento que mis logros me hacen superior a mis colaboradores.					
133	Aliento a mis colaboradores a innovar.					
134	Me es fácil llamar la atención o corregir a mis colaboradores.					
135	A mis colaboradores les abro caminos en la organización para que ellos puedan lograr los resultados.					
136	Tengo adecuadas habilidades en hacer presentaciones.					
137	En situaciones difíciles de trabajo manejo y controllo de alguna manera las emociones de mis colaboradores.					
138	Poseo la flexibilidad para manejar los cambios permanentes que se dan en la organización.					
139	Confío plenamente en mis colaboradores.					
140	Expreso mis sentimientos con facilidad cuando es necesario.					
141	Demuestro calidez en la relación con mis colaboradores.					
142	Animo a mis colaboradores a que pongan a prueba nuevas ideas					
143	Confío en que mis colaboradores tienen las habilidades y los conocimientos para hacer aportes significativos.					
144	Permito que mis colaboradores que tomen las decisiones necesarias ellos mismos para lograr las metas.					
145	Promuevo en mis colaboradores la generación de nuevas ideas y propuestas de mejoramiento.					
146	Tengo capacidad para regular mi propio estado de ánimo.					

147	Aprendo de los fracasos que tengo en la vida, incluido el trabajo.						
148	Me es muy importante sentirme orgulloso por lo que tengo						
149	Poseo amplia información acerca de la industria o del sector en el que opera la organización.						
150	Me repongo de los fracasos fácilmente.						
151	Me comporto de manera flexible						
152	Implico a mis colaboradores para que se sientan involucrados en el logro de la visión.						
153	Celebro los pequeños triunfos y los descubrimientos de mis colaboradores.						
154	Me es fácil disfrutar del bienestar ajeno.						
155	Animo a mis colaboradores a que busquen el lado bueno de las dificultades.						
156	Me es fácil reconocer mis emociones.						

Tabla 32 Matriz factorial del AFC

	Factor													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
122 Presto atención a las sugerencias que hacen mis colaboradores	.761	.192	-.002	-.011	.088	-.013	-.006	-.005	.158	.047	-.028	.000	.050	.074
101 Trato a los demás con dignidad.	.746	.052	-.036	.042	-.009	-.012	.059	.071	.124	-.015	.000	.044	-.106	-.010
85 Aplico y difundo los conocimientos que tengo para solucionar y prevenir problemas técnicos.	.735	.171	.067	.184	.021	-.016	.043	.114	.010	.046	.169	-.030	.107	.120
119 Presto verdadera atención a mis colaboradores ya que los escucho con todos los sentidos.	.730	.128	.052	-.016	.102	.079	.102	-.046	.078	-.035	-.064	-.019	.024	.048
125 Tengo la capacidad de recuperarme de las dificultades planteadas por el	.709	.034	.091	.044	.059	.191	.030	.049	.005	-.069	.118	.103	.232	-.169

entorno.														
105 Me comunico de modo continuo para dirigir a mis colaboradores al logro de las metas de la organización.	.695	.107	.099	-.001	.244	.062	-.067	.006	-.091	-.055	.122	-.051	.067	.021
115 Estimulo a mis colaboradores a que salgan fortalecidos de las situaciones dificiles de la vida, incluido el trabajo.	.684	.184	.050	.146	.150	.119	.041	-.001	-.099	.041	.118	.017	-.008	-.003
94 Puedo defender mis ideas sin ser agresivo con los demás	.679	.149	-.037	.002	-.050	.017	.153	.017	.138	.004	.235	.006	-.009	.000
106 Me es fácil encontrar el lado positivo de la dificultad.	.670	.096	.083	.065	-.038	.192	.040	.015	-.093	.105	.239	.034	.173	-.042
124 Busco que mis colaboradores participen en la solución de los problemas del área	.666	.146	.193	.122	-.076	-.024	-.114	.075	.145	.173	-.040	.025	-.004	.086

103 Brindo a mis colaboradores un acompañamiento continuo en la realización de sus labores.	.666	.161	.231	-.075	.214	.019	-.099	-.003	-.007	-.071	.086	-.059	-.071	.127
90 Tengo la habilidad para inspirar confianza en los demás.	.656	.176	.034	.063	-.040	.083	.373	.161	.023	-.005	.032	-.003	-.017	-.022
97 Acepto la crítica sin enojarme	.650	.224	.185	.073	.007	.023	.109	.092	.176	-.012	.010	-.068	-.067	.176
104 Soy considerado por mis colaboradores como una persona coherente entre lo que pienso, siento, digo y hago.	.642	.063	.154	.003	.058	.001	.189	.020	-.066	.062	.211	-.003	.008	-.123
95 Garantizo que cada colaborador se sienta conectado con la visión.	.641	.119	.353	-.063	.139	.056	-.029	-.048	.060	.043	.069	-.012	.007	-.103
98 Brindo participación a mis colaboradores en la definición de sus metas.	.640	.143	.041	-.035	.228	-.001	.216	.080	.021	.196	-.135	-.054	-.078	.039

84 Busco mejores prácticas tanto dentro como fuera la organización.	.639	.123	-.004	.185	.231	.010	.104	.068	.005	.008	.017	.081	.095	-.015
114 Me considero claro y preciso con mis palabras.	.639	.104	.153	.068	.020	.079	-.024	.186	.141	-.058	-.024	-.022	.132	-.130
120 Demuestro valentía al defender mis convicciones.	.630	.057	.046	.058	.057	.185	-.045	-.059	-.018	.010	-.047	.062	.216	-.017
102 Genero entre los colaboradores espacios de reflexión para identificar mejores formas de hacer el trabajo.	.622	.168	-.028	-.109	.178	.007	-.010	-.089	-.027	.187	.172	-.089	-.037	.181
96 Hago conocer a cada colaborador lo que espero de su desempeño.	.618	.099	.224	.266	.149	.054	-.034	-.086	-.064	-.042	-.032	-.097	-.123	.068
86 Considero que brindo a mis colaboradores posibilidades para su participación.	.610	.184	.019	.186	-.032	.010	.075	-.050	.322	.082	.035	-.056	.039	.083

116 Mantengo comunicación constante con mis liderados a fin de estar atento para hacer correctivos de ser necesario.	.608	.110	.079	.042	.292	.091	.009	-.043	.028	-.122	.040	.009	-.069	.003
111 Soy una persona sincera con mis colaboradores	.594	.033	.022	.004	-.030	.010	.300	.175	.020	.043	-.088	.091	.025	-.093
109 Brindo retroalimentación que está relacionada con objetivos mutuamente acordados con mis colaboradores.	.593	.175	.020	.161	.197	.146	.070	.126	.033	.023	-.009	.092	.055	-.082
121 Debo mantener el control de todo lo que pasa en mi área.	.592	.062	.139	-.142	.123	.008	-.029	-.224	.040	-.087	.076	.007	.047	-.110
123 Tengo capacidad para regular el estado de ánimo de los demás.	.591	.127	.055	.062	.033	.240	.027	.016	.003	.038	-.059	.028	.212	.042
93 Me mantengo en la búsqueda de los objetivos así las circunstancias hayan cambiado drásticamente.	.589	.038	.050	.121	.097	.087	.055	.023	.015	-.079	.043	.056	.138	-.199

91 Mis colaboradores confían en que yo les ayudo a resolver sus problemas.	.584	.141	.253	.061	-.044	.033	.274	.156	-.014	.113	.080	-.013	-.034	.141
107 Respaldo a mis colaboradores en las decisiones y acciones que ellos realizan.	.583	.177	-.005	.080	.009	.034	.018	.082	.013	.200	.084	.013	-.107	-.066
110 Se decir NO amablemente	.536	.093	-.004	.040	-.048	.018	.249	.017	.043	-.012	.086	-.042	.087	.020
113 Tengo amplios conocimientos de los productos o servicios de la organización.	.535	.001	.070	.028	.036	-.102	-.024	.100	.044	.049	-.057	-.041	.320	-.090
88 Me preocupo por los más débiles.	.516	.175	-.069	.051	.014	.222	.088	-.089	.001	.121	-.037	.001	-.022	.210
100 Me siento orgulloso de mis cualidades humanas	.494	-.020	.130	.019	-.059	.176	-.008	-.186	.110	.043	.009	.016	-.100	.076
87 Brindo a mis colaboradores la posibilidad de autogestionarse (asumir su propia responsabilidad por sus	.490	.065	.005	.386	.020	.037	-.064	-.024	.056	.147	-.004	-.040	.139	-.116

pensamientos, acciones y resultados)														
99 Me compadezco fácilmente de aquellos que tienen dificultades	.489	.090	-.034	-.052	-.065	.190	.165	-.145	.121	.292	-.127	.022	-.024	.127
118 Cuando aparece una dificultad consulto a mis colaboradores	.482	.036	-.011	-.026	-.081	-.013	.149	-.003	-.018	.309	-.077	.031	-.052	.005
83 Las tareas y las metas son decididas a través de la discusión y del consenso del grupo.	.461	.101	-.003	.088	.167	-.047	.005	-.043	.016	.299	-.028	-.038	-.108	-.067
108 Desprecio cualquier debilidad humana	.380	.045	.104	.058	-.130	.022	.004	.365	.030	-.078	.075	-.115	-.059	.094
89 La definición de metas con mis colaboradores es una negociación de expectativas, intereses y comportamientos.	.307	.006	.099	.180	.162	.041	.072	-.230	-.088	.253	-.090	.091	-.087	-.117

143 Confío en que mis colaboradores tienen las habilidades y los conocimientos para hacer aportes significativos.	.260	.154	-.016	.054	.187	.231	.073	.013	.234	.192	.050	.070	.000	.107
1 Pierdo el control emocional ante situaciones difíciles del trabajo	.198	.159	.104	-.157	.013	.123	.144	.181	.186	-.045	.067	.086	.091	-.121
52 Soy generoso con el reconocimiento cuando un trabajo está bien hecho.	.089	.568	-.044	.160	.021	.120	.080	.010	-.159	-.017	.060	-.046	.109	.252
46 Cuido que mis acciones no vayan en contra del bienestar de mis colaboradores.	.150	.567	.064	.067	.043	.030	.167	.161	.155	-.060	.179	.122	-.049	.043
57 Animo a mis colaboradores a que experimenten con nuevas ideas	.146	.552	.183	.222	.209	-.013	-.052	-.061	-.014	.129	-.079	.122	.158	.281
58 Motivo a mis colaboradores para conseguir un alto rendimiento.	.085	.551	.039	.189	.321	.101	.015	-.112	-.108	-.086	.026	.025	.059	.019

59 Acompaño a mis colaboradores para que alcancen los resultados acordados.	.089	.541	.024	.092	.226	.133	.055	-.058	-.144	-.129	.229	-.029	.022	.031
64 Brindo apoyo a mis colaboradores para que estos sobrepasen barreras que les impiden tener un mejor desempeño laboral.	.221	.540	.034	.184	.235	.122	.095	.039	.105	.012	.044	.108	.115	-.014
41 Genero confianza en mis colaboradores para que alcancen resultados organizacionales.	.162	.537	.088	.031	.122	.026	.387	.069	-.103	.035	.168	.011	-.012	.013
44 Demuestro respeto por las ideas de los demás	.032	.537	.084	.012	-.019	.044	.057	.017	.121	-.009	-.032	-.001	.057	-.078
65 Incluso cuando estoy muy seguro de que tengo razón, soy lo bastante paciente como para escuchar las opiniones de mis colaboradores.	.177	.530	-.007	-.056	.100	.080	.099	-.055	.211	.003	-.031	-.070	.048	.061

40 Establezco metas claras y específicas para que sean alcanzadas por los colaboradores	.119	.525	.179	.106	.292	.008	.059	.074	.008	.016	.092	-.001	-.012	.053
75 A mis colaboradores le trazo una dirección que les muestre por donde proseguir.	.120	.524	.382	.161	.146	.201	-.146	-.064	-.002	-.075	-.023	-.135	.016	-.091
45 Demuestro preocupación por los demás.	.091	.520	.292	.154	-.086	.125	.036	-.054	.170	.080	-.146	.019	-.061	.126
67 Demuestro claridad en mis intenciones.	.116	.518	.162	.017	-.004	.240	.091	.055	.080	-.019	.139	-.030	.088	-.253
39 Promuevo entre mis colaboradores que se pongan en práctica nuevas ideas.	.140	.513	.082	.027	.285	.075	.012	.083	-.006	.148	.086	.120	.026	.040
53 Valoro las opiniones de mis colaboradores	.181	.511	.128	.078	.019	-.006	-.016	.127	.119	-.010	-.046	.018	-.120	.105

82 Contribuyo activamente en el mejoramiento del desempeño y de las competencias de mis colaboradores.	.153	.511	.110	.189	.127	.104	.101	-.150	.253	.046	.152	-.035	.002	.029
66 Busco y encuentro posibilidades para que se alcancen las metas organizacionales.	.104	.500	.177	-.106	.242	.245	-.007	-.083	-.071	-.086	.082	-.056	.232	-.119
63 Motivo a mis colaboradores a la mejora continua del producto o servicio.	.192	.484	.061	.157	.187	.091	.080	-.022	.065	.006	.252	.044	.120	-.014
48 Entusiasmo a mis colaboradores para que alcancen resultados organizacionales.	.134	.471	.041	.233	.156	.043	.054	-.088	.134	.016	.039	.083	.084	.001
38 Soy una persona creíble para mis colaboradores	.109	.454	.298	.090	-.133	.036	.343	.238	.017	-.020	.022	.043	.125	-.071
79 Sé que inspiro confianza en mis colaboradores.	.188	.450	.008	.121	.035	.093	.449	-.009	.108	.088	.182	-.102	.039	.039

76 Me es fácil ver las cosas desde el punto de vista de mis colaboradores.	.106	.450	.221	-.089	-.020	.131	.071	-.015	-.004	.278	.086	-.026	-.051	.090
56 Solicito la opinión de mis colaboradores acerca de cómo realizar ciertas tareas	.109	.448	.001	-.056	-.071	-.072	.035	-.013	-.087	.112	-.043	.014	.013	.089
42 Cuando es necesario le brindo realimentación a mis colaboradores, no dejo pasar el momento.	.136	.448	.245	.164	.114	.019	.001	.066	.088	.054	.258	.037	-.094	-.004
74 Soy abierto a las ideas y opiniones de los demás.	.151	.441	-.007	.196	-.006	.135	.046	-.013	.208	.147	-.047	-.090	-.015	-.126
51 Tengo mucho conocimiento de los procesos del área que dirijo.	.099	.436	.100	-.164	-.060	.080	-.028	.039	-.023	.092	.041	.007	.276	-.094
50 Defino conjuntamente con el colaborador las expectativas y responsabilidades de desempeño.	.161	.430	.156	-.075	.177	.113	.046	.021	-.073	.165	.051	.060	-.071	-.012

73 Me es fácil alabar las cualidades positivas de mis colaboradores.	.150	.428	.109	.292	-.077	.150	.052	.014	.128	.067	-.057	.085	-.054	.041
35 Salgo fortalecido de las situaciones difíciles.	.066	.414	.359	.089	-.091	.145	.233	.093	.019	.029	.013	-.034	.032	-.067
71 Hago partícipes a los colaboradores en la toma de decisiones.	.148	.409	-.005	.125	.065	.112	.100	-.052	.208	.290	-.117	.122	.002	-.058
47 Elaboro una visión clara para mi área de trabajo dentro de la organización.	.180	.392	.232	-.074	.245	.048	.022	-.022	.034	.034	.100	.051	-.018	-.365
60 Creo posibilidades en las mentes de mis colaboradores para que logren la visión de la organización	.034	.384	.200	.108	.214	.057	.002	-.144	-.086	.022	.042	.027	.053	-.203
49 Me es fácil avanzar en medio de las dificultades y la adversidad.	.095	.382	.130	.099	-.032	.180	.278	.040	-.002	.073	.096	.084	.166	-.152
80 Acepto la responsabilidad por los malos resultados de mis colaboradores.	.135	.378	-.042	.217	.057	.013	.189	-.021	.165	.005	.224	-.068	.066	.046

78 Recompeso de diferentes maneras los logros de mis colaboradores.	.174	.374	.144	.312	.075	.051	.081	-.036	.029	.096	-.084	-.079	-.138	.022
55 Cumplimiento con los compromisos adquiridos.	.057	.363	.280	-.054	.009	.089	.060	.070	-.129	.001	.230	-.026	-.126	.043
70 El proceso de asignación de metas y desempeño es acordado con el colaborador.	.102	.323	.113	-.028	.067	-.003	.029	-.030	.083	.221	-.056	.087	.050	-.081
33 Me mantengo actualizado en temas específicos de mi área de responsabilidad organizacional.	.148	.157	.538	.027	.141	-.078	.055	-.054	.120	.008	.028	-.080	.218	.000
12 Trato a los demás con respeto	.233	.207	.458	.168	-.052	-.041	.081	.133	.447	-.084	.097	.126	-.183	.038
32 La retroalimentación que brindo a mis colaboradores se vincula a actividades sobre las cuales el colaborador tiene cierto control.	.108	.075	.457	.162	.180	.020	.217	-.080	-.224	.161	.089	.013	-.136	-.037

15 Le brindo a mi área un rumbo claro y consistente con la imagen de futuro.	.163	.202	.454	.085	.379	.105	.060	-.092	.014	-.019	.040	.001	.084	-.031
21 Genero cambios en mi área de responsabilidad cuando las circunstancias internas o externas lo piden.	.070	.132	.450	.250	.079	.074	.069	-.050	-.015	-.047	-.021	.227	.050	-.007
126 En el trabajo suelo ser lógico y analítico	.025	-.146	-.437	-.017	-.092	-.160	-.001	-.129	-.090	-.051	-.059	.020	-.149	.052
138 Poseo la flexibilidad para manejar los cambios permanentes que se dan en la organización.	.134	.107	.427	-.007	.122	.287	.372	-.097	-.124	.025	-.046	.056	.300	-.245
135 A mis colaboradores les abro caminos en la organización para que ellos puedan lograr los resultados.	.157	.202	.425	.159	.233	.420	-.023	-.020	-.074	-.010	.037	.004	.056	.140
150 Me repongo de los fracasos	.133	.145	.415	.050	-.043	.342	.017	-.089	.149	-.002	.057	.065	.037	-.068

fácilmente.														
9 Poseo capacidad de adaptación a los cambios de la organización.	.103	.104	.406	.071	.007	.092	-.003	.073	.076	-.143	-.029	.006	-.011	.057
2 Tengo clara una imagen del futuro de mi área.	.094	.089	.392	.134	.188	-.036	.031	.026	-.066	-.001	.251	-.020	-.017	.014
136 Tengo adecuadas habilidades en hacer presentaciones.	.085	.067	.361	.021	-.010	.146	-.094	.029	.001	.255	.173	-.028	.141	-.090
72 Poseo una actitud de descubrir ventajas en las situaciones inesperadas, en la adversidad	.071	.316	.353	.228	.034	.050	.072	.044	-.194	.137	.176	.021	.058	-.100
137 En situaciones difíciles de trabajo manejo y control de alguna manera las emociones de mis colaboradores.	.095	.136	.345	-.039	.049	.314	.081	-.060	.085	.183	.009	-.005	.138	-.019
31 Dirijo a mis colaboradores hacia el logro de metas más altas (más	.169	.246	.340	.254	.310	.001	.114	.111	-.010	-.022	.216	.088	.046	.235

retadoras).														
14 Expreso explícita o implícitamente el valor que como personas tienen mis colaboradores.	.107	.256	.334	.312	.089	.016	.025	.148	.073	-.004	.031	.152	.084	.303
3 Soy firme y en ocasiones radical a fin de que se haga lo necesario para asegurar el resultado.	.017	.074	.256	-.069	.078	.048	-.006	-.098	.138	.090	.114	-.011	.146	.040
19 La retroalimentación que brindo a mis colaboradores está cercana en el tiempo a los incidentes.	.068	.094	.233	.197	.170	-.058	.036	.013	.048	.011	.213	.133	-.011	-.106
34 Me es fácil convivir con el riesgo y la incertidumbre.	.036	.068	.184	.077	.007	.014	.170	-.088	-.081	.100	.004	.182	.079	.012
154 Me es fácil disfrutar del bienestar ajeno.	.062	.067	.118	.590	.007	.174	.031	.029	.046	.041	.035	-.025	-.034	.015

153 Celebro los pequeños triunfos y los descubrimientos de mis colaboradores.	.215	.207	.067	.559	.128	.204	.078	-.013	.084	.105	-.006	.066	.115	.156
13 Soy consciente del efecto que produce mi conducta en mis colaboradores.	.152	.186	.352	.370	.043	.090	.026	.061	.139	-.113	.008	.108	-.027	.193
62 Tengo capacidad de escucha.	.024	.142	.070	.358	-.024	-.119	.120	.065	.007	-.065	.080	-.072	-.070	-.042
11 Mis colaboradores acuden a mí para contarme sus sentimientos.	.147	.153	.126	.355	.193	.177	.177	-.013	.024	.104	-.048	.101	-.029	.006
152 Implico a mis colaboradores para que se sientan involucrados en el logro de la visión.	.235	.226	.067	.325	.110	.283	.067	-.142	.161	.171	.225	-.066	.055	-.008
77 Me focalizo en el logro de resultados que contribuyan a generar ventaja competitiva para la organización.	.124	.299	.276	.311	.169	.085	.033	-.119	-.222	.048	.162	.046	-.044	-.222

43 Me mantengo actualizado en los temas de negocios, economía o política que puedan incidir sobre mi trabajo o en la organización.	.049	.271	.271	.290	-.005	-.052	.076	-.097	-.088	.087	.038	-.010	.242	-.084
27 Soy franco con mis colaboradores, les comparto lo que pienso y siento.	.135	.195	.086	.285	.253	.111	.146	.116	.216	.058	.051	.040	.065	.059
142 Animo a mis colaboradores a que pongan a prueba nuevas ideas	.239	.269	.107	.129	.475	.182	.063	.023	.116	.065	.048	.057	.093	.167
130 Establezco de manera participativa con cada colaborador las metas de desempeño y de competencias que debe alcanzar	.188	.114	.082	-.072	.423	.198	-.041	.031	.026	.197	-.020	-.058	-.083	-.048
145 Promuevo en mis colaboradores la generación de nuevas ideas y propuestas de mejoramiento.	.265	.260	.130	.069	.423	.341	.036	-.029	-.045	.107	.076	.088	.156	.043

17 Formulo metas especificando a grandes rasgos las áreas de acción de cada uno de mis colaboradores.	.117	.192	.323	.055	.373	.038	.122	-.016	-.075	.100	.126	.104	.030	.028
133 Aliento a mis colaboradores a innovar.	.161	.196	.103	.185	.333	.145	.038	.085	-.099	.075	.166	.045	.312	.192
8 Pongo en práctica los nuevos conocimientos técnicos que adquiero.	.107	.144	.132	.278	.285	.076	.067	.008	.106	-.019	.004	-.069	-.007	-.081
20 Transfiero a mis colaboradores los conocimientos y experiencia técnica para contribuir a su enriquecimiento y desarrollo.	.113	.188	.101	.250	.274	.042	.033	.064	.025	-.008	-.072	-.074	.116	.137
18 Brindo inspiración, aliento a mis colaboradores.	.134	.202	.054	.184	.264	.165	.068	.044	.259	-.001	.131	-.067	-.031	-.016
16 Tengo claridad en los resultados organizacionales que debo alcanzar.	.052	.061	.078	.004	.241	.030	.056	-.026	.044	.045	.087	-.087	.006	-.076

156 Me es fácil reconocer mis emociones.	.189	.217	.077	.111	.087	.489	.164	-.071	.090	.049	.154	.059	-.093	.105
146 Tengo capacidad para regular mi propio estado de ánimo.	.178	.264	.187	-.071	.064	.437	.062	.105	.207	.067	.102	.023	.135	-.143
147 Aprendo de los fracasos que tengo en la vida, incluido el trabajo.	.119	.113	.126	.037	.062	.423	.025	.064	.032	-.026	.114	.091	.196	-.059
140 Expreso mis sentimientos con facilidad cuando es necesario.	.059	.113	.088	.159	.219	.401	.100	-.023	-.006	.101	-.065	-.090	-.031	-.024
155 Animo a mis colaboradores a que busquen el lado bueno de las dificultades.	.212	.167	.132	.248	.293	.375	.058	.017	.073	.008	.107	.098	.121	.027
26 Me es fácil reconocer mis emociones.	.016	.105	.007	.095	.111	.375	.176	-.016	-.042	-.004	.055	.157	-.084	.057
151 Me comporto de manera flexible	.127	.271	.012	.058	-.208	.369	.014	.006	-.044	.305	.081	.092	-.043	-.114
141 Demuestro calidez en la relación	.307	.204	.184	.120	.111	.361	.170	.109	.202	.089	.090	.004	-.071	.030

con mis colaboradores.														
131 Asumo la responsabilidad de mis actos sin juzgarlos y sin culpa.	.187	.168	.097	-.013	.152	.255	-.032	-.007	.184	.080	-.050	-.062	-.003	.043
37 Soy una persona leal con mis colaboradores	.179	.257	.006	.178	.180	.122	.581	.177	.104	.002	-.100	-.031	-.008	.130
28 En el trabajo tengo el valor de hacerlo correcto.	.133	.099	.146	.081	.066	.097	.524	-.026	.015	.020	.038	-.038	-.003	-.125
129 Soy considerado por mis colaboradores como una persona en la que se puede confiar.	.246	.188	.006	.105	.066	.140	.521	.116	.182	.053	.118	.010	-.057	.048
7 Escucho atentamente las ideas y sugerencias de mis colaboradores	.236	.188	.027	.039	.068	.032	.437	.118	.140	.151	.082	-.049	.008	.081
81 Me gustaría mucho tener más posesiones materiales que las que actualmente tengo.	-.016	.101	-.010	-.002	-.085	.002	-.039	-.612	.039	-.041	-.078	.035	-.119	-.024

54 Tengo grandes deseos de poder	-.041	.011	-.007	-.016	-.036	-.056	-.006	-.523	-.053	.165	.096	.067	.011	-.118
112 Me motiva mucho el dinero*	.137	.014	.023	.000	-.069	-.107	.029	.436	-.080	.176	-.002	.022	-.032	-.112
148 Me es muy importante sentirme orgulloso por lo que tengo	.136	.021	.149	-.018	-.048	.269	-.055	-.436	.078	-.126	.081	-.030	-.039	.207
69 Las personas con autoridad me generan miedo	-.083	-.010	-.037	-.010	-.122	-.203	-.010	-.385	-.102	.072	-.126	.051	-.116	.002
23 Tengo grandes deseos de tener un cargo de mayor nivel jerárquico.	.129	.065	.193	-.010	.032	-.010	.194	-.371	.038	-.078	-.087	.066	.111	.165
117 Cuando estoy en desacuerdo con mis colaboradores me vuelvo demasiado intenso, no puedo manejarlo en ese momento.	.075	-.218	-.201	.089	-.043	-.165	-.021	-.357	-.110	.020	.119	.108	-.094	-.095
61 Hago saber a mis colaboradores que yo soy el jefe*	-.022	.095	-.010	.256	-.067	-.096	.134	.353	.043	-.111	-.121	-.114	-.120	.003
132 Siento que mis logros me hacen	.013	.172	-.030	.110	-.017	-.046	.120	.346	.076	.065	.051	-.278	.014	.123

superior a mis colaboradores*.														
92 Me es difícil ceder a las presiones externas que ejercen otras personas sobre mí	.186	-.034	.014	-.060	-.059	-.007	.115	.278	-.052	-.085	-.005	.027	-.033	.022
128 A mis colaboradores los trato con cortesía y amabilidad.	.291	.142	-.001	.176	.001	.137	.183	-.025	.511	.021	.099	-.019	-.069	.019
139 Confío plenamente en mis colaboradores.	.178	.148	.109	.095	.067	.176	.114	-.072	.371	.294	.075	-.011	.102	.013
25 Logro los resultados organizacionales que me propongo	.138	.030	.134	.159	.210	-.003	.106	.140	.227	.059	.025	-.005	.011	-.151
29 Mantengo una visión optimista del futuro del área.	.151	.168	.115	.029	.168	.057	.103	-.077	.204	-.037	.161	-.105	.128	-.014
144 Permito que mis colaboradores que tomen las decisiones necesarias ellos mismos para lograr las metas.	.116	.035	.001	.137	.094	.146	.046	-.095	-.028	.559	.058	.112	.090	-.045

5 Les permito a mis colaboradores la autonomía y el tiempo necesario para la realización de su trabajo.	.059	.114	-.012	.002	.074	-.013	.039	.040	.070	.416	.018	.101	.052	.058
4 Establezco de manera acordada las metas que deben alcanzar mis colaboradores.	.051	.111	.192	-.055	.190	.047	.023	.170	-.027	.263	.162	.046	-.020	.018
134 Me es fácil llamar la atención o corregir a mis colaboradores.	.064	.071	.103	-.060	.075	.134	-.002	-.060	.058	.041	.490	-.058	.050	-.006
6 La retroalimentación que brindo a mis colaboradores se basa en comportamientos observables e identificables en ellos.	.086	.167	.161	.162	.104	.089	.103	.081	.064	-.015	.374	.069	.042	-.025
68 Tengo adecuadas habilidades de expresión oral y escrita.	.110	.282	.106	.095	-.066	.016	.047	.151	.049	.096	.320	.018	.049	-.181

30 Realizo una selección apropiada de los recursos para alcanzar los resultados.	.164	.218	.232	-.058	.276	.159	.120	-.018	.037	.097	.315	.051	.176	.026
36 Para mí es muy importante controlar lo que hacen mis colaboradores	-.098	-.173	-.188	.218	-.164	-.097	-.069	.228	-.186	.047	-.250	.046	-.079	-.050
22 "no hay mal que por bien no venga"	-.018	.093	.137	.007	-.065	.127	-.049	-.117	-.021	.149	.012	.814	-.080	.041
10 Creo firmemente eso de "no hay mal que por bien no venga"	-.037	.102	-.035	-.045	-.024	.064	-.024	-.172	.044	.176	-.019	.810	-.003	-.011
127 Amplío, actualizo los conocimientos técnicos que poseo.	.123	.139	.247	-.032	.081	.006	-.039	.060	.039	.049	-.006	-.057	.482	.012
149 Poseo amplia información acerca de la industria o del sector en el que opera la organización.	.173	.080	.216	.001	-.003	.081	.060	.048	-.039	.059	.242	-.024	.416	.048
24 Me importa que mis colaboradores me quieran.	.114	.135	.064	.105	.146	.128	.229	.024	.163	.011	-.110	.010	-.028	.241

Tabla 33 Estadísticas de total de elementos para el factor Maestría Personal

Ítem	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
122 Presto atención a las sugerencias que hacen mis colaboradores	163,86	478,333	,764	,960
101 Trato a los demás con dignidad.	163,71	482,020	,705	,960
85 Aplico y difundo los conocimientos que tengo para solucionar y prevenir problemas técnicos.	163,86	477,762	,759	,960
119 Presto verdadera atención a mis colaboradores ya que los escucho con todos los sentidos.	163,93	479,018	,733	,960
125 Tengo la capacidad de recuperarme de las dificultades planteadas por el entorno.	163,98	479,033	,712	,960

105 Me comunico de modo continuo para dirigir a mis colaboradores al logro de las metas de la organización.	163,96	478,937	,689	,960
115 Estimulo a mis colaboradores a que salgan fortalecidos de las situaciones difíciles de la vida, incluido el trabajo.	164,03	476,801	,725	,960
94 Puedo defender mis ideas sin ser agresivo con los demás	163,97	478,788	,669	,961
106 Me es fácil encontrar el lado positivo de la dificultad.	164,15	478,503	,679	,960
124 Busco que mis colaboradores participen en la solución de los problemas del área	163,99	478,301	,676	,960
103 Brindo a mis colaboradores un acompañamiento continuo en la realización de sus labores.	164,08	477,210	,672	,960
90 Tengo la habilidad para inspirar confianza en los demás.	164,03	476,736	,695	,960
97 Acepto la crítica sin enojarme	164,12	477,158	,690	,960
104 Soy considerado por mis colaboradores como una persona coherente entre lo que pienso, siento, digo y hago.	164,00	479,338	,652	,961
95 Garantizo que cada colaborador se sienta conectado con la visión.	164,11	476,631	,668	,960

98 Brindo participación a mis colaboradores en la definición de sus metas.	164,14	477,702	,675	,960
84 Busco mejores prácticas tanto dentro como fuera la organización.	164,06	478,574	,673	,960
114 Me considero claro y preciso con mis palabras.	164,03	478,672	,650	,961
120 Demuestro valentía al defender mis convicciones.	164,05	477,935	,605	,961
102 Genero entre los colaboradores espacios de reflexión para identificar mejores formas de hacer el trabajo.	164,16	478,571	,630	,961
96 Hago conocer a cada colaborador lo que espero de su desempeño.	164,03	478,973	,635	,961
86 Considero que brindo a mis colaboradores posibilidades para su participación.	163,98	477,466	,654	,961
116 Mantengo comunicación constante con mis liderados a fin de estar atento para hacer correctivos de ser necesario.	164,04	477,243	,622	,961
111 Soy una persona sincera con mis colaboradores	163,83	480,755	,596	,961
109 Brindo retroalimentación que está relaciona con objetivos mutuamente acordados con mis colaboradores.	164,24	474,376	,649	,961

121 Debo mantener el control de todo lo que pasa en mi área.	164,17	478,454	,553	,961
123 Tengo capacidad para regular el estado de ánimo de los demás.	164,46	477,012	,624	,961
93 Me mantengo en la búsqueda de los objetivos así las circunstancias hayan cambiado drásticamente.	164,11	479,863	,585	,961
91 Mis colaboradores confían en que yo les ayudo a resolver sus problemas.	164,07	475,629	,633	,961
107 Respaldo a mis colaboradores en las decisiones y acciones que ellos realizan.	164,16	479,524	,599	,961
110 Se decir NO amablemente	164,11	477,838	,549	,961
113 Tengo amplios conocimientos de los productos o servicios de la organización.	164,07	482,649	,506	,961
88 Me preocupo por los más débiles.	164,37	475,857	,547	,961
100 Me siento orgulloso de mis cualidades humanas	164,06	479,718	,484	,962
87 Brindo a mis colaboradores la posibilidad de autogestionarse (asumir su propia responsabilidad por sus pensamientos, acciones y resultados)	164,18	480,509	,520	,961

99 Me compadezco fácilmente de aquellos que tienen dificultades	164,61	478,790	,501	,962
118 Cuando aparece una dificultad consulto a mis colaboradores	164,29	482,517	,470	,962
83 Las tareas y las metas son decididas a través de la discusión y del consenso del grupo.	164,57	479,056	,487	,962

Tabla 34 Estadística de total de elementos para el factor 2, Maestría de Otros

Ítem	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
52 Soy generoso con el reconocimiento cuando un trabajo está bien hecho.	126,80	157,384	,535	,923
46 Cuido que mis acciones no vayan en contra del bienestar de mis colaboradores.	126,80	156,217	,579	,922
57 Animo a mis colaboradores a que experimenten con nuevas ideas	127,02	152,898	,617	,921
58 Motivo a mis colaboradores para conseguir un alto rendimiento.	126,81	155,919	,580	,922
59 Acompaño a mis colaboradores para que alcancen los resultados acordados.	126,84	155,950	,557	,922

64 Brindo apoyo a mis colaboradores para que estos sobrepasen barreras que les impiden tener un mejor desempeño laboral.	126,95	153,833	,618	,922
41 Genero confianza en mis colaboradores para que alcancen resultados organizacionales.	126,79	156,043	,597	,922
44 Demuestro respeto por las ideas de los demás	126,67	159,200	,501	,923
65 Incluso cuando estoy muy seguro de que tengo razón, soy lo bastante paciente como para escuchar las opiniones de mis colaboradores.	127,06	154,865	,522	,923
40 Establezco metas claras y específicas para que sean alcanzadas por los colaboradores	126,90	154,580	,588	,922
75 A mis colaboradores le trazo una dirección que les muestre por donde proseguir.	126,96	155,545	,578	,922
45 Demuestro preocupación por los demás.	126,93	155,454	,562	,922
67 Demuestro claridad en mis intenciones.	126,79	158,043	,555	,923
39 Promuevo entre mis colaboradores que se pongan en práctica nuevas ideas.	126,85	156,844	,557	,922

53 Valoro las opiniones de mis colaboradores	126,70	157,653	,510	,923
82 Contribuyo activamente en el mejoramiento del desempeño y de las competencias de mis colaboradores.	126,94	154,822	,595	,922
66 Busco y encuentro posibilidades para que se alcancen las metas organizacionales.	126,84	158,057	,532	,923
63 Motivo a mis colaboradores a la mejora continua del producto o servicio.	126,77	156,070	,571	,922
48 Entusiasmo a mis colaboradores para que alcancen resultados organizacionales.	126,91	154,939	,538	,923
38 Soy una persona creíble para mis colaboradores	126,82	156,212	,512	,923
76 Me es fácil ver las cosas desde el punto de vista de mis colaboradores.	127,26	156,034	,480	,924
56 Solicito la opinión de mis colaboradores acerca de cómo realizar ciertas tareas	127,09	159,045	,373	,925

42 Cuando es necesario le brindo realimentación a mis colaboradores, no dejo pasar el momento.	127,04	154,819	,519	,923
74 Soy abierto a las ideas y opiniones de los demás.	126,79	157,415	,480	,923
51 Tengo mucho conocimiento de los procesos del área que dirijo.	126,82	159,866	,405	,924
50 Defino conjuntamente con el colaborador las expectativas y responsabilidades de desempeño.	127,03	156,910	,472	,924
73 Me es fácil alabar las cualidades positivas de mis colaboradores.	126,93	155,785	,493	,923
35 Salgo fortalecido de las situaciones difíciles.	127,10	155,902	,480	,924
71 Hago partícipes a los colaboradores en la toma de decisiones.	127,24	156,180	,448	,924

Tabla 35 Estadísticas de total de elementos para el Factor Maestría del cambio

Ítem	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
33 Me mantengo actualizado en temas específicos de mi área de responsabilidad organizacional.	28,04	9,278	,460	,586
32 La retroalimentación que brindo a mis colaboradores se vincula a actividades sobre las cuales el colaborador tiene cierto control.	28,34	8,747	,397	,600
15 Le brindo a mi área un rumbo claro y consistente con la imagen de futuro.	28,13	8,959	,480	,578
21 Genero cambios en mi área de responsabilidad cuando las circunstancias internas o externas lo piden.	28,24	8,929	,405	,598
9 Poseo capacidad de adaptación a los cambios de la organización.	27,93	9,865	,350	,614

126 En el trabajo suelo ser lógico y analítico	31,33	13,155	-,357	,737
138 Poseo la flexibilidad para manejar los cambios permanentes que se dan en la organización.	28,07	9,085	,522	,571
150 Me repongo de los fracasos fácilmente.	28,18	9,054	,420	,593

Tabla 31 Matriz factorial del AFC para el Cuestionario Valoración por Otros.

Tabla 36 Matriz factorial del AFC para el Cuestionario Valoración por otros

Ítem	Factor													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
90 Tengo la habilidad para inspirar confianza en los demás.	.740	-.181	-.181	.007	.078	.092	-.006	-.008	-.034	-.016	.015	.148	-.001	-.057
115 Estimulo a mis colaboradores a que salgan fortalecidos de las situaciones difíciles de la vida, incluido el trabajo.	.728	.066	.028	-.001	-.224	-.103	.094	.046	-.117	.006	-.036	.112	.056	-.079
104 Soy considerado por mis colaboradores como una persona coherente entre lo que pienso, siento, digo y hago.	.727	-.189	-.058	-.080	.229	-.174	.090	.014	-.012	.068	.089	.108	.075	.047
58 Motivo a mis colaboradores para conseguir un alto rendimiento.	.723	-.059	.110	.282	-.070	.064	-.061	.087	-.194	.146	-.062	.026	-.007	-.061

41 Genero confianza en mis colaboradores para que alcancen resultados organizacionales.	.723	-.196	-.009	-.042	-.125	.178	-.075	.120	.072	-.088	.043	.185	.009	.099
18 Brindo inspiración, aliento a mis colaboradores.	.710	-.222	-.080	.168	.047	.110	.016	.121	-.050	-.124	.063	.055	.036	-.067
155 Animo a mis colaboradores a que busquen el lado bueno de las dificultades.	.710	.182	-.151	-.079	-.192	.074	-.035	-.033	-.100	-.035	-.043	-.090	.023	.013
124 Busco que mis colaboradores participen en la solución de los problemas del área	.705	-.178	.003	.079	.032	-.286	.135	-.038	-.122	-.029	-.072	-.038	.075	.107
82 Contribuyo activamente en el mejoramiento del desempeño y de las competencias de mis colaboradores.	.698	-.123	.109	.177	-.001	.092	-.053	.064	-.098	.097	-.021	-.050	-.052	-.045
145 Promuevo en mis colaboradores la	.697	.067	-.052	.026	-.257	.074	-.076	-.117	-.079	-.032	-.093	.015	.087	.175

generación de nuevas ideas y propuestas de mejoramiento.														
45 Demuestro preocupación por los demás.	.693	-.042	-.256	.128	-.161	.082	-.005	.197	.040	.161	.067	.084	-.047	-.126
63 Motivo a mis colaboradores a la mejora continua del producto o servicio.	.693	.031	.055	.064	-.218	.102	.021	.121	-.089	.291	-.086	-.110	.153	-.135
142 Animo a mis colaboradores a que pongan a prueba nuevas ideas	.691	.098	.025	.065	-.112	.036	-.154	-.306	-.167	-.179	-.049	-.005	.180	-.108
64 Brindo apoyo a mis colaboradores para que estos sobrepasen barreras que les impiden tener un mejor desempeño laboral.	.688	.021	.036	.085	-.012	.187	.031	-.006	-.109	.120	-.161	.000	.073	-.108
86 Considero que brindo a mis colaboradores posibilidades para su	.685	-.208	-.033	.160	.129	-.054	.009	.026	-.047	-.027	-.051	.004	.048	.074

participación.														
74 Soy abierto a las ideas y opiniones de los demás.	.676	-.249	-.167	.191	.108	-.076	.038	-.012	.014	-.106	.005	-.221	.074	-.038
60 Creo posibilidades en las mentes de mis colaboradores para que logren la visión de la organización	.673	.062	.279	.071	.022	-.045	.031	.059	-.143	.168	-.075	-.069	-.004	-.101
46 Cuido que mis acciones no vayan en contra del bienestar de mis colaboradores.	.670	-.229	-.094	.112	.174	.064	-.015	.045	.033	.161	-.061	-.033	-.037	-.062
48 Entusiasmo a mis colaboradores para que alcancen resultados organizacionales.	.669	-.126	.112	.235	.034	.108	.009	.180	-.097	.003	-.031	.058	-.044	-.050
141 Demuestro calidez en la relación con mis colaboradores.	.665	-.072	-.307	-.003	-.100	.032	-.059	-.070	.024	.028	.026	.181	-.014	.132
152 Implico a mis colaboradores para	.663	.110	.062	.088	.035	-.184	-.103	-.360	-.085	.046	-.043	.007	-.120	-.079

que se sientan involucrados en el logro de la visión.														
130 Establezco de manera participativa con cada colaborador las metas de desempeño y de competencias que debe alcanzar	.661	-.139	.065	.049	.079	.028	-.102	-.184	-.044	-.104	-.052	.038	-.060	.172
153 Celebro los pequeños triunfos y los descubrimientos de mis colaboradores.	.660	.175	-.221	.102	-.231	.116	.027	-.025	-.188	.075	-.137	.003	-.017	-.023
106 Me es fácil encontrar el lado positivo de la dificultad.	.660	.140	.137	-.181	.129	-.118	.113	.061	-.056	-.026	.026	-.094	.039	.130
135 A mis colaboradores les abro caminos en la organización para que ellos puedan lograr los resultados.	.659	.050	-.104	.032	-.190	.023	-.158	-.129	-.068	.028	-.039	.192	-.156	.170
129 Soy considerado por mis	.656	-.072	-.308	-.072	-.087	.072	-.032	-.066	.019	-.008	.033	.308	-.032	.043

colaboradores como una persona en la que se puede confiar.														
119 Presto verdadera atención a mis colaboradores ya que los escucho con todos los sentidos.	.656	-.157	-.034	-.044	-.148	-.261	.068	.075	.024	-.034	.128	.078	.104	.073
59 Acompaño a mis colaboradores para que alcancen los resultados acordados.	.652	-.003	.096	.027	-.224	.020	-.121	-.096	.042	.105	.081	.072	.075	-.058
65 Incluso cuando estoy muy seguro de que tengo razón, soy lo bastante paciente como para escuchar las opiniones de mis colaboradores.	.652	-.027	-.271	-.022	-.034	-.029	-.107	-.049	.022	.039	.035	-.191	.016	-.128
143 Confío en que mis colaboradores tienen las habilidades y los conocimientos para hacer aportes	.647	.108	-.083	-.211	-.164	-.088	.128	-.073	-.131	-.071	-.030	-.047	.137	.181

significativos.														
122 Presto atención a las sugerencias que hacen mis colaboradores	.647	-.203	.039	.043	.183	-.344	.075	.021	-.054	-.059	.061	-.020	.142	.035
105 Me comunico de modo continuo para dirigir a mis colaboradores al logro de las metas de la organización.	.646	-.156	.158	-.056	-.147	-.218	.016	.022	.018	-.013	.134	.167	.032	.073
73 Me es fácil alabar las cualidades positivas de mis colaboradores.	.644	.099	-.148	.071	-.191	-.082	.197	.126	-.128	.096	-.041	-.021	.005	-.103
42 Cuando es necesario le brindo realimentación a mis colaboradores, no dejo pasar el momento.	.642	.027	.205	.020	.043	.046	-.109	-.026	.035	-.100	-.072	-.047	.088	-.037
109 Brindo retroalimentación que está relacionada con objetivos mutuamente acordados con mis colaboradores.	.642	-.057	.235	.013	-.119	-.181	-.007	-.107	.257	.017	-.013	.079	-.041	-.068
107 Respaldo a mis colaboradores en	.639	-.046	-.096	-.153	-.120	-.156	.218	.057	.084	-.025	-.013	.050	-.078	.179

las decisiones y acciones que ellos realizan.														
133 Aliento a mis colaboradores a innovar.	.639	.039	.020	.130	-.285	.018	-.114	-.269	-.100	-.037	.024	.144	-.011	-.081
57 Animo a mis colaboradores a que experimenten con nuevas ideas	.636	.054	.078	.123	-.338	.020	.009	-.108	.026	-.017	-.139	-.073	.186	-.135
97 Acepto la crítica sin enojarme	.634	-.017	-.264	-.141	.050	.014	-.059	.025	.135	.043	.096	-.233	-.140	-.071
44 Demuestro respeto por las ideas de los demás	.630	-.217	-.215	.063	.201	.066	-.046	-.008	.008	.158	.068	-.215	.211	-.044
95 Garantizo que cada colaborador se sienta conectado con la visión.	.629	.058	-.021	.047	-.138	-.075	-.243	-.199	.213	-.047	.130	.036	-.115	-.224
76 Me es fácil ver las cosas desde el punto de vista de mis colaboradores.	.629	.052	-.094	.032	.125	-.172	.141	.108	-.037	-.018	.139	-.155	-.122	.031
79 Sé que inspiro confianza en mis colaboradores.	.628	.173	-.170	-.087	-.032	.040	.112	.080	.065	.025	.018	.091	-.037	-.132

103 Brindo a mis colaboradores un acompañamiento continuo en la realización de sus labores.	.626	.023	-.001	-.027	-.234	-.044	-.017	-.008	-.026	-.140	.011	-.079	-.110	.085
123 Tengo capacidad para regular el estado de ánimo de los demás.	.624	.267	-.077	-.114	-.162	-.140	-.016	.157	.000	-.039	.157	.019	-.035	-.178
94 Puedo defender mis ideas sin ser agresivo con los demás	.618	-.174	-.084	.023	.270	.030	-.096	.036	.161	.131	.040	-.227	-.124	-.048
14 Expreso explícita o implícitamente el valor que como personas tienen mis colaboradores.	.617	-.071	.010	.095	.055	-.075	.130	.038	-.202	.058	-.051	.103	-.001	-.055
50 Defino conjuntamente con el colaborador las expectativas y responsabilidades de desempeño.	.616	-.136	.112	.194	.068	.016	-.077	.136	-.074	-.122	-.068	-.042	-.057	.028
52 Soy generoso con el reconocimiento cuando un trabajo está	.615	-.126	-.169	.227	.001	.022	.020	.094	-.231	.007	-.015	.015	-.012	-.030

bien hecho.														
53 Valoro las opiniones de mis colaboradores	.607	-.189	-.307	.072	-.113	-.004	.069	.026	.028	.068	.056	-.069	.117	-.025
116 Mantengo comunicación constante con mis liderados a fin de estar atento para hacer correctivos de ser necesario.	.605	-.163	.182	.038	.112	-.228	.006	.007	-.026	.051	.038	.167	-.132	.044
101 Trato a los demás con dignidad.	.604	-.235	-.253	-.110	.061	.084	-.024	.056	.220	.127	.093	.023	.235	-.026
40 Establezco metas claras y específicas para que sean alcanzadas por los colaboradores	.603	-.134	.251	.091	.120	.162	-.006	.040	-.095	-.114	.026	.029	-.048	.017
15 Le brindo a mi área un rumbo claro y consistente con la imagen de futuro.	.602	-.144	.222	.032	.056	.142	-.095	.118	-.022	-.125	.054	.119	.023	.070
91 Mis colaboradores confían en que yo les ayudo a resolver sus problemas.	.599	-.053	-.017	-.158	-.133	.144	.020	.022	.153	-.180	.138	.074	.038	.001

47 Elaboro una visión clara para mi área de trabajo dentro de la organización.	.593	-.119	.221	.004	-.143	.101	-.231	.192	.006	.131	.055	-.070	-.140	.003
56 Solicito la opinión de mis colaboradores acerca de cómo realizar ciertas tareas	.592	-.185	-.121	.182	.025	-.043	.044	-.012	.005	-.058	-.072	-.178	.115	.001
139 Confío plenamente en mis colaboradores.	.591	.117	-.209	-.084	-.171	.056	.021	-.116	-.020	.007	-.073	.110	.044	.040
80 Acepto la responsabilidad por los malos resultados de mis colaboradores.	.589	.156	.011	-.046	.083	-.039	.122	.002	.062	-.121	-.046	.054	.108	-.062
70 El proceso de asignación de metas y desempeño es acordado con el colaborador.	.586	-.075	.066	.091	.078	-.181	.018	-.067	.139	-.112	-.127	-.029	-.022	-.029
37 Soy una persona leal con mis	.586	-.102	-.215	-.118	-.103	.118	.095	.180	.023	.011	.032	-.007	-.082	-.020

colaboradores														
138 Poseo la flexibilidad para manejar los cambios permanentes que se dan en la organización.	.585	-.018	.145	-.112	.230	.157	-.215	-.229	.013	.064	.111	-.051	-.126	.085
140 Expreso mis sentimientos con facilidad cuando es necesario.	.585	.250	-.217	.137	.058	.052	-.017	.023	-.143	.026	.002	.082	.004	.060
71 Hago partícipes a los colaboradores en la toma de decisiones.	.584	-.138	-.011	.101	-.160	-.197	.179	-.008	.095	.056	-.076	-.114	-.107	.092
78 Recompensó de diferentes maneras los logros de mis colaboradores.	.583	.190	.016	.135	.007	-.068	.188	.070	-.011	-.021	.018	-.074	-.146	-.075
102 Generó entre los colaboradores espacios de reflexión para identificar mejores formas de hacer el trabajo.	.582	-.065	.026	.256	-.043	-.188	-.081	-.198	.049	-.176	.027	-.099	.084	-.067
66 Busco y encuentro posibilidades para que se alcancen las metas	.582	.006	.283	-.047	.142	.030	-.123	.015	.000	.047	.120	-.177	.030	-.048

organizacionales.														
96 Hago conocer a cada colaborador lo que espero de su desempeño.	.582	-.050	.156	.244	-.002	-.084	-.087	-.048	-.042	-.076	-.048	.040	-.155	-.071
7 Escucho atentamente las ideas y sugerencias de mis colaboradores	.578	-.275	-.201	-.024	-.101	.077	.005	.121	.206	-.037	.074	-.192	.199	.027
27 Soy franco con mis colaboradores, les comparto lo que pienso y siento.	.577	.043	-.058	.126	-.073	.024	.072	.147	.141	.028	.044	.015	-.022	.022
98 Brindo participación a mis colaboradores en la definición de sus metas.	.576	-.074	.141	.161	-.045	-.092	-.066	-.232	.123	-.172	-.088	-.094	-.106	-.028
39 Promuevo entre mis colaboradores que se pongan en práctica nuevas ideas.	.573	-.129	.038	.166	-.213	.082	.016	.010	-.008	-.130	.010	-.105	.055	.080
31 Dirijo a mis colaboradores hacia el logro de metas más altas (más	.571	-.111	.242	.057	-.193	.215	-.024	.166	.077	-.092	-.002	.039	.032	.006

retadoras).														
88 Me preocupo por los más débiles.	.559	.162	-.146	-.015	.119	-.055	.089	.142	-.042	-.088	.002	.174	-.066	-.029
83 Las tareas y las metas son decididas a través de la discusión y del consenso del grupo.	.559	-.183	.031	.172	-.211	-.087	.127	-.032	.112	-.029	-.019	-.112	-.117	.112
111 Soy una persona sincera con mis colaboradores	.557	.039	-.054	-.221	-.085	-.080	.157	.039	.069	.085	-.024	-.045	.105	.026
125 Tengo la capacidad de recuperarme de las dificultades planteadas por el entorno.	.555	.274	.133	-.347	.030	-.023	.108	.092	.079	.118	-.099	-.046	.043	.150
87 Brindo a mis colaboradores la posibilidad de autogestionarse (asumir su propia responsabilidad por sus pensamientos, acciones y resultados)	.553	-.054	.069	.170	-.131	.049	.196	.026	.060	.140	-.103	-.092	-.155	.163
4 Establezco de manera acordada las	.547	-.198	.146	-.082	.172	.095	-.120	.063	-.001	-.201	-.042	-.033	-.011	.085

metas que deben alcanzar mis colaboradores.														
128 A mis colaboradores los trato con cortesía y amabilidad.	.546	-.195	-.257	-.040	.229	.110	-.023	-.263	.012	.072	-.002	.002	.145	.066
144 Permito que mis colaboradores que tomen las decisiones necesarias ellos mismos para lograr las metas.	.546	.064	-.121	.119	.064	-.033	.083	-.152	-.077	-.113	-.037	-.205	-.103	.241
67 Demuestro claridad en mis intenciones.	.546	-.124	.093	-.168	.031	-.184	.108	.072	.010	.224	.097	.120	.080	-.011
99 Me compadezco fácilmente de aquellos que tienen dificultades	.544	.233	-.290	-.037	-.067	-.047	-.015	.121	.089	-.105	.010	.100	-.109	.021
131 Asumo la responsabilidad de mis actos sin juzgarlos y sin culpa.	.543	.261	-.170	-.189	-.092	-.015	-.018	-.096	.068	-.057	.062	-.043	.051	.049
84 Busco mejores prácticas tanto dentro como fuera la organización.	.540	-.101	.252	.016	.103	-.027	.068	-.049	.086	-.046	-.136	-.057	-.014	.062

156 Me es fácil reconocer mis emociones.	.538	.435	-.244	.070	.100	-.003	-.147	.045	-.121	-.020	.094	.012	-.112	.015
151 Me comporto de manera flexible	.532	.100	-.333	-.147	-.005	-.040	-.028	-.106	.052	.097	.139	-.128	-.128	.051
137 En situaciones difíciles de trabajo manejo y control de alguna manera las emociones de mis colaboradores.	.531	.003	-.157	-.131	-.110	.133	-.087	-.087	-.015	.144	.183	-.005	-.057	.179
72 Poseo una actitud de descubrir ventajas en las situaciones inesperadas, en la adversidad	.530	.156	.224	-.051	.113	-.011	.230	.017	-.006	.001	-.140	-.126	-.192	.017
6 La retroalimentación que brindo a mis colaboradores se basa en comportamientos observables e identificables en ellos.	.527	-.030	.085	.180	.129	.059	-.083	.040	-.113	.097	-.028	-.040	-.162	-.011
75 A mis colaboradores le trazo una dirección que les muestre por donde	.524	-.034	.298	.012	-.185	-.182	-.022	-.158	.093	-.018	.080	.039	-.006	-.089

proseguir.														
85 Aplico y difundo los conocimientos que tengo para solucionar y prevenir problemas técnicos.	.522	-.059	.093	-.110	-.056	.183	-.040	-.161	-.180	-.179	.046	-.019	.064	-.017
110 Se decir NO amablemente	.518	-.062	-.114	-.056	.249	-.154	-.053	-.107	.062	.176	.044	-.028	-.025	-.038
118 Cuando aparece una dificultad consulto a mis colaboradores	.511	-.069	-.042	.087	.114	-.344	.066	.032	-.074	-.034	-.037	.104	-.024	.088
77 Me focalizo en el logro de resultados que contribuyan a generar ventaja competitiva para la organización.	.509	.282	.412	-.088	.024	.009	.077	-.135	.162	.117	-.149	-.040	.153	.022
24 Me importa que mis colaboradores me quieran.	.505	.313	-.270	.145	.078	-.026	-.113	.064	.018	-.195	.054	.006	.061	-.153
49 Me es fácil avanzar en medio de las dificultades y la adversidad.	.501	.206	.072	-.162	-.048	.302	-.019	.095	.042	.266	-.014	.034	-.104	-.014

30 Realizo una selección apropiada de los recursos para alcanzar los resultados.	.500	.129	.188	-.014	.167	.140	-.099	.106	-.048	-.146	-.048	-.040	.070	-.039
28 En el trabajo tengo el valor de hacer lo correcto.	.494	-.125	.093	.061	.232	.083	.049	.089	-.012	-.095	-.007	.102	-.088	.000
32 La retroalimentación que brindo a mis colaboradores se vincula a actividades sobre las cuales el colaborador tiene cierto control.	.494	.145	.333	.005	.071	-.055	.076	-.017	-.002	-.092	.019	-.089	-.011	-.163
20 Transfiero a mis colaboradores los conocimientos y experiencia técnica para contribuir a su enriquecimiento y desarrollo.	.491	.079	.167	-.171	.039	.042	.176	.112	-.171	-.188	.015	-.109	.115	-.035
146 Tengo capacidad para regular mi propio estado de ánimo.	.491	.304	-.191	-.179	.310	-.083	-.060	-.002	.054	.039	.009	-.075	-.091	.205

127 Amplío, actualizo los conocimientos técnicos que poseo.	.491	.144	.156	-.350	-.115	.100	.016	-.111	-.216	.143	-.096	-.021	.161	.039
13 Soy consciente del efecto que produce mi conducta en mis colaboradores.	.487	.046	-.143	.033	-.052	.068	-.073	.002	.091	.075	.050	.101	-.171	-.121
26 Me es fácil reconocer mis emociones.	.477	.376	-.090	.051	.142	.027	-.058	.022	.135	-.110	.120	-.068	-.049	-.219
33 Me mantengo actualizado en temas específicos de mi área de responsabilidad organizacional.	.473	.069	.161	-.293	-.083	-.047	.115	.127	.033	-.009	.014	-.119	.003	-.013
12 Trato a los demás con respeto	.473	-.122	-.198	.068	.336	.072	-.062	.008	.049	.105	-.044	-.050	.192	-.128
136 Tengo adecuadas habilidades en hacer presentaciones.	.472	.027	.088	-.054	.151	.132	-.106	-.164	-.103	.169	.066	.024	.052	.188
68 Tengo adecuadas habilidades de expresión oral y escrita.	.464	-.164	.009	-.053	.286	.107	-.020	.070	-.045	-.031	.020	.073	.137	-.008

114 Me considero claro y preciso con mis palabras.	.456	-.103	.047	-.103	.285	-.078	.016	-.035	-.034	.126	.101	.131	.168	.007
51 Tengo mucho conocimiento de los procesos del área que dirijo.	.455	.128	.148	-.304	-.146	.173	.025	.261	-.145	-.271	.039	-.077	.012	-.007
154 Me es fácil disfrutar del bienestar ajeno.	.454	.314	-.095	.053	.092	.043	.206	-.024	-.148	.087	-.128	.039	-.165	.101
38 Soy una persona creíble para mis colaboradores	.450	-.179	-.009	-.118	.209	.209	.093	-.084	-.007	-.025	-.020	.080	-.064	.054
8 Pongo en práctica los nuevos conocimientos técnicos que adquiero.	.449	-.133	.185	.012	.153	.148	.029	.012	-.043	-.106	-.009	.030	.069	.033
93 Me mantengo en la búsqueda de los objetivos así las circunstancias hayan cambiado drásticamente.	.447	.186	.360	-.092	-.038	-.138	.014	-.070	.173	.145	-.002	.038	.031	-.064
25 Logro los resultados organizacionales que me propongo	.447	-.033	.265	-.143	-.062	-.126	.052	.076	.151	.029	.093	.050	.003	-.044

134 Me es fácil llamar la atención o corregir a mis colaboradores.	.441	.013	.062	.022	.127	-.014	-.136	-.169	-.203	.127	.072	-.033	-.103	.010
113 Tengo amplios conocimientos de los productos o servicios de la organización.	.435	.028	.052	-.367	.087	-.085	.156	.107	-.028	-.142	.102	.011	.043	.055
29 Mantengo una visión optimista del futuro del área.	.434	-.094	.149	-.079	-.081	.132	-.182	.141	.024	-.013	.119	-.130	.027	.055
35 Salgo fortalecido de las situaciones difíciles.	.434	.333	-.059	-.215	.036	.136	.047	.139	.232	-.126	-.161	-.017	-.075	.016
5 Les permito a mis colaboradores la autonomía y el tiempo necesario para la realización de su trabajo.	.433	-.201	-.117	.061	-.059	-.018	-.007	.059	.146	-.033	-.029	-.135	.063	.112
9 Poseo capacidad de adaptación a los cambios de la organización.	.430	-.051	.143	-.086	-.075	.112	-.134	-.167	.268	-.167	.059	.101	.031	-.029
150 Me repongo de los fracasos	.423	.420	-.122	-.172	.211	.050	-.134	-.132	-.019	-.008	.087	-.009	.058	.002

fácilmente.														
120 Demuestro valentía al defender mis convicciones.	.414	.207	.281	.019	.222	-.213	-.123	-.062	.018	.061	.110	.214	.001	-.031
11 Mis colaboradores acuden a mí para contarme sus sentimientos.	.400	.112	-.076	.102	-.032	-.101	.122	.077	.163	-.022	.064	.210	-.037	-.040
21 Genero cambios en mi área de responsabilidad cuando las circunstancias internas o externas lo piden.	.395	-.037	.176	.011	-.063	.205	.064	-.035	.148	.044	-.158	-.003	-.022	.085
43 Me mantengo actualizado en los temas de negocios, economía o política que puedan incidir sobre mi trabajo o en la organización.	.386	.241	.319	-.106	-.118	.145	.068	-.174	.070	.200	-.113	-.044	.006	-.098
55 Cumpló con los compromisos adquiridos.	.378	-.048	.203	-.141	-.006	.078	-.091	.106	.088	-.060	.095	.115	-.050	-.064

89 La definición de metas con mis colaboradores es una negociación de expectativas, intereses y comportamientos.	.334	.233	.048	.180	-.034	-.064	.117	-.058	.153	.000	-.231	-.001	-.134	-.009
2 Tengo clara una imagen del futuro de mi área.	.330	-.060	.267	.038	.172	.141	-.079	.071	-.080	-.087	.117	.018	-.139	.077
34 Me es fácil convivir con el riesgo y la incertidumbre.	.325	.283	.015	-.040	.136	.171	.090	.026	.122	-.094	-.062	-.047	-.133	-.006
69 Las personas con autoridad me generan miedo	-.311	.278	.000	.232	-.056	-.128	.111	-.020	.012	.085	-.002	-.120	.006	-.047
62 Tengo capacidad de escucha.	.295	-.094	.067	.022	.116	.147	.079	-.062	.050	.090	.040	-.048	-.009	-.056
132 Siento que mis logros me hacen superior a mis colaboradores*.	.278	-.008	-.198	-.234	.093	-.133	-.051	.018	-.116	-.094	-.227	.038	-.033	-.182
3 Soy firme y en ocasiones radical a fin de que se haga lo necesario para	.207	-.038	.183	.112	-.036	-.008	-.065	.139	-.095	.153	.155	.120	.047	.141

asegurar el resultado.														
17 Formulo metas especificando a grandes rasgos las áreas de acción de cada uno de mis colaboradores.	.196	.025	.088	.062	-.018	.096	.067	.060	.044	.065	.049	.023	-.025	-.065
19 La retroalimentación que brindo a mis colaboradores está cercana en el tiempo a los incidentes.	.186	.061	.088	.091	-.008	.117	.056	.043	.056	.081	.127	-.039	-.045	-.032
148 Me es muy importante sentirme orgulloso por lo que tengo	.107	.524	-.106	.152	.096	-.098	-.254	.065	-.149	-.053	.113	-.020	.095	.161
100 Me siento orgulloso de mis cualidades humanas	.269	.520	-.157	.078	.174	-.097	-.113	.038	-.039	-.074	-.042	.000	.086	-.092
81 Me gustaría mucho tener más posesiones materiales que las que actualmente tengo.	-.080	.500	.013	.243	-.083	-.120	-.177	.137	-.022	.027	.206	-.101	.035	.118
147 Aprendo de los fracasos que tengo	.415	.498	-.162	-.137	.057	.077	-.073	-.132	.184	.016	-.055	-.020	.077	.110

en la vida, incluido el trabajo.														
23 Tengo grandes deseos de tener un cargo de mayor nivel jerárquico.	.062	.434	.003	.255	-.082	-.086	-.174	.215	-.034	-.002	.171	-.066	.047	-.008
54 Tengo grandes deseos de poder	-.177	.419	.193	.271	.061	-.008	-.113	.170	.023	-.033	.052	-.054	-.019	.109
117 Cuando estoy en desacuerdo con mis colaboradores me vuelvo demasiado intenso, no puedo manejarlo en ese momento.	-.272	.312	.203	.153	-.081	-.045	.067	.083	-.100	.093	.063	-.001	.167	.046
16 Tengo claridad en los resultados organizacionales que debo alcanzar.	.335	.003	.360	-.080	.306	-.072	.052	.035	.011	.032	.109	.031	-.022	-.094
121 Debo mantener el control de todo lo que pasa en mi área.	.175	.209	.288	-.153	-.076	-.210	-.159	.082	-.045	.161	.065	.092	.109	.006
149 Poseo amplia información acerca de la industria o del sector en el que opera la organización.	.390	.278	.074	-.456	-.063	.046	.096	-.075	-.213	-.049	-.046	-.078	-.053	-.058

10 Creo firmemente eso de "no hay mal que por bien no venga"	.184	.324	-.016	.379	.181	.054	-.076	.116	.279	.012	-.316	.181	.235	.142
22 "no hay mal que por bien no venga"	.207	.333	.003	.370	.149	.095	-.064	.153	.230	.035	-.291	.160	.157	.166
108 Desprecio cualquier debilidad humana	.143	-.007	-.205	-.316	.177	-.245	-.190	.127	-.073	-.055	-.300	.069	.021	-.195
92 Me es difícil ceder a las presiones externas que ejercen otras personas sobre mí	.028	.093	-.006	-.079	.170	.171	.058	-.098	-.014	-.046	-.105	.067	-.030	-.128
36 Para mí es muy importante controlar lo que hacen mis colaboradores	-.058	.214	-.033	.262	.159	.134	.559	-.208	.075	-.073	.245	.095	.059	-.047
126 En el trabajo suelo ser lógico y analítico	-.068	.267	.010	.310	.114	.264	.454	-.248	.024	.039	.372	.019	.019	.020
1 Pierdo el control emocional ante	.215	-.254	-.154	-.236	.060	-.126	-.286	.102	.054	.132	-.229	.005	-.192	.023

situaciones difíciles del trabajo														
61 Hago saber a mis colaboradores que yo soy el jefe*	.216	-.066	-.164	-.059	.032	.140	.277	-.072	-.117	-.056	.008	.140	-.078	-.158
112 Me motiva mucho el dinero*	.114	.070	-.113	-.040	.218	.067	.245	-.006	-.030	.024	-.151	.100	-.021	-.109

Tabla 37 Estadísticas de total de elementos para el factor 1 del Cuestionario Valoración por Otros

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación de total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
4 Establezco de manera acordada las metas que deben alcanzar mis colaboradores.	528,984	4607,647	,529	,983
5 Les permito a mis colaboradores la autonomía y el tiempo necesario para la realización de su trabajo.	528,868	4636,589	,426	,983
6 La retroalimentación que brindo a mis colaboradores se basa en comportamientos observables e identificables en ellos.	529,140	4608,986	,522	,983
7 Escucho atentamente las ideas y sugerencias de mis colaboradores	528,871	4619,920	,573	,983
8 Pongo en práctica los nuevos conocimientos técnicos que adquiero.	528,956	4625,954	,445	,983
9 Poseo capacidad de adaptación a los cambios de la organización.	528,810	4634,077	,426	,983

11 Mis colaboradores acuden a mí para contarme sus sentimientos.	530,231	4600,211	,396	,983
12 Trato a los demás con respeto	528,739	4631,802	,459	,983
13 Soy consciente del efecto que produce mi conducta en mis colaboradores.	529,113	4607,659	,484	,983
14 Expreso explícita o implícitamente el valor que como personas tienen mis colaboradores.	529,104	4595,014	,611	,983
15 Le brindo a mi área un rumbo claro y consistente con la imagen de futuro.	528,951	4611,898	,591	,983
18 Brindo inspiración, aliento a mis colaboradores.	529,137	4583,777	,699	,983
20 Transfiero a mis colaboradores los conocimientos y experiencia técnica para contribuir a su enriquecimiento y desarrollo.	529,071	4608,832	,485	,983
24 Me importa que mis colaboradores me quieran.	529,728	4574,408	,503	,983
25 Logro los resultados organizacionales que me propongo	529,055	4629,969	,444	,983
26 Me es fácil reconocer mis emociones.	529,673	4590,270	,478	,983

27 Soy franco con mis colaboradores, les comparto lo que pienso y siento.	529,201	4597,902	,578	,983
28 En el trabajo tengo el valor de hacer lo correcto.	528,808	4623,577	,493	,983
29 Mantengo una visión optimista del futuro del área.	528,841	4636,994	,423	,983
30 Realizo una selección apropiada de los recursos para alcanzar los resultados.	528,975	4622,272	,492	,983
31 Dirijo a mis colaboradores hacia el logro de metas más altas (más retadoras).	529,005	4613,967	,556	,983
32 La retroalimentación que brindo a mis colaboradores se vincula a actividades sobre las cuales el colaborador tiene cierto control.	529,272	4606,931	,482	,983
33 Me mantengo actualizado en temas específicos de mi área de responsabilidad organizacional.	528,956	4619,337	,463	,983
35 Salgo fortalecido de las situaciones difíciles.	529,198	4613,432	,424	,983
37 Soy una persona leal con mis colaboradores	528,909	4607,631	,581	,983
38 Soy una persona creíble para mis colaboradores	529,027	4615,079	,445	,983

39 Promuevo entre mis colaboradores que se pongan en práctica nuevas ideas.	528,986	4613,441	,566	,983
40 Establezco metas claras y específicas para que sean alcanzadas por los colaboradores	528,964	4609,676	,591	,983
41 Genero confianza en mis colaboradores para que alcancen resultados organizacionales.	528,923	4604,071	,707	,983
42 Cuando es necesario le brindo realimentación a mis colaboradores, no dejo pasar el momento.	529,214	4588,185	,629	,983
44 Demuestro respeto por las ideas de los demás	528,832	4612,526	,620	,983
45 Demuestro preocupación por los demás.	529,099	4585,015	,694	,983
46 Cuido que mis acciones no vayan en contra del bienestar de mis colaboradores.	529,027	4593,162	,664	,983
47 Elaboro una visión clara para mi área de trabajo dentro de la organización.	528,898	4616,389	,582	,983

48 Entusiasmo a mis colaboradores para que alcancen resultados organizacionales.	529,080	4593,159	,665	,983
49 Me es fácil avanzar en medio de las dificultades y la adversidad.	529,146	4612,725	,497	,983
50 Defino conjuntamente con el colaborador las expectativas y responsabilidades de desempeño.	529,052	4601,174	,600	,983
51 Tengo mucho conocimiento de los procesos del área que dirijo.	528,843	4632,865	,448	,983
52 Soy generoso con el reconocimiento cuando un trabajo está bien hecho.	529,165	4588,634	,613	,983
53 Valoro las opiniones de mis colaboradores	528,959	4609,472	,605	,983
56 Solicito la opinión de mis colaboradores acerca de cómo realizar ciertas tareas	529,217	4598,203	,580	,983
57 Animo a mis colaboradores a que experimenten con nuevas ideas	529,277	4586,565	,617	,983
58 Motivo a mis colaboradores para conseguir un alto rendimiento.	529,113	4577,990	,712	,983
59 Acompaño a mis colaboradores para que alcancen los resultados acordados.	529,080	4593,985	,649	,983

60 Creo posibilidades en las mentes de mis colaboradores para que logren la visión de la organización	529,250	4586,607	,651	,983
63 Motivo a mis colaboradores a la mejora continua del producto o servicio.	528,973	4597,008	,680	,983
64 Brindo apoyo a mis colaboradores para que estos sobrepasen barreras que les impiden tener un mejor desempeño laboral.	529,137	4579,199	,683	,983
65 Incluso cuando estoy muy seguro de que tengo razón, soy lo bastante paciente como para escuchar las opiniones de mis colaboradores.	529,225	4580,748	,649	,983
66 Busco y encuentro posibilidades para que se alcancen las metas organizacionales.	528,920	4612,074	,578	,983
67 Demuestro claridad en mis intenciones.	528,887	4623,230	,543	,983
68 Tengo adecuadas habilidades de expresión oral y escrita.	528,901	4622,563	,440	,983
70 El proceso de asignación de metas y desempeño es acordado con el colaborador.	529,321	4588,191	,577	,983
71 Hago partícipes a los colaboradores en la toma de decisiones.	529,426	4589,590	,581	,983

72 Poseo una actitud de descubrir ventajas en las situaciones inesperadas, en la adversidad	529,440	4587,707	,530	,983
73 Me es fácil alabar las cualidades positivas de mis colaboradores.	529,365	4574,150	,640	,983
74 Soy abierto a las ideas y opiniones de los demás.	528,975	4602,515	,675	,983
75 A mis colaboradores le trazo una dirección que les muestre por donde proseguir.	529,140	4604,022	,519	,983
76 Me es fácil ver las cosas desde el punto de vista de mis colaboradores.	529,401	4584,599	,627	,983
78 Recompensó de diferentes maneras los logros de mis colaboradores.	529,761	4563,791	,589	,983
79 Sé que inspiro confianza en mis colaboradores.	529,195	4577,050	,630	,983
80 Acepto la responsabilidad por los malos resultados de mis colaboradores.	529,253	4585,435	,589	,983
82 Contribuyo activamente en el mejoramiento del desempeño y de las competencias de mis colaboradores.	529,129	4587,171	,686	,983

83 Las tareas y las metas son decididas a través de la discusión y del consenso del grupo.	529,467	4594,679	,556	,983
84 Busco mejores prácticas tanto dentro como fuera la organización.	529,162	4606,059	,540	,983
85 Aplico y difundo los conocimientos que tengo para solucionar y prevenir problemas técnicos.	528,964	4614,850	,519	,983
86 Considero que brindo a mis colaboradores posibilidades para su participación.	529,011	4600,689	,680	,983
87 Brindo a mis colaboradores la posibilidad de autogestionarse (asumir su propia responsabilidad por sus pensamientos, acciones y resultados)	529,121	4606,740	,546	,983
88 Me preocupo por los más débiles.	529,577	4568,179	,564	,983
90 Tengo la habilidad para inspirar confianza en los demás.	529,082	4581,128	,736	,983
91 Mis colaboradores confían en que yo les ayudo a resolver sus problemas.	529,151	4593,528	,578	,983
93 Me mantengo en la búsqueda de los objetivos así las circunstancias hayan cambiado drásticamente.	529,049	4621,419	,445	,983

94 Puedo defender mis ideas sin ser agresivo con los demás	529,016	4597,317	,614	,983
95 Garantizo que cada colaborador se sienta conectado con la visión.	529,093	4595,556	,620	,983
96 Hago conocer a cada colaborador lo que espero de su desempeño.	529,198	4590,501	,572	,983
97 Acepto la crítica sin enojarme	529,198	4585,024	,633	,983
98 Brindo participación a mis colaboradores en la definición de sus metas.	529,195	4597,496	,569	,983
99 Me compadezco fácilmente de aquellos que tienen dificultades	529,407	4588,528	,545	,983
101 Trato a los demás con dignidad.	528,723	4627,336	,589	,983
102 Genero entre los colaboradores espacios de reflexión para identificar mejores formas de hacer el trabajo.	529,151	4600,911	,581	,983
103 Brindo a mis colaboradores un acompañamiento continuo en la realización de sus labores.	529,170	4596,213	,628	,983
104 Soy considerado por mis colaboradores como una persona coherente entre lo que pienso, siento, digo y hago.	529,027	4593,481	,722	,983

105 Me comunico de modo continuo para dirigir a mis colaboradores al logro de las metas de la organización.	529,019	4604,030	,639	,983
106 Me es fácil encontrar el lado positivo de la dificultad.	529,129	4594,306	,660	,983
107 Respaldo a mis colaboradores en las decisiones y acciones que ellos realizan.	529,036	4599,776	,635	,983
109 Brindo retroalimentación que está relaciona con objetivos mutuamente acordados con mis colaboradores.	529,159	4595,473	,635	,983
110 Se decir NO amablemente	529,115	4600,168	,512	,983
111 Soy una persona sincera con mis colaboradores	528,948	4604,667	,539	,983
113 Tengo amplios conocimientos de los productos o servicios de la organización.	528,874	4626,943	,433	,983
114 Me considero claro y preciso con mis palabras.	529,008	4614,438	,454	,983
115 Estimulo a mis colaboradores a que salgan fortalecidos de las situaciones difíciles de la vida, incluido el trabajo.	529,203	4571,771	,722	,983

116 Mantengo comunicación constante con mis liderados a fin de estar atento para hacer correctivos de ser necesario.	529,143	4591,583	,587	,983
118 Cuando aparece una dificultad consulto a mis colaboradores	529,327	4599,361	,515	,983
119 Presto verdadera atención a mis colaboradores ya que los escucho con todos los sentidos.	529,011	4596,248	,654	,983
120 Demuestro valentía al defender mis convicciones.	529,019	4618,779	,405	,983
122 Presto atención a las sugerencias que hacen mis colaboradores	528,940	4605,776	,646	,983
123 Tengo capacidad para regular el estado de ánimo de los demás.	529,456	4581,356	,627	,983
124 Busco que mis colaboradores participen en la solución de los problemas del área	529,036	4591,037	,701	,983
125 Tengo la capacidad de recuperarme de las dificultades planteadas por el entorno.	529,005	4607,328	,523	,983
127 Amplío, actualizo los conocimientos técnicos que poseo.	528,893	4625,743	,478	,983
128 A mis colaboradores los trato con cortesía y amabilidad.	528,810	4613,823	,535	,983

129 Soy considerado por mis colaboradores como una persona en la que se puede confiar.	528,973	4596,412	,651	,983
130 Establezco de manera participativa con cada colaborador las metas de desempeño y de competencias que debe alcanzar	529,118	4592,005	,647	,983
131 Asumo la responsabilidad de mis actos sin juzgarlos y sin culpa.	529,159	4599,346	,542	,983
133 Aliento a mis colaboradores a innovar.	529,190	4587,350	,631	,983
134 Me es fácil llamar la atención o corregir a mis colaboradores.	529,088	4615,039	,441	,983
135 A mis colaboradores les abro caminos en la organización para que ellos puedan lograr los resultados.	529,110	4592,517	,655	,983
136 Tengo adecuadas habilidades en hacer presentaciones.	529,011	4616,292	,464	,983
137 En situaciones difíciles de trabajo manejo y control de alguna manera las emociones de mis colaboradores.	529,258	4605,542	,529	,983
138 Poseo la flexibilidad para manejar los cambios permanentes que se dan en la organización.	528,951	4615,535	,572	,983
139 Confío plenamente en mis colaboradores.	529,132	4595,112	,590	,983

140 Expreso mis sentimientos con facilidad cuando es necesario.	529,423	4579,710	,581	,983
141 Demuestro calidez en la relación con mis colaboradores.	528,992	4595,485	,660	,983
142 Animo a mis colaboradores a que pongan a prueba nuevas ideas	529,102	4588,059	,679	,983
143 Confío en que mis colaboradores tienen las habilidades y los conocimientos para hacer aportes significativos.	529,019	4595,270	,640	,983
144 Permito que mis colaboradores que tomen las decisiones necesarias ellos mismos para lograr las metas.	529,201	4602,337	,547	,983
145 Promuevo en mis colaboradores la generación de nuevas ideas y propuestas de mejoramiento.	529,129	4588,091	,688	,983
146 Tengo capacidad para regular mi propio estado de ánimo.	529,258	4602,671	,486	,983
151 Me comporto de manera flexible	529,187	4606,125	,529	,983
152 Implico a mis colaboradores para que se sientan involucrados en el logro de la visión.	529,071	4590,821	,659	,983
153 Celebro los pequeños triunfos y los descubrimientos de mis colaboradores.	529,310	4573,779	,645	,983

154 Me es fácil disfrutar del bienestar ajeno.	529,629	4584,036	,449	,983
155 Animo a mis colaboradores a que busquen el lado bueno de las dificultades.	529,096	4580,825	,703	,983