



UNIVERSIDAD DE CHILE
UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE POST GRADO

“ESTUDIO DE CULTURA Y LIDERAZGO APLICADO A TRABAJADORES EN CHILE”

PARTE 2

TESIS FORMATIVA EQUIVALENTE PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN
GESTIÓN DE PERSONAS Y DINAMICA ORGANIZACIONAL

Alumnos: Karla Torres
profesor Guía: Nicole Pinaud

Santiago de Chile, año 2021

Agradecimientos

“Principalmente a nuestras familias, por habernos acompañado en este proceso y en cada una de las dificultades a las que nos vimos enfrentados durante su desarrollo. Una historia para contar que nos llena de orgullo.”

Indice	
Agradecimientos	2
Indice.....	3
4. Presentación y análisis de resultados	¡Error! Marcador no definido.
4.1 Dimensiones culturales	¡Error! Marcador no definido.
4.2 Análisis general	¡Error! Marcador no definido.
4.3 Análisis por dimensión	¡Error! Marcador no definido.
4.3.1 Disminución de la incertidumbre	¡Error! Marcador no definido.
4.3.2 Distancia al poder	¡Error! Marcador no definido.
4.3.3 Igualdad de género	¡Error! Marcador no definido.
4.3.4 Asertividad	¡Error! Marcador no definido.
4.3.5 Colectivismo Institucional	¡Error! Marcador no definido.
4.3.6 Colectivismo (Grupo)	¡Error! Marcador no definido.
4.3.7 Orientación al futuro	¡Error! Marcador no definido.
4.3.8 Orientación Humana	¡Error! Marcador no definido.
4.3.9 Orientación al desempeño	¡Error! Marcador no definido.
4.4 Modelos del Liderazgo	¡Error! Marcador no definido.
4.5 Análisis general	¡Error! Marcador no definido.
4.6 Análisis por dimensión	¡Error! Marcador no definido.
4.6.1 Líder carismático u orientado al desempeño ...	¡Error! Marcador no definido.
4.6.2 Líder orientado al equipo	¡Error! Marcador no definido.
4.6.3 Líder participativo	¡Error! Marcador no definido.
4.6.4 Líder orientado a lo humano	¡Error! Marcador no definido.
4.6.5 Líder autoprotector	¡Error! Marcador no definido.
4.6.6 Líder autónomo	¡Error! Marcador no definido.
4.7 Otros antecedentes	¡Error! Marcador no definido.
5. Propuesta de intervención.....	¡Error! Marcador no definido.
6. Conclusiones.....	¡Error! Marcador no definido.
7. Bibliografía.....	¡Error! Marcador no definido.
8. Anexos.....	¡Error! Marcador no definido.

4. Presentación y análisis de resultados

En primer lugar, y antes de iniciar la presentación de los datos, es dable mencionar que la obtención de estos fue más mucho más compleja de lo esperado. Cruzando datos (Encuesta de Empleo Público, ANEF 2020 y otros) la situación de trabajo en confinamiento que se ha planteado a todos como trabajadores, ha generado una sobre exposición a las pantallas, que se ha traduce en un estancamiento y superposición de tareas y roles que redundan en que todos han tratado, conscientemente o no, evitar sumar más dispositivos o minutos de exposición ilimitada frente a una pantalla de celular o computador. Con ello y en base a lo observado, es posible afirmar que a la apertura de la encuesta, las dos primeras semanas al menos, el flujo de data fue expedito y sin mayores complejidades, se avanzó al ritmo esperado mediante la exposición del instrumento en redes sociales y laborales (LinkedIn, Facebook, WhatsApp y otros), sin embargo, ese impulso inicial no fue suficiente para cubrir la muestra necesaria para obtener resultados que fueran representativos según los márgenes establecidos para la investigación.

En una segunda etapa de difusión del instrumento, se debió insistir e ir a buscar en otras redes (correos institucionales, por ejemplo) y recién con ello y luego de más de 3 meses de recolección de información fue posible llegar a un total de 263 respuestas de las cuales 150 correspondían a información satisfactoria que se enmarca en el cuadro de la investigación, cerrándose automáticamente la recolección de respuestas.

Cabe mencionar que cada una de esas respuestas correspondió a un ejercicio único de un ser individual y, como se podrá apreciar en los anexos, no fue posible que personas repitieran su respuesta, buscando con ello, evitar sesgos en estas, sin importar el mayor tiempo que ello pudo significar.

Respecto de los resultados generales de la encuesta, parece interesante exponer referencias demográficas de la muestra encuestada, a saber:

- El 56% del total de los encuestados, es decir, 147 del total de 263 respuestas corresponde a personas que se identifican con el género femenino, constituyendo mayoría de la población; sin embargo, respecto de la muestra significativa (150 respuestas) este grupo bajo al 48%. Esta disminución en la representatividad se correlaciona principalmente al criterio de exclusión relacionado con tener gente a cargo, es decir, estar en un rol de supervisión de grupos y nos da antecedentes de lo que menciona Lorena Godoy y Antonio Mladinic (2009) en su estudio sobre “Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección” en el que hacen alusión los mayores niveles de escolaridad que ha alcanzado el género femenino y a las dificultades y problemas que encuentran para ascender a niveles altos de la jerarquía (p. 53).

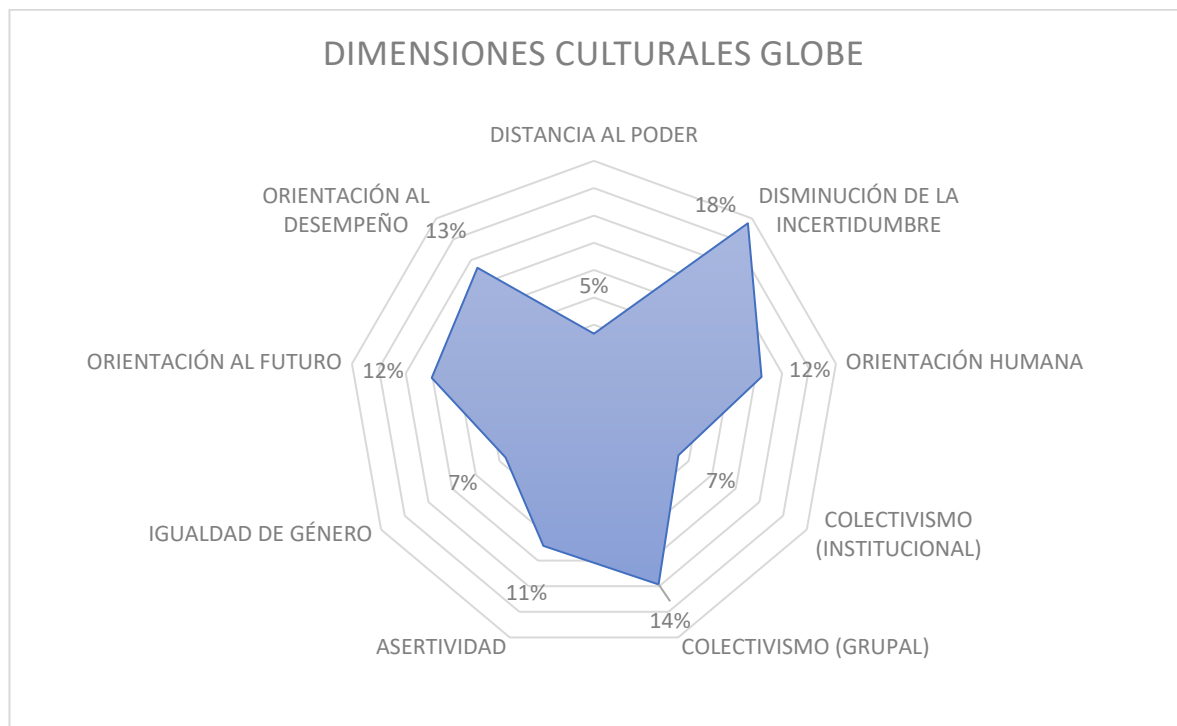
- Respecto a los grupos etarios, una amplia mayoría (65%) indica encontrarse en el intervalo de entre 30 y 39 años de edad, secundado por el grupo de entre 40 y 49 años (23%).
- En tanto, la distribución por nacionalidad de los sujetos de la muestra, contempla que, como era esperable, la mayoría de ellos son chilenos (92%) y del grupo restante, la mayoría declaran ser de procedencia venezolana (3%).
- En cuanto a los niveles de escolaridad de los sujetos de la muestra, una amplia mayoría indica poseer solamente título universitario (58%); respecto de esta información, es llamativo observar que el 56% de los extranjeros que forman parte de la muestra poseen estudios de postgrado, a diferencia de los nacionales que alcanzan sólo el 41%.
- Respecto de la distribución de la muestra entre sector público y privado, éste se distribuye en razón de 36% y 64%, respectivamente.
- Respecto de las industrias del sector privado, representadas en la muestra, las más representadas son Construcción (21%) y Finanzas y Seguros (16%)

Todos los datos mencionados, así como las respectivas tablas de distribución, se presentarán en forma anexa al presente informe.

4.1 Dimensiones culturales

Entrando en materia, y presentando un detalle de las respuestas recepcionadas en la Sección A de la encuesta, presentamos una distribución de la representación existente en las dimensiones culturales definidas por Globe:

Tabla 1 Distribución Percepciones Culturales



Nota: Elaboración propia según datos de encuesta.

El gráfico que precede, refleja que las concepciones culturales del universo de los encuestados, considera que de las dimensiones que se abarcan según la metodología, las más valoradas o con mayor representación, son aquellas relacionadas con aspectos cercanos a Disminución de la Incertidumbre y Colectivismo (Grupal), y levemente menor, a Orientación al Desempeño.

4.2 Análisis general

Visto lo anterior, se tornó muy interesante notar que la dimensión más desarrollada o más altamente percibida es aquella que captura el grado en el cual la muestra se siente incómoda ante situaciones no estructuradas, es decir aquella relacionada con mecanismos alusivos a la disminución de la incertidumbre que, como ya se dijo,

representan aquellas normas sociales, reglas y procedimientos que buscan aliviar la imprevisibilidad de eventos futuros y, en este sentido, el instrumento de recolección de información considera aspectos tales como percepciones sobre la planificación de eventos sociales, la importancia de estar al día en los deberes personales y laborales, así como el alcance de las normas y reglamentos a aspectos de la vida en general.

Encontrando en el segundo orden de tendencia, tenemos la dimensión de Colectivismo (Grupal) que refleja la importancia de la familia, las organizaciones y los grupos para los individuos, sin embargo, esto no llama tanto la atención, ya que, como se mostrará más adelante, se relaciona directamente con el “ser latinoamericano” o pertenecer a una cultura regional medianamente homogénea.

Por otro lado, la percepción de que la orientación al desempeño es relevante, entendiéndola como el grado en el que una sociedad es capaz de motivar y movilizar a la búsqueda de la excelencia y la innovación y premiar la mejora en el desempeño. No deja de ser llamativo, fundamentalmente porque el sentido de la innovación contrasta con la disminución de la incertidumbre; innovar es romper esquemas actuales o hasta paradigmas para intentar crear algo nuevo y distinto o nueva manera de conseguir los mismos resultados aunque de una manera más eficiente, rápida o amigable; sin embargo, en la arista que se relaciona con la mejora del desempeño, es altamente entendible gracias al paradigma de que la movilidad social se da en base a la educación y con ello se aliente o motive a perfeccionarse.

Al mirar detenidamente los datos, resultan profundamente llamativas aquellas dimensiones que figuran con aspecto cóncavo en este gráfico radial. En primer lugar, tenemos la dimensión de Equidad de Género que trata de identificar hasta qué punto la gente de este país trabaja en disminuir las brechas de género y las diferencias de roles y estatus entre hombres y mujeres. Si bien en los resultados se presenta una baja tendencia, podemos ver en la realidad que nuestra sociedad en vías de modernización, ha dado grandes avances en política pública al respecto, ejemplificándolo con la creación del Ministerio de la Mujer y Equidad de Género en el año 2015, temática antes tratada por el Servicio Nacional de la Mujer, en el cual hoy se colabora en la implementación de políticas, planes y programas que promuevan la igualdad y equidad de género como también en el reconocimiento de derechos a minorías sexuales, entre otras; aunque sin duda queda mucho por avanzar en esta temática, y más considerando que la brecha salarial entre hombre y mujeres es cercana al 31% de acuerdo a lo indica la Encuesta Nacional de Empleo – INE y la información recogida.

En el mismo orden de ideas, y profundizando lo expuesto en los párrafos anteriores; en donde se presenta la mayor y la significativamente menor preferencia es que debemos mencionar aquella dimensión relacionada a percepciones de Distancia al Poder, donde solamente el 5% de las respuestas lo reconocen como un aspecto relevante de nuestra sociedad, todos aquellos mecanismos sociales relacionados a compartir y reconocer el poder y participación ciudadana, legitimidad de la autoridad, entre otros. Sin duda, el contexto social actual y sus implicancias en el cuestionamiento al sistema y autoridades, mucho tienen que ver en este sentido, influyendo o profundizando la sensación de ilegitimidad del sistema político – económico y las autoridades que le representan.

4.3 Análisis por dimensión

4.3.1 Disminución de la incertidumbre

Este aspecto de desarrollo o dimensión cultural se puede entender como el grado en el cual una sociedad entiende que desarrolla o ha desarrollado mecanismos que permitan controlar o disminuir la incertidumbre sobre hechos futuros; en este sentido, una baja puntuación o escaso desarrollo se relaciona con una alta tolerancia a la incertidumbre. Si bien es esencialmente humano generar certezas en vista del futuro, es posible apreciar diferencias en la apreciación de esta dimensión, para el presente estudio se utilizaron acepciones tales como:

- La vida es altamente estructurada.
- Los eventos sociales se planean con anticipación.
- La puntualidad es fundamental.
- Tener las prioridades claras es importante.
- Es importante estar siempre al día con las obligaciones.

Los resultados de GLOBE en países de Latinoamérica, con la excepción de México, muestran bajos niveles de percepción en relación al promedio general, con una variación bastante menor (7,3%), pudiendo configurar una cultura bastante homogénea; sin embargo, tres de estos países se encuentran en el polo extremo de la dimensión, como son Guatemala, Venezuela y Bolivia, respecto de los mecanismos que la sociedad desarrolla o desarrollará en pos de disminuir la incertidumbre, lo que es posible de interpretar como la inexistencia de política claras, poco orden social, así como un alto nivel de improvisación.

Entendiendo la homogeneidad en esta dimensión, resulta interesante contrastarlo con aquellos países identificados como germánicos (Alemania, Austria, Suiza, Holanda), donde el nivel de sensación de control de la incertidumbre es tal, que incluso se reporta la expectativa de alcanzar una mayor imprevisibilidad.

En cuanto a los resultados obtenidos, se apreció que la sensación de incertidumbre en nuestra sociedad es bastante baja, se entiende el futuro como altamente previsible; muy cercano a la sensación que fue reportada por México como una excepción en la región. Así el 18% de las respuestas se orientaron a fundamentar que nuestra sociedad considera que ha desarrollado mecanismos y dispositivos sociales, legales y consuetudinarios que nos permiten abordar de buena manera la imprevisibilidad del devenir.

Con todo lo mencionado y parafraseando a Oligastri y otros (1999), es importante tener en cuenta que hay gente que vive en un país cuya realidad es más cercana a la incertidumbre, la tolerancia a estas situaciones y que prefiera (o no) cambiar esta situación. Dicho de otra forma, en los países latinoamericanos si bien existe la expectativa por disminuir la incertidumbre, una de las grandes virtudes de vivir en esta

situación, puede relacionarse con la tolerancia a la ambigüedad, lo que resulta en personas más creativas, menos rígidas y capaces de sobrevivir en el caos cotidiano.

Si bien lo último no representa a nuestro país y la percepción de nuestra sociedad se encuentra en un alto nivel de disminución de la incertidumbre, estamos insertos en un contexto latinoamericano que trasunta la propia realidad y no es posible desmarcarse del todo, de esta forma, llama la atención que sea la dimensión más percibida de todas las representadas en la encuesta.

La mayor cantidad de respuestas positivas en esta dimensión, se dieron en la acepción “La vida es altamente estructurada” (58) por medio de la cual, se propone a los encuestados la sensación de que mediante, la planificación de los eventos futuros es posible evadir la incerteza respecto del devenir y así, controlar de mejor manera los hechos futuros; en este sentido, la respuesta con menor aceptación en esta dimensión es a la proposición “La puntualidad es fundamental” (47) que, aunque la diferencia no es estadísticamente grandilocuente, hace alusión a la sensación de que el valor cultural del respeto por la puntualidad horaria no es tan importante, lo que, dándole sentido de realidad es totalmente palpable para la vida de cualquier chileno.

4.3.2 Distancia al poder

Esta variable o dimensión, es posible definirla en como los miembros de una sociedad aprecian (o desean) que el poder sea compartido a través de la sociedad. Para efectos del presente informe, se entenderá que a mayores resultados se percibe una mejor distribución del poder a través de la sociedad.

Si bien la desigualdad o escasa distribución del poder es un problema altamente desarrollado y estudiado por distintas ramas de las ciencias sociales, GLOBE confirma que en América Latina se percibe una gran distancia con el poder, o una mala distribución de éste a través de la sociedad; sin embargo, como se comentará, existe una expectativa razonable por distribuirlo de mejor manera.

Para recoger la percepción de esta dimensión, se propusieron las siguientes acepciones:

- Predomina la igualdad social.
- El poder está compartido a través de la sociedad.
- En general, las personas cuestionan a sus líderes.
- Las personas se comunican abiertamente con otras, sin importar su posición social.
- Constantemente se cuestiona el orden establecido.

Según los resultados obtenidos por GLOBE, América Latina, Medio Oriente y Europa Latina resultaron ser las culturas con mayor percepción de elitismo o de mayor distancia al poder, es más, siete de los diez países latinoamericanos estudiados están dentro del grupo con la más alta percepción de distancia al poder; El Salvador, Argentina,

Guatemala, Ecuador, Colombia, Venezuela y Brasil, de igual manera, figuran todos los países de la Europa Latina (España, Portugal, Italia, Grecia y Francia).

En sentido a lo anterior, Chile también se representa como una sociedad altamente elitista, manifestándose esta dimensión con la menor aceptación en relación a todo el resto de ellas, llegando solo al 5% de representación. Es dable mencionar que, esta sensación puede ser atribuible a los acontecimientos que han tenido lugar en el último periodo o desde octubre de 2019 a propósito del estallido social, el desarrollo de la pandemia del COVID-19 y los distintos movimientos que han tomado mayor preponderancia.

En el mismo orden de ideas, pareciera que Chile se ajusta a la percepción de sus vecinos, manifestando una sensación de lejanía con las esferas de poder y varios autores coinciden que hasta la estructura histórica de nuestras sociedades ha influido en ello, siendo altamente jerarquizadas y cerradas, donde aquel que logra prosperar debe cerrarles el acceso a otros para mantener sus privilegios. Oligastri (1999), se refiere a esto como la importancia del poder en nuestras actividades diarias y si somos capaces de aceptar o no las diferencias en la distribución del poder entre personas o bien, buscamos preferentemente relaciones igualitarias.

Lo aquí planteado podría resultar relevante a la hora de analizar causas basales o estructurales de los movimientos sociales no solo en Chile, sino también en Latinoamérica y la Europa Latina. Resultados que son relevados de soslayo a la pregunta de investigación del presente estudio.

Siendo la dimensión menos considerada, llama la atención lo bajo y marginalmente distintas frecuencias en sus preguntas estando entre 17 y 15 respuestas positivas al respecto. Lo que estos datos podrían intentar entregar, es que la sensación de distancia al poder es clara y no existe polarización al respecto: la gente se percibe lejana al sistema gobernante y sus estructuras.

4.3.3 Igualdad de género

En esta dimensión, se pretende identificar o diferenciar la medida en que las personas de un país, perciben que en su sociedad se minimizan las diferencias de roles y estatus entre hombres y mujeres.

Para este apartado se propusieron acepciones tales como:

- Predomina la igualdad de género.
- Una mujer puede ser la proveedora del hogar.
- Tanto hombres como mujeres pueden acceder a puestos directivos.
- Hombres y mujeres son igualmente incentivados a proseguir sus estudios.
- Es aceptable que un hombre ejerza una actividad donde la mayoría son mujeres.

En general, según los resultados de GLOBE, los países latinoamericanos se encuentran en la mediana de los países considerados en el estudio, exceptuando a Ecuador y Guatemala quienes presentan una mayor brecha. Lo anterior no significa que en términos generales se manifieste una suerte de “predominio femenino” o es pos de igualdad de género, sino que en 57 de los 61 países se determinó desigualdad, más cambia en relación a que tan profunda es la percepción de desigualdad, registrando una variación de tan solo el 7,3%, permitiendo concluir una cierta homogeneidad cultural respecto a la igualdad sobre los sexos.

Parafraseando a los autores, sorprende que dada la fama internacional acerca de que las culturas latinoamericanas suelen ser sociedades machistas, una amplia mayoría se encuentre en niveles de avance en esta materia lo que sumado a las expectativas de vivir en sociedades más igualitarias en cuanto a género por parte de los entrevistados por GLOBE, pareciera ser una de las dimensiones con mayor propensión de desarrollo a futuro.

En este punto, los autores concluyen que aquellos gerentes o directivos que se queden o perseveren en la mentalidad de la desigualdad, o de poner a hombres por sobre mujeres (entendiendo siempre la no binaridad de género y refiriéndose solamente al sexo biológico), perderán importancia y poder en el futuro. En este sentido, y relacionándolo con lo expuesto en el apartado anterior, si bien se han dado pasos, esta percepción (y se hace hincapié en ello), no se hace cargo de las iniciativas o cambios institucionales reflejados, toda vez que persisten importantes brechas salariales entre ambos géneros, así como de acceso a puestos directivos, coberturas de salud y otros que hacen imposible cambiar la percepción en la materia, impregnando una sensación negativa al respecto y, como en otros aspectos, seguramente exacerbado por la agitación social del último tiempo.

En Chile, y respecto a los datos recogidos en el presente estudio, tan solo el 7% de las respuestas estima que las brechas de género están resueltas, siendo la segunda dimensión con menor percepción positiva de las indagadas; en este sentido, la percepción cultural de este apartado se encontraría a niveles similares a los expuestos en Guatemala y Ecuador.

En esta dimensión, la proposición más aceptada fue “Una mujer puede ser la proveedora del hogar” con 29 respuestas equivalentes al 26% de respuestas para esta dimensión, lo que puede ser interpretado como que es aquel aspecto dentro de la dimensión donde es posible apreciar menor brecha de género o prejuicios asociados a los roles de género; lo anterior, sin perder de vista que esta dimensión cultural representa la segunda menor aceptada o desarrollada, consolidando el 7% del total. De las acepciones que menos aceptación concentran mencionamos dos, “Predomina la igualdad de género” y “Es aceptable que un hombre ejerza una actividad donde la mayoría son mujeres”, ambas con 19 marcas, siendo la primera acepción una visión general de la dimensión, y la segunda una clara alusión a los roles de género tradicionales, reflejando que culturalmente podrían estar aún bien enquistados.

4.3.4 Asertividad

En esta dimensión, GLOBE intenta distinguir sociedades donde las personas actúan de forma agresiva, afirmativa, dura en sus opiniones, asertiva, dominante o que podría recurrir a la fuerza física para dar solución a sus discrepancias, de aquellas que concurren a comportamientos menos agresivos. En este sentido, y en una acepción negativamente relacionada con la dimensión anteriormente planteada, Hofstede (1997) identifica a las primeras como sociedades con un índice de masculinidad más elevado, convencido de que los hombres se enfocan más que las mujeres en crecer jerárquica y económicamente, mientras para éstas era más importante el clima interpersonal, sentirse útiles desarrollándose en un ambiente cálido de trabajo, sin embargo, es válido traerlo a colación ya que el estudio de Hofstede de alguna manera sirvió de base para iniciar el estudio de las percepciones culturales realizado por GLOBE.

Para obtener la información necesaria para identificar la percepción cultural de este apartado, se propusieron las siguientes frases:

- La gente actúa bajo sus propias convicciones.
- La gente está orgullosa de sí misma.
- La gente busca la aprobación en cada decisión.
- Las personas actúan en forma dominante.
- Se puede confiar en la mayoría de las personas.

Respecto de Latinoamérica, Bolivia y Costa Rica se identifican dentro de los países de menor desarrollo en la dimensión de asertividad en el mundo, y el resto por debajo del promedio mundial, y solamente El Salvador, por encima del promedio, de esta forma, el 90% de los países estudiados por GLOBE en la región se describen a sí mismos como de bajo nivel de asertividad.

En cuanto a los datos recolectados para el presente estudio, se indica que el 11% de las respuestas indican a Chile como una cultura de un nivel cercano al promedio de la región, aunque en el tramo más elevado de lo que significaría en altos niveles de asertividad o como le llamase Hofstede, "masculinidad cultural", junto a países tales como Argentina, Brasil y Colombia, en donde los encuestados manifiestan que se relacionan con otras personas en forma osada, enérgica, dominante, e incluso dispuestos a las confrontaciones. Dada la escasa variación entre las percepciones culturales (coeficiente de variación del 0,11), si bien es donde existen mayores diferencias no llegan a ser significativas, y en este escenario se conforma un bloque regional bastante homogéneo, donde los datos recogidos con ocasión de esta investigación, indican que Chile calza de buena manera.

Respecto a las respuestas mejor puntuadas, empataron con 34 marcas las acepciones de "La gente actúa bajo sus propias convicciones", "La gente busca la aprobación en cada decisión" y "Se puede confiar en la mayoría de las personas", relegando con una diferencia marginal a la proposición de "La gente está orgullosa de sí misma" con 29 marcas. En base a lo expuesto y la ubicación de esta dimensión respecto a las otras, parece razonable que las personas denoten una tendencia a la medianía en razón de lo

que se llama “índice de masculinidad” aunque la acepción correcta para efectos del presente estudio, tenga relación con la asertividad.

4.3.5 Colectivismo Institucional

En esta dimensión, mediante la metodología GLOBE se pretendió indagar en aquellas diferencias que permitan dilucidar si la orientación de la percepción de la sociedad se refiere a formas individualistas o colectivistas a la hora de establecer relaciones de beneficio. Una puntuación más alta o una mayor preferencia de estas acepciones dará cuenta de un mayor grado de percepción en cuanto a cómo institucionalmente (organizaciones y sociedad en general) se motiva a la distribución colectiva de los recursos o a la actuación y vinculación en un conjunto de individuos, postergando lo individual, disponiendo recursos para ello, así como mecanismos institucionalizados para ser aceptado por el grupo.

Con todo, se propusieron las siguientes acepciones, extraídas de la misma encuesta GLOBE:

- El sistema económico maximiza los intereses de la sociedad.
- Si alguien se compromete a algo, el resto confía en que hará todo lo posible por cumplir.
- El Estado garantiza el bienestar social.
- Las organizaciones son responsables por el bienestar de sus empleados.
- Las personas consideran que un buen desempeño es importante para ser valorado por sus pares dentro de la organización.

Los resultados de GLOBE indican que en Latinoamérica existe una tendencia hacia el individualismo, en comparación con la medición global. En este sentido, Argentina, Brasil, Colombia, El Salvador y Guatemala figuran en el grupo de los países más individualistas según los datos analizados y de acuerdo al presente estudio, Chile compartiría dicho grupo ya que los datos recogidos permiten determinar que la percepción de atributos relacionados a Colectivismo (Institucional) no son comúnmente aprobados o escogidos entre las opciones, relegando este aspecto a menores indicadores.

Si bien se abordará más adelante en las conclusiones, el presente estudio no contempló la visión a futuro de los encuestados, sin embargo, como se ha mencionado, el contexto social actual nos da importantes luces de como en esta dimensión es posible dilucidar en parte su devenir.

En esta dimensión, hace total sentido que la proposición más aceptada sea “Las personas consideran que un buen desempeño es importante para ser valorado por sus pares dentro de la organización”, considerando el desempeño como un dispositivo institucional para generar vinculación con colegas y/o similares en el lugar de trabajo y otros ambientes institucionalizados, esto dialoga totalmente con que la dimensión de “Orientación al Desempeño” sea una de las 3 más valoradas o identificadas en nuestra sociedad. En el otro extremo de esta dimensión, se encontró la acepción de “Las

organizaciones son responsables por el bienestar de sus empleados” donde, faltando puntos donde indagar, probablemente sea menos considerado a la vista de los resultados de la dimensión de “Distancia al Poder” y como esto se traduce en un cuestionamiento o desvalorización al menos hacia las instituciones y cuanto ellas podrían aportar a la sociedad.

4.3.6 Colectivismo (Grupo)

En esta variable se trata de identificar la propensión de los individuos a vincularse más o menos estrechamente con grupos cercanos, ya sea por consanguinidad o afiliación y, con ello, a la sociedad en su conjunto; de esta forma una mayor puntuación o preferencia por las proposiciones de la encuesta, permiten observar la percepción de los encuestados en tanto los individuos son capaces de expresar y demostrar orgullo, lealtad y cohesión con sus organizaciones y familias.

Para determinar las preferencias por esta dimensión, se utilizaron proposiciones como las que se citan a continuación:

- Se valora la lealtad grupal.
- Los hijos se enorgullecen de los logros de sus padres.
- Se valora la unión grupal.
- Cuidar a los miembros de la familia y amigos es prioritario.
- Las personas están comprometidas a contribuir al bienestar social.

Los resultados obtenidos por GLOBE son bastante concluyentes, 8 países de los 10 del clúster de Latinoamérica se sitúan entre aquellos donde el Colectivismo Grupal obtiene las mayores puntuaciones, es más, los otros dos (Costa Rica y Brasil), superan el promedio. Por otro lado, la desviación respecto del promedio es marginal, pudiendo conformarse como una percepción en esta dimensión como bastante similar.

En cuanto a Chile, representó la segunda dimensión más valorada, superando el promedio de aceptación en base al instrumento aplicado; el esquema resultante lo asemeja a la percepción de Costa Rica y Brasil, situándole con aquellos países donde la valoración del colectivismo grupal es bastante alta, infiriendo que las relaciones con los grupos cercanos, son de suma importancia.

Respecto a las proposiciones más valoradas en esta dimensión, lideró el sondeo aquella que dice “Se valora la lealtad grupal”, con un 24%, aludiendo al sentido de unidad que debiese tener un grupo que, figurando por fuera del marco institucional (familia, amigos y otros lazos sanguíneos o de afinidad) son necesarios para que las relaciones fructifiquen, de esta manera, la lealtad se transforma en uno de los valores más deseables o identificados en esta dimensión. Por otro lado, la acepción de “Cuidar a los miembros de la familia y amigos es prioritario” con un 17% de representación en la dimensión pareciera ir en absoluta concordancia con la primera aseveración, representando una importante coherencia en la dimensión.

4.3.7 Orientación al futuro

En esta dimensión, se trató básicamente de conocer si la percepción apunta a si el país o la cultura está orientada hacia los hechos futuros, es decir, como se preocupa de incentivar y recompensar conductas tales como la planeación, inversión y la postergación de las recompensas o, en el otro extremo, si los criterios o prioridades están puestos en el presente o incluso anclados en el pasado.

Las propuestas para indagar en la materia, fueron frases tales como:

- El éxito se basa en planificar con anticipación.
- Es bueno tener un plan a futuro.
- La gente está muy motivada a trabajar por sus metas e ideales.
- El ahorro es importante.
- Se debe pensar en ganancias futuras.

Las respuestas obtenidas por GLOBE indican que el bloque latinoamericano está por debajo del promedio internacional, llegando incluso dos de ellos (Guatemala y Argentina) a figurar en el extremo de los países que perciben que viven para el presente; la excepción al bloque es México, que figura por sobre el promedio, aunque sin llegar a las categorías más altas en esta dimensión. Se indica, además, que ningún país figura en la categoría más elevada respecto a orientarse a vivir en el futuro.

Respecto a Chile, se encontró prácticamente en la medianía de las respuestas, siendo un buen representante de esta categoría en el bloque latinoamericano.

En esta dimensión, resaltó inmediatamente la puntuación obtenida por la frase “El ahorro es importante”, con 47 elecciones equivalente al 26% de las preferencias en esta dimensión, sin embargo, datos del Banco Central y datos de la Encuesta Anual de Ahorro realizada por Mutual de Seguros de Chile, indican que el 40% de los chilenos no ahorra, pero lo que más llama la atención es que de aquel porcentaje el 57% indica no poder hacerlo porque su salario no se lo permite; cruzando ambas cosas, podemos mencionar que en nuestra sociedad es ampliamente valorado el ahorro, sin embargo, la mayoría no puede permitírselo porque su economía doméstica lo hace imposible; en este sentido, se vuelven importantes los resultados obtenidos en Latinoamérica donde se siente necesario avanzar hacia sociedades cuya orientación esté puesta más en el futuro y así, entregar las condiciones para que las personas puedan generar ahorro, siendo un componente importante de ésta dimensión; por otro lado, la proposición de “es bueno tener un plan a futuro”, aparece representado con 26 aceptaciones, equivalentes a un 16%, lo que en términos generales, no representa una mayor variación respecto del total.

4.3.8 Orientación Humana

Esta dimensión, intenta medir el grado en que los valores culturales de una sociedad promueven el altruismo, la justicia, la compasión, la generosidad y la preocupación por los semejantes; en este sentido, valores más altos de medición establecen una mayor percepción de que tales conductas son bien evaluadas por la sociedad.

Para obtener dicha percepción, se utilizaron acepciones como las siguientes:

- La gente suele estar muy preocupada por los demás.
- Es importante ser servicial.
- En general, la gente es muy amistosa
- La influencia de una persona, se basa en valor de sus habilidades y contribución social.
- La generosidad es muy valorada.

GLOBE logró determinar que en general los valores obtenidos en esta sección son bastantes similares al promedio internacional, quedado siete por debajo, llamando la atención Brasil que figura en una posición extrema de ausencia de orientación a lo humano; y tres por encima del promedio como son Venezuela, Ecuador y Costa Rica. Respecto a la homogeneidad, se ubican en un rango de variación del 7,9% consolidando un bloque bastante ecuánime en sus resultados.

Respecto de las miradas hacia el futuro, evidentemente las respuestas apuntan a lograr una sociedad donde los valores humanos tengan una mayor preponderancia, siendo Argentina, Brasil y Colombia quienes se sitúan en una posición extrema respecto a esta necesidad.

En cuanto a Chile, los resultados obtenidos indican que se encuentra escasamente por sobre el promedio, pero no alejado, siendo parte de este bloque homogéneo.

Viendo en detalle esta dimensión, la proposición más aceptada fue “En general, la gente es muy amistosa”, representando en 22% de las preferencias dentro de este apéndice, sin embargo, las otras propuestas no fluctúan más allá de un 2% por debajo de ella, lo que explica una aceptación homogénea de la dimensión, no habiendo aspecto que predominen sobre otros en forma destacable. Además, esta dimensión se ubica en el grupo medio de percepción, siendo concordante con el nivel de respuesta recogido.

4.3.9 Orientación al desempeño

En esta percepción, se intenta identificar el grado en el que una sociedad se orienta hacia la excelencia, la mejora continua, a sobresalir por su desempeño y a lograr resultados; dicho de otra forma, mayores puntuaciones en esta dimensión, definirían a una sociedad que alienta y recompensa el mejoramiento del desempeño de sus

miembros, así estándares altos de trabajo y también de innovación. Para llegar a conclusiones al respecto, se propusieron las siguientes acepciones:

- La gente prefiere la innovación y la experimentación.
- Se motiva a las personas a desarrollar sus habilidades y competencias.
- Las mejores recompensas se basan solamente en el desempeño.
- Ser innovador es altamente recompensado
- La experiencia y el conocimiento previo son necesarios para un buen desempeño.

En general todos los países latinoamericanos considerados por GLOBE se encuentran en torno al promedio, ninguno en alguna posición extrema y la variación es marginal, configurando un bloque homogéneo en torno a esta dimensión.

Respecto de Chile, se encontró por sobre el promedio igualmente, aunque tampoco en una posición extrema, situándose a la par de países como Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala Y México; configurándose a sí mismo como parte integrante de este homogéneo bloque.

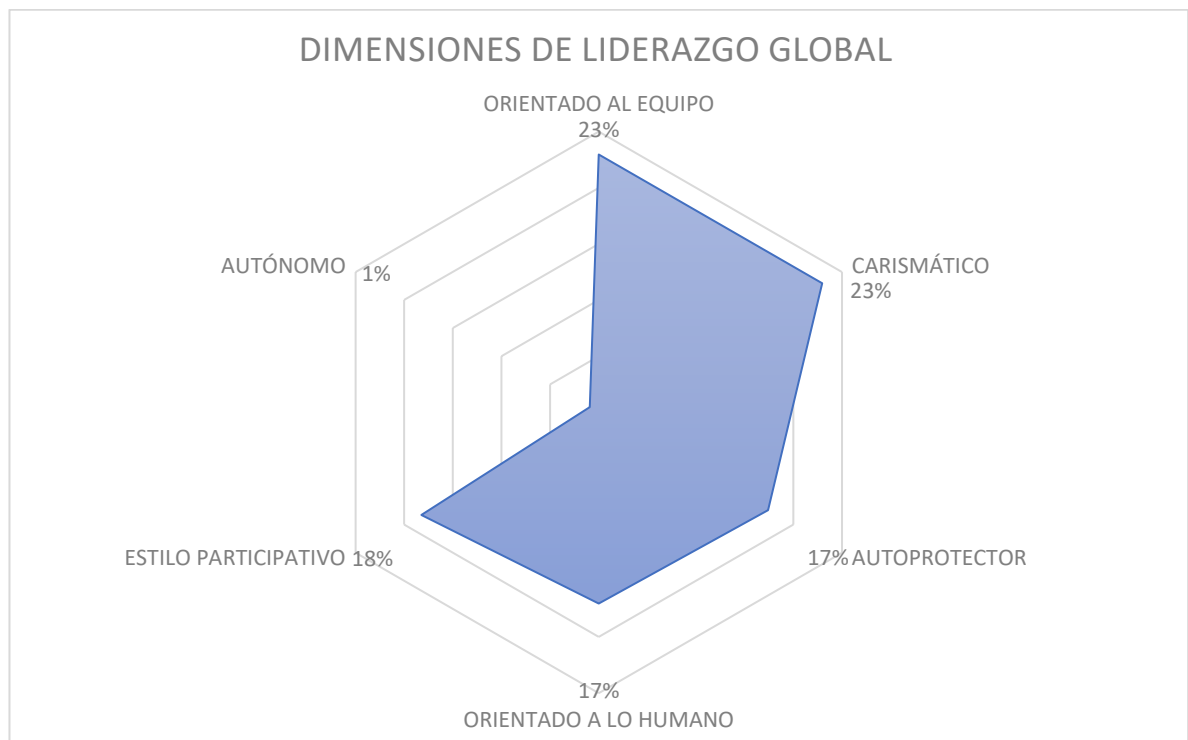
En esta dimensión, la frase "La experiencia y el conocimiento previo son necesarios para un buen desempeño" fue la de mayor puntuación en comparación a las de la misma percepción cultural, con 44 respuestas positivas y representando el 22% de sus similares, sin embargo, la percepción parece ser bien consistente toda vez que el rango en el cual se mueven las respuestas, no varía más allá de un 3%, lo que es totalmente marginal y representa solo un dato estadístico. Dado lo anterior, las respuestas obtenidas son consistentes con la valoración general de la dimensión, encontrándose en posiciones de mediano desarrollo.

4.4 Modelos del Liderazgo

Como se ha mencionado, la segunda parte del trabajo de recolección de información, específicamente en la Sección B, apuntó a identificar las percepciones de liderazgo efectivo, es decir, visualizar conductas o actitudes que son identificadas como exitosas para llevar a la práctica el liderazgo, dicho de otra manera, identificar las características del buen líder y con ello, delimitar cual es el tipo de liderazgo mayormente deseado y considerado como efectivo.

Los resultados de la encuesta aplicada, permiten mostrar lo siguiente:

Tabla 2 Distribución Dimensiones de Liderazgo



Nota: Elaboración propia según datos de encuesta.

El gráfico que precede, muestra una distribución de las dimensiones del liderazgo, del universo de los encuestados, quienes consideraron que las características de los líderes exitosos o las características para asegurar éxito en el ejercicio del rol de liderazgo, son aquellas que se enmarcan en mayor medida en las dimensiones tales como Orientación al Equipo y liderazgos Carismáticos, dejando muy atrás aquellas actitudes o características asociadas a liderazgos autónomos o autocráticos.

4.5 Análisis general

Considerando que esta investigación tomó como punto de inicio la siguiente definición de liderazgo organizacional:

“Autoridad, cuyo énfasis está en los recursos personales y espirituales, independientemente de la posición formal en la organización la que, atravesando filtros culturales, influye en los individuos y equipos, obteniendo lo mejor de ellos.”

Las variables del liderazgo se evaluaron en base a la elección de características y comportamientos que la población encuestada valora en aquellos que son identificados como líderes dentro de un total de 72 ítems.

Este cuestionario consideró respuestas de personas en cargos de supervisión y se les pidió que contestaran basándose en sus propios referentes de liderazgo ya sea en las organizaciones de donde han sido parte o en la industria en general y que consideren hábiles en motivar e influenciar.

Teniendo a la vista lo expuesto en la sección anterior, en perspectiva con lo revisado en el apartado de las dimensiones culturales, resulta interesante notar la eventual relación entre la dimensión cultural más aceptada o mejor visualizada por los sujetos encuestados, y los estilos de liderazgos mejor valorados, a saber, el estilo o dimensión del liderazgo Orientado al Equipo, mediante la fijación o establecimiento de objetivos y expectativas comunes; aspecto altamente valorado en este sentido, así como la firme instalación y mantención de valores como un eje central para la gestión, pueden ser considerados como potentes canalizadores de la disminución de la incertidumbre en quienes se ejerce el liderazgo; por otro lado, un estilo de liderazgo autocrático, no participativo, es alto promotor de la inseguridad en quienes componen el grupo o equipo, toda vez que no es posible conocer o participar, ni menos mantener el control sobre las decisiones de quien ejecuta el rol de liderazgo, impactando de gran manera en la sensación de certidumbre y/o expectativas de futuro.

4.6 Análisis por dimensión

4.6.1 Líder carismático u orientado al desempeño

Esta dimensión o estilo del liderazgo se enfoca principalmente en alcanzar altos estándares de desempeño, con un especial foco en la audaz y oportuna toma de decisiones y con un importante componente de innovación; en esta dimensión, quien ejerce el rol de liderazgo tiene como objetivo, declarado o no, aunar e inspirar a la gente en torno a su visión; busca generar pasión y entusiasmo entre quienes lidera al momento de desempeñarse en sus tareas y, finalmente, instalar y mantener firmemente valores centrales, que definan su gestión y estilo.

Este estilo de liderazgo, se representa por las siguientes características, las cuales fueron expuestas en el instrumento de recolección de datos:

- Entusiasta
- Audaz
- Estimulador
- Honorable
- Orientación a la excelencia
- Modelo a seguir
- Visionario
- Inspirador
- Orientado al rendimiento
- Ejemplo ético
- De principios
- Moral

De los datos recogidos, parece importante destacar donde fue puesto especialmente el foco de las respuestas, ya que las acepciones tales como “ejemplo ético”, “de principios”, seguidos por “modelo a seguir” e “inspirador” concentran la mayoría de las respuestas, constituyendo un 42% del total de esta dimensión.

Como fue posible apreciar, las características asociadas a la imagen que inspira el líder son ampliamente valoradas como factores de éxito al momento de intentar ejercer un rol de liderazgo efectivo y eficaz; por otro lado, lo “audaz” recibió la menor preferencia de la dimensión (3%) revelando que se valora en mucho mayor medida la inspiración de valores, que la valentía, innovación o hasta transgresión a la hora de la toma de decisiones.

4.6.2 Líder orientado al equipo

Este estilo de liderazgo, como se ha enunciado, tiene como principales características aquellas relacionadas con imbuir orgullo al grupo de dirigidos, así como lealtad y colaboración entre los miembros de ese grupo y hasta de la Organización en general; en este sentido es que la cohesión grupal es altamente valorada o compone un factor importante para reconocer esta clase de liderazgo, así como la importancia de un propósito y objetivos que sean claramente comunes para el grupo.

Aquellas características que se nombran, es posible reducirlas a las que se utilizaron en el instrumento como mecanismo para identificar preferencias, así, se enuncian las siguientes ideas:

- Comunicativo
- Orientación al grupo
- Coordinación
- Diplomacia
- Refuerzo de la moral
- Desinteresado
- Sincero
- Mediador
- Integrador
- Negociador
- Buena percepción
- Leal

De la lista anterior, las características de “comunicativo”, “negociador” y “leal” fueron las más valoradas (11% cada una), llamando la atención que las dos primeras se refieren a rasgos que se encuentran altamente vinculados a la articulación de relaciones para con el equipo, pudiendo establecer un vínculo con la anterior dimensión, toda vez que la audacia, entendido como actuar sin medir el riesgo de las decisiones, se contrapone a características enfocadas en las relaciones humanas ya sea comunicar, negociar, mediar u otras.

Por otro lado, “desinteresado” solo fue seleccionada en el 2% de las veces, lo que puede ser entendido desde dos ópticas o desde las dos acepciones de la palabra; primero, no se estima necesario que en esta dimensión un liderazgo tenga características relacionadas con el altruismo, dicho de otra manera, no se valorado que el líder actúe sin esperar nada a cambio o; desde otro punto de vista, que parece más acertado en el contexto, no parece ser bien valorado que el líder no se interese por los asuntos propios de su equipo y organización, al contrario, esta dimensión implica inmersión en las dinámicas propias del grupo de dirigidos y propiciar su desarrollo.

4.6.3 Líder participativo

Este estilo o dimensión de liderazgo, se define o delimita con facilidad en torno a la importancia que se les otorga a dos temáticas relevantes; el aporte de los miembros del equipo a la toma e implementación de decisiones, por un lado y, el énfasis que se propicia en la delegación e igualdad entre los miembros del equipo, por otro.

En torno a esta dimensión, la literatura propone las siguientes características, las que fueron utilizadas en el instrumento:

- Orientación al logro
- Astucia
- Transparencia
- Humilde
- Participativo
- Confiable
- Creador de equipos
- Solucionador
- Consultivo
- Inductor de conflictos
- Conformista
- Estricto

De los enunciados que se mencionan, la característica de “solucionador”, entendido como aquellos rasgos orientados a tener con certeza mecanismos o dispositivos para operar frente a las controversias y dificultades del equipo, ya sea en términos de la operación o conflictos relacionales que se generen, fue la que concentró el mayor porcentaje de respuestas en esta dimensión con un 14%; sin embargo, las que le siguen en preferencia no se distancian de manera significativa, siendo “confiable” (13%), “participativo” y “creador de equipos” (ambos con el 12%) igualmente importantes a la hora de comprender la expectativa sobre este estilo de liderazgo. En ese mismo orden de ideas, las características enunciadas en segundo orden, pueden ser comprendidas como elementos que contribuirían al afianzamiento de ideas de colaboración e inclusión en los aspectos decisionales en el equipo que al líder le toque dirigir.

Respecto de las características menos asociadas a ejercer exitosamente el liderazgo en esta dimensión, fue posible encontrar a “inductor de conflictos” con el 1% y “conformista”, que ni siquiera llega a alcanzar el 1%; en este sentido, estos rasgos no contribuirían a la construcción de equipos que se asocien mediante vínculos de colaboración y horizontalidad, toda vez que es posible asociarlos inmediatamente a conductas o mecanismos de relacionamiento contrarios a la construcción de equipos funcionales e inclusivos.

4.6.4 Líder orientado a lo humano

Como el propio nombre lo dice, este estilo o dimensión del liderazgo, es posible definirla como aquel que pone un especial énfasis en características, o fundamentalmente, valores tales como compasión y generosidad, los cuales se traducen en acciones o actitudes relacionadas con la paciencia, la tolerancia, la solidaridad; en términos de base, todas aquellas características, acciones u actitudes que demuestren una sincera preocupación por el bienestar de los demás.

En torno a esta dimensión es posible mencionar las siguientes proposiciones:

- Honesto
- Empático
- Atento
- Orientación al futuro
- Modesto
- Generoso
- Consciente
- Consideración
- Altruista
- Sin pretensiones
- Compasivo
- Preocupado

De las características recién mencionadas, fueron precisamente las dos primeras, las más consideradas, con un 13% y 14% respectivamente, de las opciones dentro la dimensión; de esta manera, la empatía y la honestidad son características fundamentales para ejercer un rol de liderazgo exitoso, en este mismo sentido y en consonancia con la propia definición de la dimensión, estas características demostrarían la capacidad del líder de conectarse con las necesidades de los demás, o de sus “dirigidos”, y en este sentido aportar a la sensación de bienestar.

En contraposición, “sin pretensiones” fue aquella menos considerada a la hora de evaluar o pensar en un liderazgo exitoso; se debe tener en cuenta que esta expresión da cuenta de la ausencia de ambición, lo cual puede ser entendido (y explicar la concentración de las respuestas) como un aspecto poco movilizador para con su equipo a cargo, toda vez que no desafiaría el status quo y/o no podría innovar en torno a maneras de hacer las cosas con tal de conectarse con dimensiones más humanas de su equipo, no contribuyendo a su bienestar en el trabajo.

4.6.5 Líder autoprotector

Esta dimensión del liderazgo, pone especial atención o énfasis en lo relacionado con los procedimientos y sistemas de trabajo, así como la claridad en procesos y tareas, otro aspecto importante es la importancia que el líder le entrega a mecanismos o dispositivos aparejados al cuidado de la imagen del grupo, por ello se releva la importancia en la claridad de los procesos y fronteras de responsabilidad; como resultado de ello, entrega seguridad y protección individual y grupal a su equipo de trabajo.

Para identificar la preponderancia de esta dimensión del liderazgo, se desglosó en las siguientes características relacionadas al estilo descrito:

- Auto sacrificio
- Competente
- Consciente socialmente
- Táctico
- Orientación a la norma
- Lógico
- Buen administrador
- Secreto
- Protector de la imagen
- Procedimental
- Organizado
- Protector

De las características recién enunciadas, “competente” y “organizado”, ambas con el 14% de las preferencias en esta dimensión, fueron las más preferidas por los encuestados dando cuenta de que características relacionadas al desempeño de la función misma, como planificar, organizar y el apego a los procedimientos son considerados con mayor relevancia a la hora de evaluar esta dimensión donde la inclusión del equipo en temas propios de gestión y/o actuar de cara a las personas y con transparencia son mejormente evaluados cuando de considerar exitoso un liderazgo se trata.

Por otra parte, la característica descrita como “secreto” no alcanza el 1% de las preferencias, seguida llamativamente por “auto sacrificio” con un 3%, es decir, no es valorado en este sentido actitudes o acciones relacionadas con la inmolación en pos de proteger al equipo, lo que podría interpretarse como una reacción última a la incompetencia y/o falta de planeación respecto del quehacer propio.

4.6.6 Líder autónomo

Este estilo o dimensión del liderazgo se centra en características relacionadas a la independencia en el actuar y en la toma decisiones; individualismo en el actuar, valorándole por sobre el actuar en grupo; y en cierta forma las conductas atribuibles a ciertos rasgos de egocentrismo.

Para identificar este estilo, a los encuestados se les propusieron las siguientes características que dan cuenta o componen rasgos relacionados al ejercicio de esta dimensión del liderazgo:

- Autócrata
- Independiente
- Anti social
- Dishonesto
- Dictador
- Individualista
- Distante
- Vengativo
- Tiránico
- Solitario
- Egocéntrico
- Elitista

En esta dimensión, llama la atención como la característica de “solitario” acumuló el 27% de las preferencias separándose significativamente de otras, no habiendo visto tal diferencia en dimensiones anteriores, de esta manera. Dentro del contexto de la dimensión que ahora se analiza, se torna muy relevante que el liderazgo se ejerza desde una posición de soledad para que sea exitoso; sin embargo, como se ha visto, el peso relativo de la dimensión del Líder Autónomo representa apenas el 1% del espectro general de las respuestas o preferencias, no siendo finalmente, una característica deseable en general para considerar como exitoso un liderazgo enmarcado en esta dimensión.

Por otro lado, y en el mismo contexto que el párrafo anterior, “dishonesto” no tiene preferencias en esta dimensión, seguida por “vengativo” y “anti social” con al menos una preferencia, es importante mencionar que si bien estas características son usualmente utilizadas o concebidas como aspectos negativos para el común de las personas, en el contexto del análisis de las dimensiones de liderazgo pueden eventualmente contribuir al posicionamiento de la figura del líder y del efectivo ejercicio de su rol, toda vez que refuerzan la idea de la autocracia y avanzan a una figura más personalista del ejercicio.

4.7 Otros antecedentes

Para tener una visión panorámica del asunto que se expone, resulta interesante relevar algunos datos; en términos generales, las características mayormente elegidas son las siguientes:

Tabla 3 Características más elegidas

Característica	Dimensión	Frecuencia
Negociador	Orientado al equipo	136
Ejemplo ético	Carismático	136
De principios	Carismático	136
Solucionador	Estilo participativo	135
Comunicativo	Orientado al equipo	133
Organizado	Autoprotector	133

Nota: Elaboración propia en base a datos de la encuesta.

No obstante, se debe considerar que el mecanismo de recolección de la información propuso elegir 3 opciones de entre 6 proposiciones las cuales representaban a cada una de las dimensiones del liderazgo y si bien ninguna de las características arriba mostradas supera el 3% de las preferencias, es importante tener en consideración que evidentemente representan las dimensiones de mejor manera consideradas, como era de esperarse, "Orientado al equipo" y "Carismático".

En contraposición, las características menos valoradas o menos elegidas dentro del espectro general de las dimensiones, son las siguientes:

Tabla 4 Características menos elegidas

Característica	Dimensión	Frecuencia
Deshonesto	Autónomo	0
Antisocial	Autónomo	1
Vengativo	Autónomo	1
Dictador	Autónomo	2
Distante	Autónomo	2
Tiránico	Autónomo	2

Nota: Elaboración propia en base a datos de la encuesta.

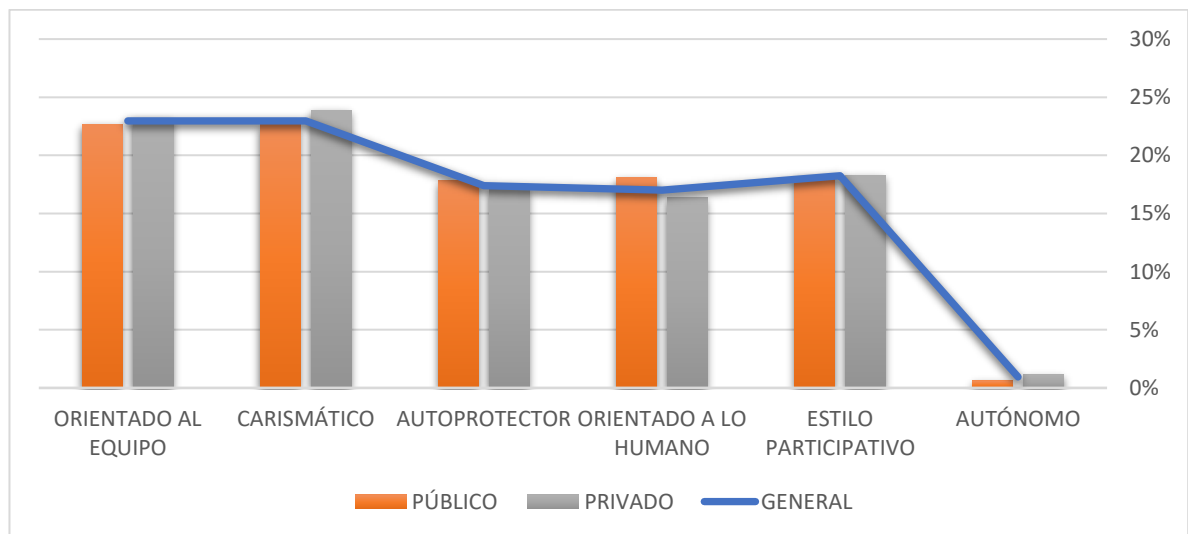
Evidentemente las características menos deseadas se relacionan con la dimensión que genera menor cercanía, o en términos de lo que se ha venido exponiendo, las características relacionadas no generan expectativa de ejercer un liderazgo exitoso.

Por otro lado, al principio de este proyecto se pretendió revisar y definir diferencias, si las hubiere, entre las figuras de liderazgo más aceptadas o percibidas de manera positiva, respecto de los empleados del sector privado y los funcionarios públicos.

Para lo anterior, se debe considerar que la distribución de los individuos que componen la muestra es de 96 trabajadores del sector privado y 54 del ámbito público y si bien en general presentan la misma tendencia en cuanto a los estilos de liderazgo considerados como efectivos, si presentan algunas leves diferencias entre las percepciones sobre las

cuales se ahondará más adelante, por ahora, se presenta dicha información en el siguiente gráfico:

Tabla 5 Dimensiones Comparadas: Público v/s Privado



Nota: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

Si bien, como se puede apreciar, las diferencias fueron poco significativas, es decir, como sociedad aspiramos a un tipo de líder con ciertas características generales, sin embargo, al mirar en perspectiva el ámbito público v/s privado, es posible encontrar matices dentro de las mismas dimensiones que son las más aceptadas, expresado en características o actitudes que son más valoradas que otras.

Por ejemplo, en las dimensiones “Autoprotector” y “Orientado a lo humano” nos pareció que existe una mayor tendencia en el sector público, siendo en las características de “buen administrador” y “competente”, de la primera dimensión mencionada, donde se sobrepasa las preferencias de los trabajadores del sector privado, y las características de “táctico” y “organizado” llevan la delantera con amplia diferencia, diferenciándose en el orden de los tres puntos porcentuales. En la dimensión “Orientado a lo Humano” en tanto, si bien la estadística es bastante homogénea, los trabajadores del sector público prefieren las características de “generoso” y “altruista”, en comparación con los trabajadores particulares en donde su principal elección se centra en la característica llamada “preocupado”, superando en un 4% las elecciones del sector público.

El sector privado en tanto, establece una mayor demanda de las dimensiones de los estilos “Carismático” y “Autónomo”, respecto de la primera dimensión, las características de “audaz”, “orientado al rendimiento” y fundamentalmente “visionario” sobrepasando los tres puntos porcentuales, se presentan como más valoradas por los trabajadores del sector privado en comparación con el sector público, donde “ejemplo ético” y “de principios” son valorados en mayor razón que sus pares del mundo privado; en el

segundo caso se manifiesta en la elección con mayor frecuencia de las características de “independiente” y “tiránico” respectivamente. De esta manera, se diferencia de las preferencias manifestadas por los funcionarios públicos, ya que en las mismas características se aprecian diferencias importantes, el más significativo de ellos se aprecia en la característica denominada “independiente” significando un 23% de las preferencias en el sector privado y tan solo un 8% en los funcionarios públicos; sin embargo, en ambos casos y para cada dimensión aquí descrita, otras características se manifiestan en ganancia según las preferencias de los trabajadores del sector público, aun así, son marginales en el marco general.

Si bien las diferencias no son significativas estadísticamente, parece interesante proponerse un análisis prospectivo en ese sentido que permita dar mayores luces de las diferencias entre un mundo laboral y otro.

5. Propuesta de intervención

A la luz de los resultados, y considerando que cada uno de los investigadores representa a un sector, se desarrolló un plan de acción para intervenir en las respectivas organizaciones.

En el caso del sector privado, específicamente en Construcción que corresponde al 22% de las respuestas, se decide trabajar en las dos líneas de la información levantada; por una parte, las dimensiones culturales y, por otro lado, los estilos de liderazgo.

Con respecto a las dimensiones, queda claro, después del análisis realizado, que las dimensiones con menos representación son: Colectivismo Institucional, Igualdad de género y Distancia al poder. Es por esto, que al identificar estas temáticas, se definió como organización establecer un plan de acción para intervenir en dos de las dimensiones mencionadas,

En el caso del Colectivismo Institucional, se decidió realizar un entrenamiento específicamente en la Gerencia de RRHH que se denominó “Comunicación para la acción”. Lo que se buscó con este taller, fue sentar las bases de la comunicación y como es posible coordinarse como equipo para la acción, siendo en ocasiones clientes y en otras proveedores, pero siempre en pos de un objetivo común, donde trabajar como islas sólo logra entorpecer el proceso, duplicar el trabajo, y demorar más el cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestro cliente principal.

Con respecto a la dimensión de Igualdad de género, se sientan las bases para mirar el rol de la mujer de la construcción. Se identifica que como rubro sólo hay un 7% de la representación del género femenino, y específicamente en la organización en la que se interviene, hay un 18%, pero que, a pesar de ser superior al promedio, sigue presentando una baja representación en cargos de supervisión como se indica en los análisis de los resultados del presente estudio.

A raíz de esto, se decide incorporar dentro de la planificación de Calidad de Vida, un objetivo relacionado a trabajar la brecha presente en igualdad de género y se comienza a trabajar en la Norma 3262, lo que tiene como resultado analizar e identificar las acciones concretas realizadas a disminuir la brecha de género.

Dentro de las acciones iniciales, se realiza el mes de la mujer (marzo) focalizado en distintas instancias para abordar el rol actual de la mujer en el contexto en el que estamos insertos, la real significancia del 8M y los desafíos a los cuales como sociedad se encontrarán en el futuro.

Junto con esto, también se decide iniciar un estudio de brecha en renta y en desarrollo de carrera dentro de la organización que permitirá poner en la acción medidas más concretas para fortalecer la percepción de una mayor igualdad de género.

Con respecto a las dimensiones de liderazgo, y como parte del entrenamiento mencionado al abordar las dimensiones, también se decide trabajar y desarrollar en la primera línea de RRHH el rol del líder como un entrenador, que se alinea con las características del estilo Carismático y Orientado al equipo, pensando en un ser inspirador, modelo a seguir, entusiasta, integrador, negociador y leal.

En el caso del sector público y tomando en cuenta lo expuesto en este estudio, donde se establece que la expectativa de liderazgo respecto de los trabajadores del sector público ha sido definida como el observar liderazgos “paternalistas” (dimensiones de “Autoprotector” y “Orientado a lo Humano”) es que se ha intentado llevar a la práctica mediante la integración con los objetivos y valores institucionales de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID),

Este modelo, ha sido pensado para implementarse en un plazo de 3 años, de ejecución en forma progresiva mediante la priorización de dimensiones las cuales son de mayor o menor importancia para la Autoridad y/o combinan de buena manera con el avance del programa, generando cierta dinámica de prerrequisitos de avance. Este modelo o plan de trabajo, se estructuró de la siguiente forma:

- Redefinir el Modelo de Liderazgo de la institución: desentramar las definiciones institucionales, así como los lineamientos de la Autoridad. – Marzo a Mayo de 2020.
- Definir el sello de liderazgo de la nueva cultura institucional: Combinar las expectativas del sector público general y aquellas definiciones institucionales relacionadas a los ejercicios participativos llevados a cabo a propósito de la fundación del nuevo servicio público – Abril a Mayo 2020.
- Medir las brechas entre los Líderes que tenemos y el Perfil que necesitamos: Habiendo definido los parámetros en el paso anterior, se hace necesario conocer el estado actual para buscar las brechas y formas de resolver
En este caso se hizo mediante la contratación de una consultora especializada, la cual, mediante el análisis del rol organizacional, permitió “diagnosticar” el

estado de impregnación de las definiciones, así como los pasos necesarios para avanzar en ello – junio 2020.

- Intervenciones / Acompañamiento: Definidos y medidos los indicadores, mediante la contratación de una consultora especializada, se inicia un programa de habilidades directivas que pretende enraizar las definiciones previamente establecidas en aquellos colaboradores que ejecutan un rol de liderazgo efectivo – Junio a diciembre 2020.
- Lograr que formar Líderes sea parte de la estrategia del negocio: Como centro del programa de habilidades directivas, se estima que al finalizar el proceso, al haber trabajado conjuntamente todos los objetivos de desempeño en el rol de liderazgo, se trasunte en una mayor comprensión del Servicio y su giro, así como una contribución a la mejora del desempeño particular.
- Evangelizar: Cada líder de equipo (jefatura o encargado), deberá ser garante del traspaso de las definiciones institucionales respecto del rol de liderazgo, definiendo actitudes esperables de relacionamiento institucional.

Las primeras definiciones en base a las definiciones institucionales y globales del Sector Público, son las siguientes:

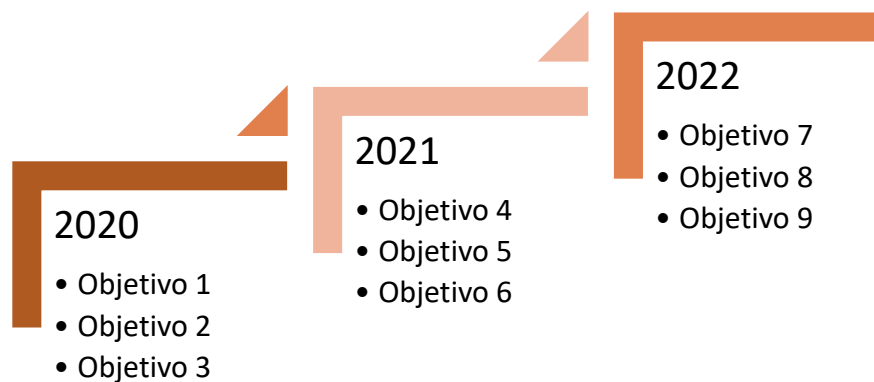
	RESUMEN DE INSUMOS	DEFINICION
ESTRATEGIA	EQUIDAD	Ofrecemos un trato libre de discriminación, que valore la diversidad de miradas y respete las diferencias, tanto a las personas que trabajan en la institución como a aquellas que reciben nuestros servicios.
	EXCELENCIA	Buscamos la mejora continua a nuestros procesos, optimizando recursos y utilizando estrategias que incorporen a las personas como eje del servicio para ofrecer atención de calidad.
	UNIDAD	Trabajamos en equipo, de manera armónica, dialogante, vinculando y articulando acciones que permitan a la organización alcanzar sus metas colectivas.
	TRANSPARENCIA	Valoramos la comunicación honesta y continua como herramienta para construir confianzas entre nuestros equipos y con la comunidad.
	IMPACTO	Contribuimos al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, generando información y conocimiento que impacte en el diseño y la evaluación de políticas públicas.
	MISION	Promover, fomentar y desarrollar la investigación en todas las áreas del conocimiento, el desarrollo tecnológico y la innovación de base científico tecnológica, de acuerdo a las políticas definidas por el
	VISION	Ser una Agencia moderna y reconocida a nivel nacional e internacional por su excelencia y contribución al desarrollo económico, social y cultural del país en coherencia con la política científica y tecnológica nacional, y las demandas de investigación tanto del sector público como del privado
DESEMPEÑO	LIDERAZGO EN NUEVO REC	a) Orientar, inspirar y comprometer a sus colaboradores con una visión y metas comunes, y que estén en línea con los valores y principios de la Institución, b) La rigurosidad en la Planificación y Gestión del Clima Organizacional que permita el adecuado equilibrio laboral-familiar de sus colaboradores, c) La realización de los procesos de Gestión de Personas basados en el mérito y la transparencia.
	GESTION DEL DESEMPEÑO EN NUEVO REC	a) La entrega de retroalimentación continua y oportuna a sus colaboradores de acuerdo a los lineamientos Institucionales, b) La realización de reconocimientos explícitos y públicos de los comportamientos valorados por la Institución c) La calidad de la gestión del Proceso de Evaluación del Desempeño Institucional (cumplimiento del reglamento y los plazos).
Otros	ROL DE JEFES EN SERVICIO PUBLICO	Quienes desempeñan funciones de jefatura o conducen equipos de personas en la institución tienen una especial responsabilidad con los equipos de trabajo que dirigen, por lo cual deberán realizar su gestión a través de estilos y prácticas de gestión motivadoras, participativas y que contribuyan a la formación de sus colaboradores, como asimismo, desarrollar liderazgos positivos y responsables de ambientes laborales sanos, promoviendo buenas prácticas laborales con respeto a la dignidad de las personas.
	COMPETENCIAS DEL LIDER DE CLIO	Capacidad de conseguir que el equipo logre las metas y resultados esperados, definiendo objetivos, responsabilidades y estrategias claras, supervisando el cumplimiento de resultados, implementando mecanismos de control y delegando adecuadamente, logrando adaptar el estilo de liderazgo a variables relevantes, siendo capaz de retroalimentar al equipo y motivar el buen desempeño
	EL NUEVO LIDER DIGITAL	Forma de ser y hacer basado en al autogestión
	DNC	Levantamiento de necesidades de capacitación de los funcionarios de ANID

Elaboración propia, ANID 2020.

Con todo, las definiciones del desempeño esperable que se sustentan en lo anterior, son las que se muestran en el siguiente cuadro:

	OBJETIVO DE DESEMPEÑO	DESCRIPCION ALINEADA A LOS OBJETVOS DE LA INSTITUCIÓN
1	Inclusión y Confianza	GESTIONA A SU EQUIPO DE TRABAJO DE MANERA COLABORATIVA Y EMPÁTICA, INCLUYENDO DE MANERA PERMANENTE A TODOS LOS INTEGRANTES EN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS; ESTIMULANDO EL DESEMPEÑO DE CADA UNO. TODO ESTO CON UN TRATO CERCANO AFABLE Y MOVILIZADOR
2	Planificación seguimiento	PLANIFICA, DEFINE Y SUPERVISA EL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS DE SU EQUIPO DE TRABAJO, IMPLEMENTANDO ESTRATEGIAS DE SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN OPORTUNAS QUE LE PERMITAN SER UN FACILITADOR PERMANENTE.
3	Trabajo en red	GENERA Y ARTICULA REDES DE COLABORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LOS OBJETIVO DE SU EQUIPO DE TRABAJO, PROMOVRIENDO LA FORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATEGICAS PARA SU GESTIÓN
4	Excelencia y Eficiencia	BUSCA CONTINUAMENTE LA MEJORA DE LOS PROCESOS A SU CARGO, HACIENDO EFICIENTE EL USO DE RECURSOS Y PREOCUPANDOSE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA GENERANDO PROCESOS QUE IMPACTAN EN LA CIUDADANÍA.
5	Comunicación	GENERA INSTANCIAS DE COMUNICACIÓN EFECTIVA AL INTERIOR DE SU EQUIPO DE TRABAJO, PROMOVRIENDO UN ESTILO COMUNICACIONAL CLARO, SIMPLE Y DIRECTO
6	Apoyo a las ciencias	CONTRIBUYE DESDE SU ESPACIO DE ACTUACIÓN A LA PROMOCIÓN, FOMENTO Y DESARROLLO DE LA CIENCIA Y TECNOLOGIA, ESTIMULANDO EL DESARROLLO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN SU EQUIPO COMO APORTE A LA INSTITUCIONALIDAD
7	Planificación Estratégica	IDENTIFICA LAS VARIABLES QUE IMPACTAN EN SU GESTIÓN, LOGRANDO ORIENTAR LA ACCIÓN DE SUS COLABORADORES, ANTICIPANDO ESCENARIOS Y FIJANDO OBJETIVOS. TODO ELLO EN UN CLIMA DE ACCIÓ, COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN
8	Desarrollo del Equipo	GESTIONA APASIONADAMENTE EL DESEMPEÑO DE SU EQUIPO DE TRABAJO EN UN AMBIENTE LABORAL SANO QUE VALORA LAS DIFERENCIAS, PROMOVRIENDO EL DESARROLLO INTEGRAL DE CADA UNO DE ELLOS Y PREOCUPANDOSE POR SU MOTIVACIÓN Y BIENESTAR
9	Liderazgo	LIDERA CON ENERGÍA Y ENTUSIASMO A SU EQUIPO DE TRABAJO HACIA EL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL, MOSTRANDO EMPATÍA, CAPACIDAD DE APRENDIZAJE, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN COCONSTRUYENDO REDES Y RELACIONES
10	Innovación	BUSCA PERMANENTEMENTE DESAFIAR LA MANERA DE HACER LAS COSAS, ENCONTRANDO SOLUCIONES NOVEDOSAS E INNOVADORAS, EXPERIMENTANDO Y ESTIMULANDO A SU EQUIPO A ESPERIMENTAR SIN MIEDO AL ERROR
11	Autogestión	SE AUTOGESTIONA SIN NECESIDAD DE SUPERVISIÓN, TOMANDO DECISIONES Y SOLUCIONANDO PROBLEMAS, ACTUANDO COMO DUEÑO DE SI MISMO Y DE MANERA AUTÓNOMA

Al día de hoy, el programa de Líderes de ANID, abarca 71 personas entre el 1° y el 4° nivel jerárquico; iniciando a mayo del 2021 su segundo año de ejecución.



6. Conclusiones

En primer término, toda la información expuesta en las secciones anteriores ha permitido comprender la metodología GLOBE y sus implicancias en la forma de explicar el fenómeno del liderazgo y su relación con los factores culturales. El poder observar cómo se entrelazan, es fundamental para comprender el devenir del fenómeno, así como construir una mirada más práctica sobre los cambios organizacionales y la comprensión del éxito de los procesos organizacionales en torno a la figura del líder.

En torno a los resultados, se planteó que lo primero sería reconocer el clúster cultural al cual nuestro país, en base a la información obtenida, podría adscribirse. En este sentido, el ejercicio que se ha llevado a cabo ha podido poner en comparación las preferencias manifestadas por la población encuestada y las características o factores culturales propios de la zona geográfica que nos toca habitar, en este sentido, si bien hay diferencias menores con nuestros países vecinos, estas no han significado una variación significativa respecto de algunas de las dimensiones relevadas.

Por lo tanto, dados los resultados obtenidos es posible establecer que las percepciones culturales y los factores relacionados se enmarcan de buena forma, o en forma bastante homogénea a la región identificada como Latinoamérica por la metodología y el estudio de GLOBE, así las cosas y en forma de graficar los resultados, se mencionan a continuación las principales características del bloque o clúster:

- **Disminución de la incertidumbre;** en este clúster, salvo excepciones, es posible encontrar una medianía en torno a la sucesión de eventos inesperados. Sin embargo, existen normas y leyes que regulan la mayoría de los aspectos, lo que se traduce en orden y disminución de la improvisación. Contraposición en este sentido, son los países germánicos, que no solo poseen niveles altos de certidumbre, sino que además aspiran a disminuirla un poco y vivir en ambientes menos normados.
- **Distancia al poder;** si bien la desigualdad es prácticamente inherente a las sociedades humanas, Chile en conjunto con Medio Oriente y la Europa Latina, demuestran un mayor elitismo. Lo anterior se explica por la histórica estructura de las sociedades, jerárquicas y cerradas, donde quien logre ascender en la sociedad deberá cerrar puertas a otros que lo intenten con tal de no perder su posición. Esta dimensión con tan alta representación, puede reflejar el sentir tras los diferentes movimientos sociales vividos desde octubre de 2019 y hoy por hoy, nos llevan a estar discutiendo documentos tan relevantes como nuestra constitución.
- **Igualdad de género;** a pesar de lo anteriormente descrito, en esta dimensión América Latina se enmarca en la mitad de la escala, en torno al promedio internacional, si bien un par de países del bloque se cierne sobre niveles que hablan derechamente de discriminación hacia la mujer, en su mayoría se establecen nivel de alto dinamismo y avance hacia paradigmas orientados a

hacer crecer esta dimensión y su arraigo cultural. En el caso de nuestro país, claramente no hay un sentimiento de igualdad de género a pesar de las distintas acciones impulsadas desde el poder ejecutivo y es aquí donde aún nos queda mucho por hacer, sobre todo en las instituciones del sector privado donde no se han definido políticas públicas al respecto para disminuir la brecha.

- **Asertividad**; o muy mal llamado “índice de masculinidad”, en el clúster que le corresponde a América Latina, es posible identificarle con características asociadas a la agresividad, dominancia, de predominancia física y opiniones fuertes; en ello, apareciendo en esta dimensión por debajo del promedio, lo que significa que las sociedades de este clúster parecieran ser menos agresivas y dominantes.
- **Colectivismo (Institucional)**, en esta dimensión es posible apreciar que Chile, tanto como los países vecinos, se diagnostican culturalmente con una preponderancia a la valoración de las ganancias individuales por sobre lo colectivo; sin embargo, existe la expectativa de reducir eso, según el propio estudio (en su versión completa). Esto puede estar determinado por sistema económico presente en Chile pero también como efecto del nacimiento de un estrato en la escala social llamada Clase media, donde se hace más fuerte el sentimiento de que todo se logra por méritos propios.
-
- **Colectivismo (grupal)**; donde básicamente se valora la importancia de la familia, amigos y allegados en las interacciones de la sociedad, ubica a este bloque como uno donde es el aspecto de mejor o más alta percepción. Chile, por cierto, y en base a los resultados del presente estudio, se alinea perfectamente en ello.
- **Orientación al futuro**; entendiendo que se trata de identificar donde está puesto el foco, acaso en el futuro o el presente y pasado, lo que significa capacidad de prever hechos futuros, ahorro, políticas y decisiones de largo plazo, en este caso, el bloque se ubica por debajo del promedio, no siendo posible identificar esto último, políticas de mediano y largo plazo, salvo excepciones.
- **Orientación humana**; básicamente, la importancia que se le entrega culturalmente a la bondad y el altruismo, en este caso, indican que el bloque y Chile con ello, se encuentran cercano al promedio internacional, no siendo posible identificar una marcada orientación a esos valores ni tampoco un alejamiento de ello.
- **Orientación al desempeño**; variable o dimensión que valora el logro, el poder y la afiliación a círculos relacionados con ello, así como la excelencia y la mejora continua, al igual que la dimensión anterior, el clúster se encuentra en el promedio internacional, y siendo los países que le componen, con variaciones que les hacen parecer bastante homogéneos.

En torno a este punto, es posible concluir que, según la información obtenida, las percepciones culturales de Chile se adaptan plenamente a las de la región o clúster de Latinoamérica, pareciéndose en gran medida a países tales como Brasil, Argentina, México y Colombia. En base a lo anterior, se observa que tal como estos últimos países, las dimensiones más percibidas son “disminución de la incertidumbre” y “colectivismo grupal” siendo esta última casi una característica inherente al bloque de países que lo componen.

Como un segundo punto de las conclusiones, los estilos o dimensiones de líder carismático y orientado al equipo son las dimensiones que más se relacionan con la certeza razonable de que el ejercicio del rol será exitoso. Siendo de suma importancia para ello, el desarrollar habilidades tales como inspirar al equipo generando pasión con ello, siendo decisivo e innovador, al mismo tiempo, por un lado, y demostrar e impregnar de orgullo, lealtad y colaboración a los miembros del equipo, con un especial foco en la cohesión grupal.

Sin embargo, si bien esas dos dimensiones son ampliamente valoradas, tres de las que le siguen no se distancian mucho en términos de puntos porcentuales (no más allá del 6%), lo que vuelve profundamente llamativa que la dimensión del líder autónomo sea tan precariamente considerada, llegando apenas al 1% de valoración como un estilo exitoso para el ejercicio del rol de liderazgo.

Entendiendo que la sociedad chilena, no se desmarca de lo acontecido en el sur del continente, es posible hacer extensivo que las personas quisieren que sus sociedades valoren a las personas por criterios de éxito, de resultados y que un desempeño sobresaliente fuese siempre bien valorado y parámetro de medida social; igualmente importante es que se pudiera generar una mayor orientación en el futuro con un especial foco en pensar más en lo que viene después: más ahorro y más planeación. Por otro lado, se torna tremendamente relevante también la expectativa sobre alcanzar sociedades más humanitarias y menos individualistas, más generosas, solidarias y altruistas, donde el trabajo en equipo y el bienestar colectivo fuese más valorado. Finalmente, se indica un rechazo a sociedades elitistas donde existe una marcada diferencia en cuanto al estatus y el poder, igualmente se espera convivir en sociedades alejadas de la agresividad en exceso.

Por otro lado, respondiendo a los objetivos de investigación propuestos, en el caso de observar las diferencias entre las percepciones de liderazgo efectivo, sector público versus privado, si bien se ha mencionado que dichas percepciones parecen ser bastante homogéneas, resulta interesante proyectar dichos resultados a estilos de liderazgos que permitan desarrollar las diferencias entre ambos mundos del espectro laboral.

En el caso del sector público, las dimensiones más valoradas o concebidas como “de éxito” a la hora de ejercer un liderazgo efectivo son “Autoprotector” y fundamentalmente “Orientado a lo Humano”, que si se permitiera sintetizar ambas dimensiones en un estilo propio, sería posible hablar de un “liderazgo paternalista” o “patriarcal”, donde las características relacionadas al cuidado, tanto propio como del equipo son relevantes, y quizás se basan en una visión del estado como protector, ya que los líderes proveen apoyo, protección y cuidado a sus subordinados (Redding, Norman y Schlander, 1994);

a lo que los empleados responden fielmente con lealtad, respeto y apreciación a la benevolencia del líder; de igual forma se combina una fuerte autoridad con disciplina, así como benevolencia y preocupación por el individuo, con un fuerte componente de ejemplo moral. Esta descripción, dialoga perfectamente con las características ya presentadas en el caso de ambos estilos o dimensiones de liderazgo.

Respecto de las percepciones de los trabajadores del sector privado, en donde se presenta preferencia en relación a los pares del sector público, en los estilos de “Carismático” y “Autónomo”, la combinación de ambos estilos podría proyectarse en un estilo propio del sector privado, el que podría denominarse “personalista”; si bien este concepto es más propio de la ciencia política, es aplicable igualmente en el estudio de las organizaciones, en este sentido, es posible entenderle como aquel liderazgo que es ejercido mediante el uso de un discurso que crea una relación simbólica líder – masa (Murillo, 2010); este vínculo simbólico se genera a través de la generación de mitología en torno a la figura del líder, que resalta sus atributos propios, en este caso, integridad, capacidad de resolución y con un importante factor de capacidad de influir mediante la inspiración en el grupo humano.

Cabe preguntarse de donde provienen dichas diferencias, si bien la respuesta es seguramente tema de otro estudio, es dable suponer que en el primer caso la estabilidad en el empleo, sujeta a vaivenes políticos y administrativos, así como la precariedad en las formas de contratación generan la necesidad de líderes que se encarguen de proteger a su equipo, tanto en lo formal como generando mecanismos de preocupación de los ámbitos más privados o personales considerando también que las instituciones públicas son percibidas al servicio de otros como parte de un estado protector lo que conlleva que esta también posea líderes en esa línea.

Por otro lado, en el mundo privado, las motivaciones en torno a la búsqueda de un liderazgo personalista, suponen la expectativa de encontrar en los líderes del sector privado a quienes encarnen los valores de la Organización en su conjunto, y definan con ello, un modo de relacionamiento tanto entre los empleados como de éstos con los stakeholder que se encuentren fuera de la organización. En general en el mundo privado, donde la principal motivación es el lucro, las personas se fidelizan a sus líderes y no a la causa de la empresa, buscando de esta forma líderes más cercanos y orientados al equipo que se transforman en representantes de marca, como ejemplo de ello se podría mencionarse a Rubén Escudero, ejecutivo de Sodimac, reconocido por el lema “Palabra de Hombre”, quien interpretó el valor de la confiabilidad mediante distintas campañas publicitarias; dicho valor es contemplado como uno de los valores organizacionales de esta empresa del retail.

A modo de reflexión final, como se ha planteado y desarrollado el tema hasta ahora, pareciera que las miradas culturales son bastante estáticas en el tiempo, sin embargo, en vista del estudio original que contempla la mirada de “qué espera usted de las jefaturas” (o gerencias en realidad), establece la posible expectativa de movilizar la mirada cultural del liderazgo y adecuarlo a la sociedad como un ente dinámico. El liderazgo y su ejercicio dentro de un marco organizacional pareciera tener ribetes menos de permanencia, así como algo moldeable a la contingencia, sin perjuicio de las menudencias del ejercicio de cada labor.

Cómo se ha visto, lo que se espera de un líder varía según el prisma cultural por el que se le mire, o más bien, al clúster cultural al que se pertenezca, así no es lo mismo un liderazgo en Latinoamérica que uno ejercido en regionales balcánicas, las expectativas de lo que pueda hacer esta persona o de las características necesarias para ser exitoso en el rol varían.

¿Acaso un líder debe cambiar su modelo de ejercicio según su ubicación geográfica?, pareciera que sí, dado que las asociaciones culturales propias de la geografía, como se mencionó en secciones previas, evidentemente afectan las expectativas de “los liderados” y de quienes también, en general poseen intereses sobre los resultados de ese ejercicio. Así las cosas, el estatus de un líder debe estar supeditado a dos cosas, el lugar (o contexto) en donde se presenta la obligación de ejercer el rol y, por otro lado, las expectativas o factores clave de éxito para ese ejercicio, que en este proyecto se han entendido como las características de los estilos o dimensiones del liderazgo. En ese mismo orden de ideas, se ha caricaturizado masivamente la imagen del líder como quien rema o tira de la misma cuerda que los liderados, en contraposición de la figura del “jefe”, que desde su escritorio da instrucciones para el remado o de como tirar la cuerda, tan solo apuntando en la dirección a la cual el grupo debe dirigirse, más sin involucrarse en el trabajo mismo; hoy esa figura no parece ser tan clara, el liderazgo no es blanco y negro y, como se ha planteado, posee múltiples matices vinculado a estos dos factores a los cuales se encuentra supeditado el ejercicio del rol.

Si bien hasta ahora son reflexiones finales al proyecto, por medio de éstas se pretende encontrar y dar valor a factores culturales y su incidencia en los procesos organizacionales y de liderazgo. GLOBE y su metodología han sido un aporte importantísimo a la comprensión de la relación entre estos ámbitos del quehacer social, cultural e institucional.

7. Bibliografía

1. Barrera, R. (2013, Febrero) “El Concepto de Cultura: definiciones, debates y usos sociales” en Revista ClasesHistoria, Artículo N°343. Extraído de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5173324.pdf>
2. Bass, B. (1985) Leadership and performance beyond expectations. New York, Free Press.
3. Bennis y Nanus (1985). Leaders. New York: Harper and Row.
4. Blanchard et. al., (2007) “Liderazgo al más alto nivel” (Leading at Higher Level), Bogotá, Grupo Editorial Norma.
5. Cheng B.S., Chou L.F., Wu T.Y., Huang M.P., y Farh J.L. (2004). “Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations”, Asian Journal of Social Psychology, 7:89-117.
6. Dirección Nacional del Servicio Civil (2018), “Empleo Público en Chile; nudos críticos, desafíos y líneas de desarrollo para una agenda 2030”, extraído de <https://www.serviciocivil.cl/gestion-y-desarrollo-de-personas/estudios-analisis-doc-interes/attachment/2018-empleo-publico-en-chile-nudos-criticos-desafios-y-lineas-de-desarrollo-para-una-agenda-2030/>
- 7.
8. Godoy, L y Mladinic, A (2009), “Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección”, extraído de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282009000200004
9. Grimson, A. (2008) “Diversidad y cultura: reificación y situacionalidad”, Tabula Rasa 8:45-67, extraído de <http://www.scielo.org.co/pdf/tara/n8/n8a03.pdf>.
10. Harris, M. (2011) “Antropología cultural”, Madrid, Alianza Editorial.
11. Hernández, Fernández y Baptista (2006), Metodología de la Investigación, 4ta ed. México. McGraw-Hill.

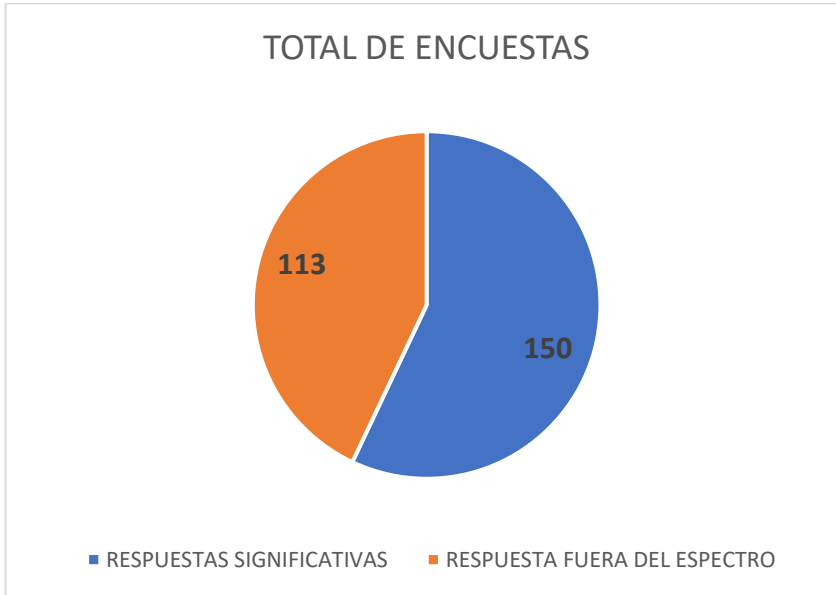
12. Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. 6a. ed. México D.F.: McGraw-Hill
13. Katzenbach y Smith (1996). La Sabiduría de los Equipos, Madrid (España) Ediciones Díaz de Santos, S.A.
14. Kemmis, s.; McTaggart,(1988), "Cómo planificar la investigación acción", Barcelona. Editorial Laertes.
15. Hofstede, G. (1980), "Culture's Consequences. International Differences In Work Related Values", London, Editorial Sage Publications.
16. Hofstede, G. (1997), "Cultures and organizations. The Software of the Mind, Nueva York: McGraw Hill, Editorial Alianza
17. House, Robert. J. (2006), "Cultural Influences on Leadership and Organisations: PROYECT GLOBE. The Wharton School of Management. University of Pennsylvania, extraído de file:///C:/Users/ktorres/Downloads/Cultural_influences_on_leadership_and_organization.pdf
18. Molano L., O. (2007), "Identidad cultural un concepto que evoluciona", OPERA. 7, 7 (nov. 2007), 69-84.
19. Murillo O. (2010), "Liderazgo personalista, dignidad simbólica y movilización social; en Goliardos". Revista estudiantil de Investigaciones Históricas N° 12, Universidad Nacional de Colombia (Sede Bogotá). Facultad de Ciencias Humanas.
20. Palamary, R. (2012), en Estudios Gerenciales, Vol. 28, N° 122, Páginas 69 – 81; Enero – marzo 2012.
21. Redding, S.G., Norman, A., y Schlander, A. (1994) "The nature of individual attachment to theory: A review of East Asian variations. In H.C. Triandis, M.D. Dunnett, y L.M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology: 674-688. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
22. Redfield, Robert (1976), "El Mundo Primitivo y sus Transformaciones", México- Buenos Aires, Editorial CFE

23. Robbins y Coulter (2005), *Administración*, 8va edición, Editorial Pearson Educación.
24. Robbins, S. P., Judge, T. A., & Enríquez Brito, J. (2009). *Comportamiento organizacional*: Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (13a. ed. --). México D.F.: Pearson Educación: 383 – 408.
25. Tengler, F. y Caldera-González, D. (2018). Análisis de las diferencias culturales en empresas México-alemanas a través del modelo de Hofstede. *Revista CEA*, 4(7), 49-65. <https://doi.org/10.22430/24223182.759>.

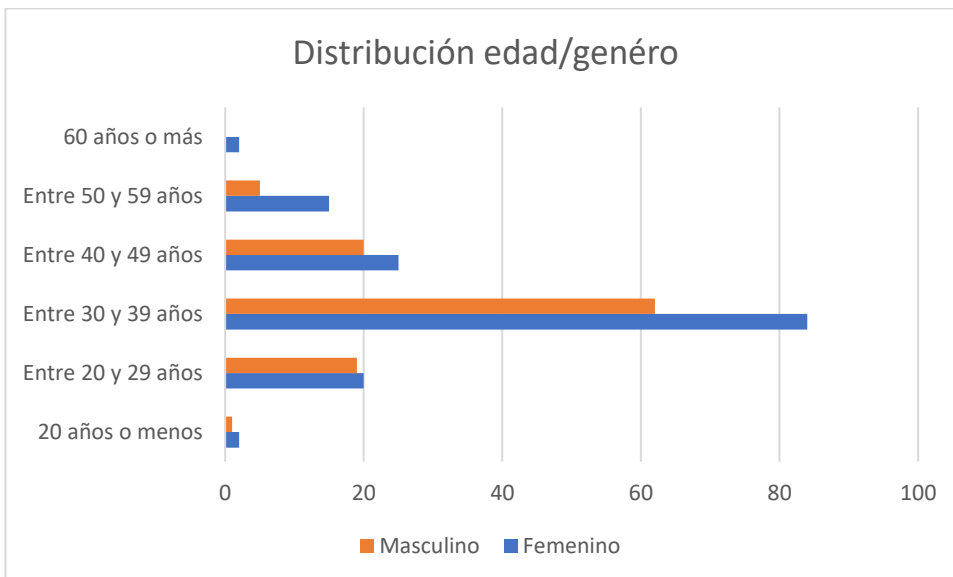
8. Anexos

Encuesta Aplicada (por su extensión, se presenta al final del presente informe)
Tablas de frecuencia y gráficos asociados.

A. Universo de encuestas.

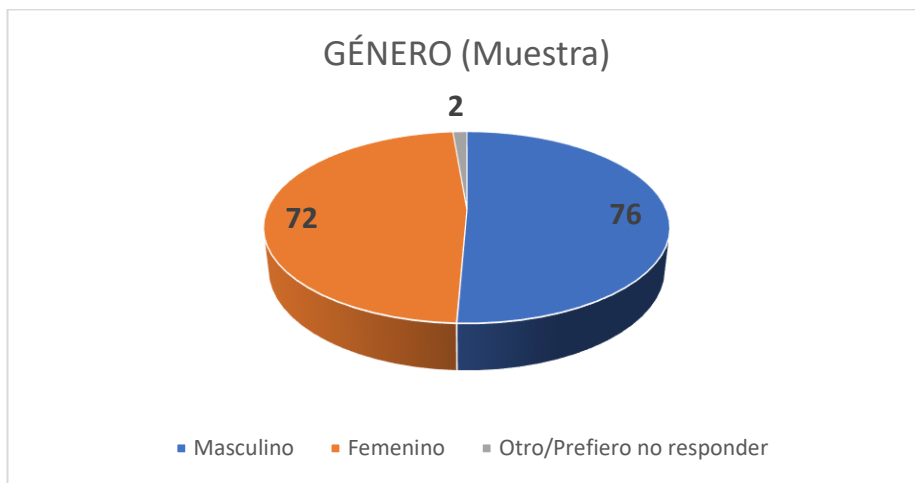


B. Distribución de respuestas total según género



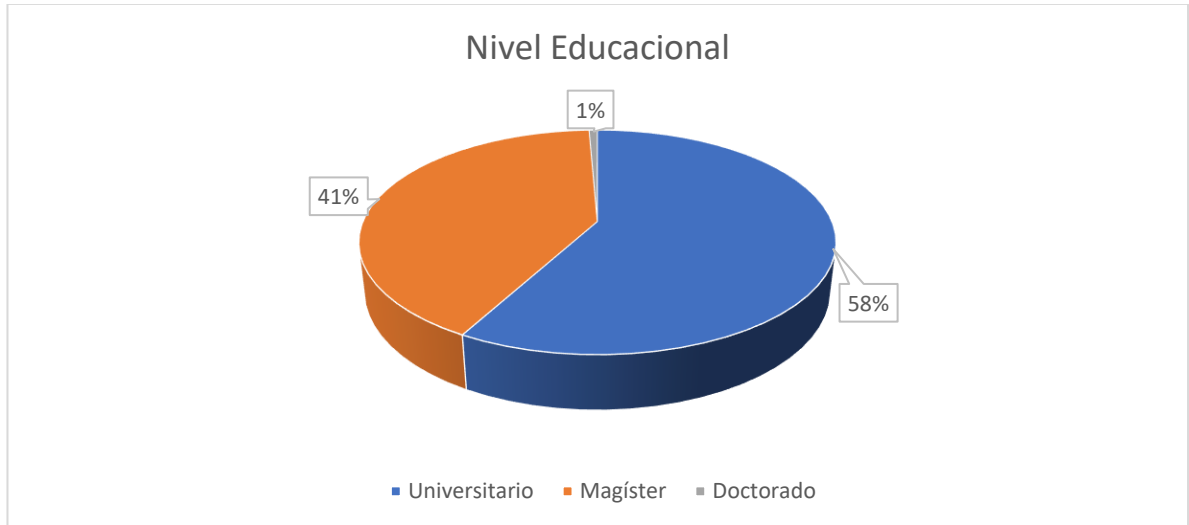
Femenino	148
Masculino	113
Otro/Prefiero no responder	2

C. Participación en la muestra según género (respuestas significativas)



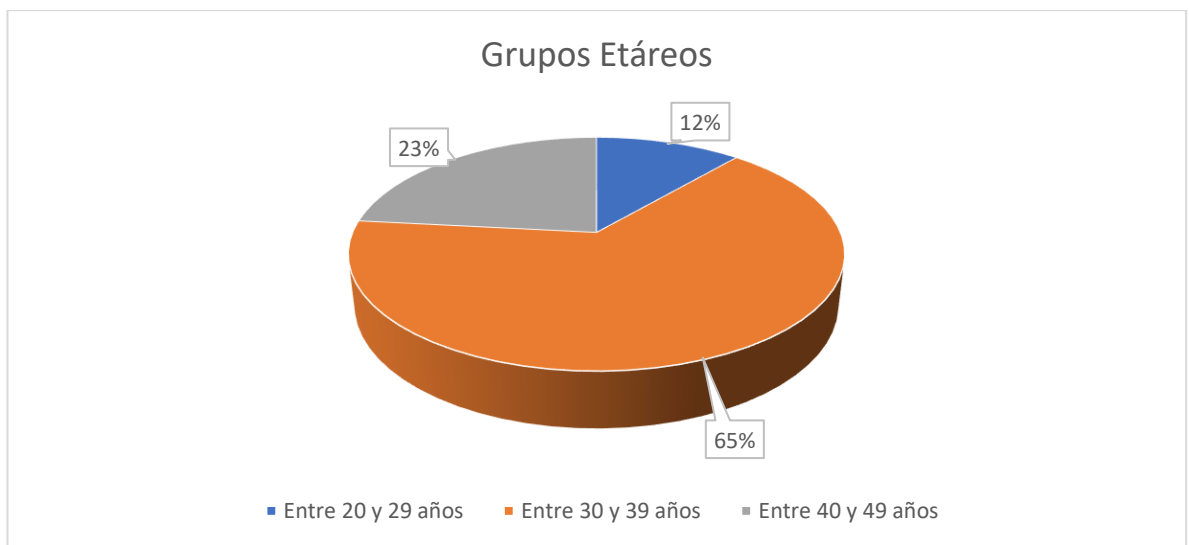
Masculino	76
Femenino	72
Otro/Prefiero no responder	2

D. Nivel Educativo (Muestra)



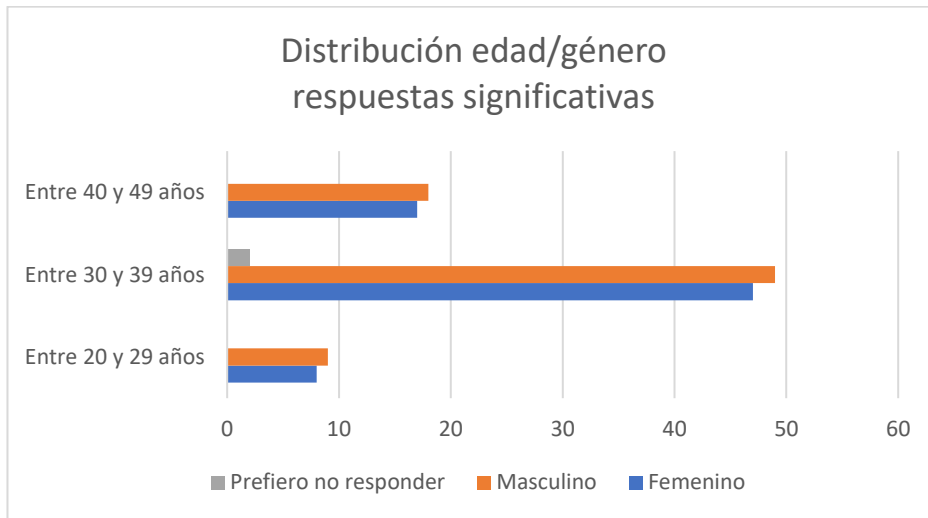
Universitario	87	58%
Magíster	62	41%
Doctorado	1	1%

E. Rango etario (Muestra)

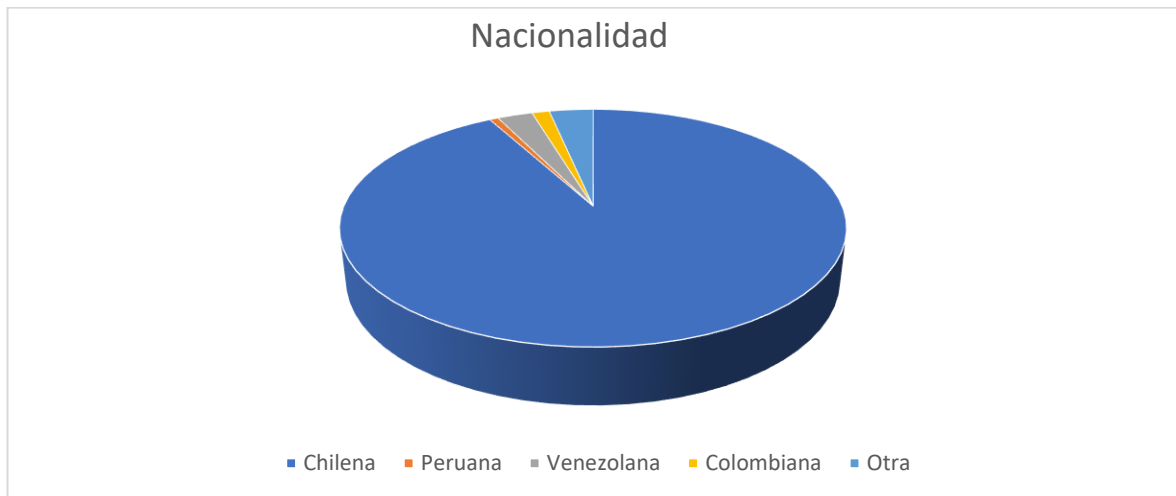


Entre 20 y 29 años	17	12%
Entre 30 y 39 años	98	65%
Entre 40 y 49 años	35	23%

F. Distribución edad/género (muestra)

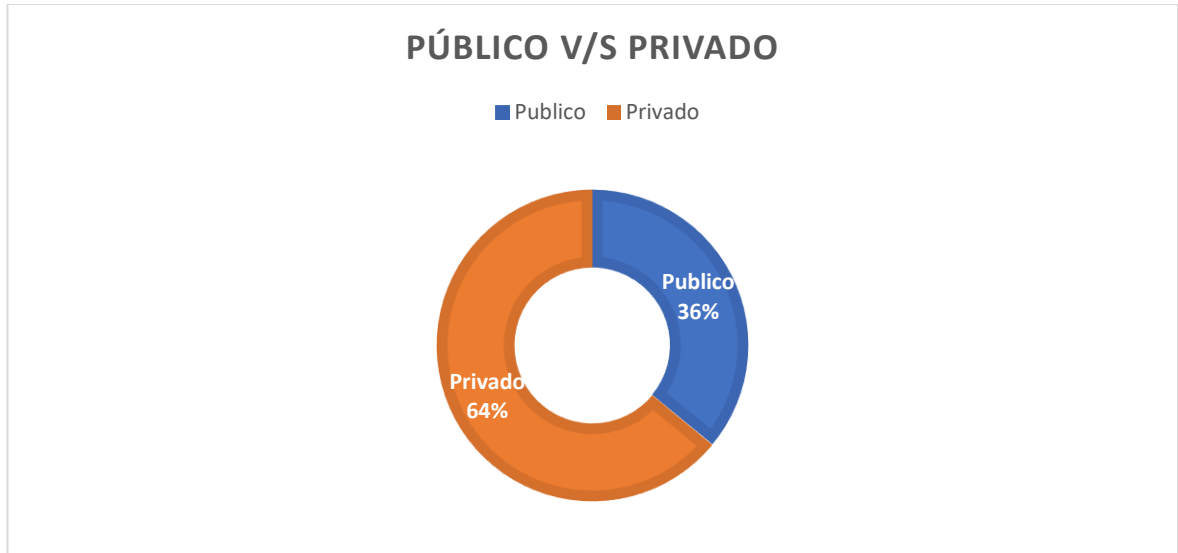


G. Nacionalidad (Muestra)



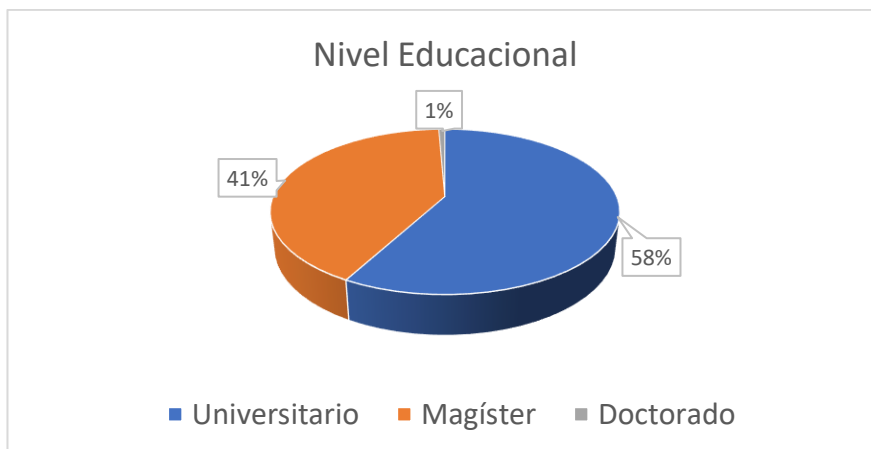
Chilena	138	92%
Peruana	1	1%
Venezolana	4	3%
Colombiana	2	1%
Otra	5	3%

H. Composición Público v/s Privado

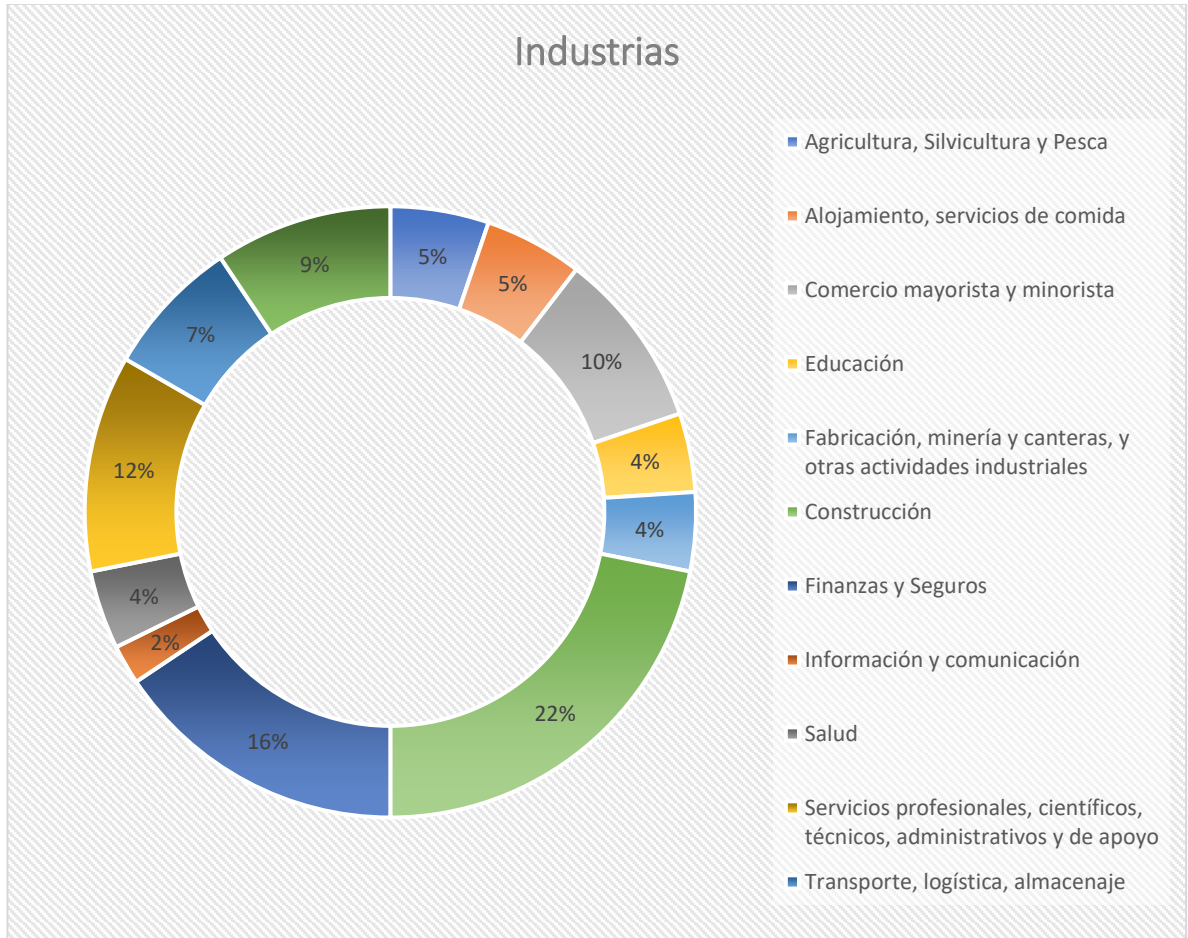


Publico	54	36%
Privado	96	64%

I. Nivel educacional (muestra)



J. Distribución por Industria (Sector Privado)



Agricultura, Silvicultura y Pesca	5	3%
Alojamiento, servicios de comida	5	3%
Comercio mayorista y minorista	9	6%
Educación	4	3%
Fabricación, minería y canteras, y otras actividades industriales	4	3%
Construcción	21	14%
Finanzas y Seguros	15	10%
Información y comunicación	2	1%
Salud	4	3%
Servicios profesionales, científicos, técnicos, administrativos y de apoyo	11	7%
Transporte, logística, almacenaje	7	5%
Otra	9	6%

K. Distribución porcentual Respuestas Sección A

DIMENSIONES CULTURALES	N° Respuestas	% Representación
DISTANCIA AL PODER	80	5%
DISMINUCIÓN DE LA INCERTIDUMBRE	263	18%
ORIENTACIÓN HUMANA	187	12%
COLECTIVISMO (INSTITUCIONAL)	107	7%
COLECTIVISMO (GRUPAL)	208	14%
ASERTIVIDAD	163	11%
IGUALDAD DE GÉNERO	112	7%
ORIENTACIÓN AL FUTURO	181	12%
ORIENTACIÓN AL DESEMPEÑO	199	13%

L. Distribución por pregunta, Sección A

	A1	A2	A3	A4	A5
DISTANCIA AL PODER	17	17	15	16	15
DISMINUCIÓN DE LA INCERTIDUMBRE	58	55	47	51	52
ORIENTACIÓN HUMANA	33	38	41	36	39
COLECTIVISMO (INSTITUCIONAL)	17	22	21	18	29
COLECTIVISMO (GRUPAL)	49	46	42	35	36
ASERTIVIDAD	34	29	34	32	34
IGUALDAD DE GÉNERO	19	29	23	22	19
ORIENTACIÓN AL FUTURO	37	29	36	47	32
ORIENTACIÓN AL DESEMPEÑO	36	35	41	43	44

M. Distribución porcentual respuestas Sección B

ESTILO DE LIDERAZGO	N° Respuestas	% Representación
ORIENTADO AL EQUIPO	1240	23%
CARISMÁTICO	1266	23%
AUTOPROTECTOR	939	17%
ORIENTADO A LO HUMANO	919	17%
ESTILO PARTICIPATIVO	985	18%
AUTÓNOMO	51	1%

N. Distribución por pregunta, Sección B

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12
ORIENTADO AL EQUIPO	133	115	113	72	85	25	79	119	126	136	105	132
CARISMÁTICO	77	37	117	96	120	131	90	128	113	136	136	85
AUTOPROTECTOR	27	129	62	92	57	75	103	4	65	114	133	78
ORIENTADO A LO HUMANO	123	130	36	97	70	85	61	63	45	38	66	105
ESTILO PARTICIPATIVO	86	29	121	93	116	129	115	135	99	12	4	46
AUTÓNOMO	4	10	1	0	2	5	2	1	2	14	6	4

Resultados GLOBE en Latinoamérica, obtenido de: *Ogliastri, Enrique, & McMillen, Cecilia, & Arias, María Eugenia, & de Bustamante, Colombia, & Dávila, Carolina, & Dorfman, Peter, & Fimmen, Carol, & Ickis, John, & Martínez, Sandra (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. Academia.*

Cuadro 1
Cultura: ¿cómo es y cómo debería ser la sociedad?
 Datos por regiones (media, desviación estándar, coeficiente de variación)

Países	Asertividad			Individualismo colectivismo			Colectivismo II (Org./familia)			Distancia de poder			Evitar la incertidumbre												
	Es	Debe ser	Difer.	Es	Debe ser	Difer.	Es	Debe ser	Difer.	Es	Debe ser	Difer.	Es	Debe ser	Difer.										
América Latina																									
Argentina	3.7	B	4.22	A	0.52	3.66	C	5.32	A	1.66	5.51	A	6.15	A	0.64	5.64	A	2.33	D	3.31	3.65	C	4.66	B	1.01
Bolivia	4.12	A	3.58	B	0.54	4.04	B	5.1	A	1.06	5.47	A	6	A	0.53	4.51	C	3.41	B	1.1	3.35	D	4.7	B	1.35
Brasil	3.7	B	4.22	A	0.52	3.83	C	5.62	A	1.79	5.18	B	5.15	B	0.03	5.33	A	2.35	D	2.98	3.6	C	4.99	A	1.39
Colombia	3.08	B	3.59	B	0.51	3.81	C	5.38	A	1.57	5.73	A	6.25	A	0.52	5.56	A	2.04	D	3.52	3.57	C	4.98	A	1.41
Costa Rica	4.37	A	3.25	B	1.12	3.93	B	5.18	A	1.25	5.32	B	6.08	A	0.76	4.74	B	2.58	C	2.16	3.82	C	4.58	B	0.76
Ecuador	3.73	B	3.32	B	0.41	3.9	B	5.41	A	1.51	5.81	A	6.17	A	0.36	5.6	A	2.3	D	3.3	3.68	C	5.16	A	1.48
El Salvador	2.87	C	2.97	B	0.1	3.71	C	5.65	A	1.94	5.35	A	6.52	A	1.17	5.68	A	2.68	C	3	3.62	C	5.32	A	1.7
Guatemala	3.76	B	3.43	B	0.33	3.7	C	5.23	A	1.53	5.63	A	6.14	A	0.51	5.6	A	2.35	D	3.25	3.3	D	4.88	B	1.58
México	3.58	B	3.46	B	0.12	4.06	B	4.92	B	0.86	5.71	A	5.95	A	0.24	5.22	B	2.85	C	2.37	4.18	B	5.26	A	1.08
Venezuela	3.32	B	3.7	A	0.38	3.96	B	5.39	A	1.43	5.53	A	6.17	A	0.64	5.4	A	2.29	D	3.11	3.44	D	5.26	A	1.82
Media	3.523		3.574			3.860		5.320			5.524		6.058			5.328		2.518			3.621		4.979		
Desviación estándar	0.448		0.397			0.142		0.224			0.201		0.354			0.402		0.388			0.251		0.270		
Coef. var.	0.124		0.111			0.037		0.042			0.036		0.059			0.075		0.154			0.069		0.054		

(Continúa)

Revista Latinoamericana de Administración.

(Continuación Cuadro 1)

Países	Igualdad de género			Orientación al desempeño			Orientación al futuro			Orientación humana														
	Es	Debe ser	Difer.	Es	Debe ser	Difer.	Es	Debe ser	Difer.	Es	Debe ser	Difer.												
América Latina																								
Argentina	3.49	B	4.98	A	1.49	3.65	C	6.35	A	2.7	3.08	D	5.78	A	2.7	3.99	C	5.58	A	1.59				
Bolivia	3.55	B	4.75	A	1.2	3.61	C	6.05	A	2.44	3.61	C	5.63	A	2.02	4.05	C	5.07	B	1.02				
Brasil	3.31	B	4.99	A	1.68	4.04	B	6.13	A	2.09	3.81	C	5.69	A	1.88	3.66	D	5.68	A	2.02				
Colombia	3.67	B	5	A	1.33	3.94	B	6.42	A	2.48	3.27	C	5.68	A	2.41	3.72	C	5.61	A	1.89				
Costa Rica	3.56	B	4.64	B	1.08	4.12	B	5.9	B	1.78	3.6	C	5.2	B	1.6	4.39	B	4.99	B	0.6				
Ecuador	3.07	C	4.59	B	1.52	4.2	B	6.32	A	2.12	3.74	C	5.94	A	2.2	4.65	B	5.26	B	0.61				
El Salvador	3.16	B	4.66	A	1.5	3.72	C	6.58	A	2.86	3.8	C	5.98	A	2.18	3.71	C	5.46	B	1.75				
Guatemala	3.02	C	4.53	B	1.51	3.81	B	6.14	A	2.33	3.24	D	5.91	A	2.67	3.89	C	5.26	B	1.37				
México	3.64	B	4.73	A	1.09	4.1	B	6.16	A	2.06	3.87	B	5.86	A	1.99	3.98	C	5.1	B	1.12				
Venezuela	3.62	B	4.82	A	1.2	3.32	C	6.35	A	3.03	3.35	C	5.79	A	2.44	4.25	B	5.31	B	1.06				
Media	3.409		4.769			3.851		6.240			3.537		5.746			4.029		5.332						
Desviación estándar	0.248		0.173			0.279		0.200			0.281		0.225			0.320		0.242						
Coef. var.	0.073		0.036			0.072		0.032			0.079		0.039			0.079		0.045						

BIENVENIDOS!

Hola, somos Karla Torres y Jorge Carvalho, alumnos tesistas del Magíster en Dinámica Organizacional y Gestión de Personas de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Te damos la bienvenida a participar del presente estudio, conducente a nuestra Tesis de grado y sinceramente agradecemos tu consentimiento a participar.

Mediante la presente encuesta, que te tomará no más de 10 minutos, buscamos relacionar las prácticas y concepciones de liderazgo, con la cultura local.

No existen respuestas incorrectas, por ello, favor responder con apertura y honestidad; además, todo lo aportado será de carácter confidencial y anónimo, y solamente será usado con los fines académicos antes descritos.

INFORMACIÓN BÁSICA

En esta primera parte, debes completar algunos datos para identificar estadísticamente a los participantes. Luego, comenzarás la encuesta propiamente tal.

* 1. ¿Cual es tu género?

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no responder
- Otro

* 2. ¿Qué edad tienes?

- 20 años o menos
- Entre 20 y 29 años
- Entre 30 y 39 años
- Entre 40 y 49 años
- Entre 50 y 59 años
- 60 años o más

* 3. ¿Cuál es tu nacionalidad?

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="radio"/> Chilena | <input type="radio"/> Peruana |
| <input type="radio"/> Venezolana | <input type="radio"/> Haitiana |
| <input type="radio"/> Colombiana | <input type="radio"/> Otra |

4. ¿Cuál es el nivel escolar más alto que ha completado?

- Educación Media
- Técnico - Profesional
- Universitario
- Magíster
- Doctorado

*** 5. ¿Tienes o has tenido a cargo la supervisión de un equipo de trabajo?**

- No, sin personas a cargo
- Si, 5 o menos personas a cargo
- Si, 6 a 20 personas a cargo
- Si, más de 20 personas a cargo

SOBRE TU ORGANIZACIÓN

A continuación encontrarás algunas preguntas sobre la organización para la cual trabajas.

*** 6. Mi organización...**

- Es privada, con operación solamente nacional.
- Es privada, con operación internacional.
- Es una organización pública.
- Soy independiente.

*** 7. ¿A qué industria pertenece tu Organización?**

- Agricultura, Silvicultura y Pesca.
- Finanzas y Seguros.
- Fabricación, minería y canteras, y otras actividades industriales.
- Servicios profesionales, científicos, técnicos, administrativos y de apoyo.
- Construcción.
- Administración pública.
- Comercio mayorista y minorista.
- Educación.
- Alojamiento, servicios de comida.
- Salud.
- Transporte, logística, almacenaje.
- Otra
- Información y comunicación.

Otro (especifique)

*** 8. ¿Cuántos empleados tiene tu Organización?**

Menos de 50 empleados

500 a 999 empleados

50 a 99 empleados

1000 a 4999 empleados

100 a 499 empleados

5000 o más empleados

SECCIÓN A

Este estudio permite entender de mejor manera las diferentes culturas, perspectivas y experiencias en relación al liderazgo. Las preguntas que ahora siguen, te consultan sobre prácticas y percepciones en Chile, independiente de tu país de origen.

A continuación, deberás seleccionar de cada listado 2 alternativas que consideres que ocurren o se relacionan con la sociedad chilena.

* 9. Seleccione 2

- En general, la gente actúa bajo sus propias convicciones.
- En general, predomina la igualdad de género.
- Se valora la lealtad grupal.
- En general, predomina la igualdad social.
- La gente prefiere la experimentación y la innovación.
- La vida es largamente estructurada.
- La gente suele estar muy preocupada por los demás.
- El sistema económico maximiza los intereses de la sociedad.
- El éxito se basa en planificar con anticipación.

*** 10. Seleccione 2**

- En general, la gente está orgullosa de si misma
- Una mujer puede ser la proveedora del hogar.
- Se motiva a las personas a desarrollar sus habilidades y competencias.
- El poder está compartido a través de la sociedad.
- los hijos se enorgullecen de los logros de sus padres.
- Es bien considerado tener un plan a futuro.
- Es importante ser servicial.
- En general, los eventos sociales se planean con anticipación.
- Si alguien se compromete a algo, el resto confía en que hará todo lo posible por cumplir.

*** 11. Seleccione 2**

- La gente busca la aprobación en cada decisión.
- Las mejores recompensas se basan solamente en el desempeño.
- Tanto hombres como mujeres pueden acceder a puestos directivos.
- Se valora la lealtad grupal.
- En general, las personas cuestionan a sus líderes.
- La gente está muy motivada a trabajar por sus metas e ideales.
- En general, la gente es muy amistosa.
- El estado garantiza el bienestar social.
- La puntualidad es fundamental.

*** 12. Seleccione 2**

- Hombres y mujeres están igualmente motivados a proseguir con sus estudios.
- Las personas, generalmente actúan en forma dominante.
- Ser innovador es altamente recompensado.
- Cuidar a los miembros de la familia y amigos, es prioritario.
- La influencia de una persona, se basa en el valor de sus habilidades y contribución social.
- Las personas se comunican abiertamente con otras, sin importar su posición social.
- El ahorro es muy importante.
- Las organizaciones son responsables por el bienestar de sus empleados.
- Tener las prioridades claras es muy importante.

*** 13. Seleccione 2**

- Es aceptable que un hombre ejerza actividades donde la mayoría son mujeres.
- Las personas están comprometidas a contribuir al bienestar social.
- La generosidad es muy valorada.
- Se debe siempre pensar en las ganancias futuras.
- En general, se puede confiar en la mayoría de las personas.
- Es importante siempre estar al día con el trabajo y los deberes.
- Constantemente se cuestiona el orden establecido.
- La experiencia y el conocimiento previo son necesarios para un buen desempeño.
- Un buen desempeño es muy valorado por los pares dentro de la Organización.

SECCIÓN B

Muchas gracias por completar la Sección A de la encuesta.

La sección B indagará en tus creencias sobre el liderazgo.

Probablemente conozcas a personas que son excepcionalmente hábiles para motivarte, influenciarte y permitir que tu y otros contribuyan al éxito de la organización. Podríamos pensar en estas personas como líderes organizacionales sobresalientes.

Esta sección agrupa los atributos que se pueden usar para describir a los líderes de la organización.

Utilizando la descripción anterior, deberás seleccionar de cada listado 3 alternativas que consideres son fundamentales para que un liderazgo sea ejercido exitosamente.

* 14. Selecciona 3

Comunicativo

Honesto

Entusiasta

Orientación al logro

Auto sacrificio

Autócrata

* 15. Selecciona 3

Audaz

Competente

Orientación al grupo

Empático

Astucia

Independiente

*** 16. Selecciona 3**

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Coordinación | <input type="checkbox"/> Consciente socialmente |
| <input type="checkbox"/> Transparencia | <input type="checkbox"/> Estimulador |
| <input type="checkbox"/> Anti social | <input type="checkbox"/> Atento |

*** 17. Selecciona 3**

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Diplomacia | <input type="checkbox"/> Honorable |
| <input type="checkbox"/> Humilde | <input type="checkbox"/> Orientación al futuro |
| <input type="checkbox"/> Táctico | <input type="checkbox"/> Deshonesto |

*** 18. Selecciona 3**

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Orientación a la norma | <input type="checkbox"/> Participativo |
| <input type="checkbox"/> Refuerzo de la moral | <input type="checkbox"/> Dictador |
| <input type="checkbox"/> Orientación a la excelencia | <input type="checkbox"/> Modesto |

*** 19. Selecciona 3**

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Desinteresado | <input type="checkbox"/> Individualista |
| <input type="checkbox"/> Lógico | <input type="checkbox"/> Modelo a seguir |
| <input type="checkbox"/> Generoso | <input type="checkbox"/> Confiable |

*** 20. Selecciona 3**

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sincero | <input type="checkbox"/> Consciente |
| <input type="checkbox"/> Buen administrador | <input type="checkbox"/> Visionario |
| <input type="checkbox"/> Distante | <input type="checkbox"/> Creador de equipos |

*** 21. Selecciona 3**

Mediador

Inspirador

Secreto

Solucionador

Consideración

Vengativo

*** 22. Selecciona 3**

Integrador

Orientado al rendimiento

Protector de la imagen

Consultivo

Altruista

Tiránico

*** 23. Selecciona 3**

Negociador

Solitario

Procedimental

Inductor de conflictos

Sin pretensiones

Ejemplo ético

*** 24. Selecciona 3**

Buena percepción

Egocéntrico

Organizado

Conformista

Compasivo

De principios

*** 25. Selecciona 3**

Leal

Preocupado

Elitista

Estricto

Protector

Moral