Estilo de Liderazgo Percibido y Competencias Básicas de Trabajo Autopercibidas: Un Estudio Exploratorio en Equipos Orientados a la Generación de Conocimiento e Innovación

Sara Cristina Vahos Pérez

Mariana Mendoza Arboleda

Escuela de Administración, Universidad EAFIT

OG0393 – Trabajo de Grado

Trabajo de grado para optar por el título de

Magíster en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento

Asesor temático y metodológico

Ph.D. Francisco Darío López Gallego

Medellín

2024

Tabla de Contenido

Introducción 10

1. Planteamiento del Problema 12

1.1. Pregunta de Investigación 18

2. Objetivos 20

2.1. Objetivo General 20

2.2. Objetivos Específicos 20

3. Justificación 21

4. Marco Teórico 22

4.1. Teoría del Gran Hombre 25

4.2. Teoría de Los Rasgos 26

4.3. Teorías del Comportamiento 27

4.4. Teorías Contingenciales o Situacionales 29

4.4.1. El Modelo de Contingencia de Fiedler 29

4.4.2. Teoría de la Contingencia de Path-Goal 30

4.5. Teorías del Intercambio Líder-Miembro (LMX) 30

4.5.1. Fundamentos de la Teoría LMX 31

4.5.2. Implicaciones de la Teoría LMX 31

4.5.3. Desarrollo de Relaciones de Alta Calidad en LMX 31

4.5.4. Liderazgo Transformacional y Carismático 32

4.6. Teorías Emergentes del Liderazgo 33

4.6.1. Liderazgo Servicial 33

4.6.2. Liderazgo Distribuido 34

4.7. La Teoría de Blake y Mouton: Una Perspectiva Integral Sobre el Liderazgo 34

4.7.1. Administración empobrecida 35

4.7.2. Autoridad-Obediencia 35

4.7.3. Administración de Club Campestre 35

4.7.4. Administración del Hombre Organizacional o Mitad del Camino 35

4.7.5. Administración de equipo 35

4.8. Relación entre liderazgo y gestión del conocimiento 37

4.9. Desarrollo de Competencias Básicas de Trabajo en el Contexto Organizacional 41

4.9.1. El Liderazgo y su Influencia en el Desarrollo de Competencias Básicas de Trabajo 42

4.9.2. Competencias básicas de trabajo de mayor relevancia 44

5. Diseño Metodológico 51

6. Desarrollo y Análisis de Resultados 57

6.1. Equipo de Trabajo del Líder 1 de Autolarte 59

6.1.1. Análisis de Resultados de la Encuesta Adaptada de Percepción de Estilo de Liderazgo de Blake y Mouton 60

6.1.2. Análisis Resultados de la Encuesta de Autopercepción de Competencias Básicas de Trabajo del Equipo 61

6.1.3. Contraste entre el Estilo de Liderazgo Percibido y las Competencias Básicas de Trabajo Autopercibidas del Equipo 62

6.2. Equipo de Trabajo del Líder 2 de Autolarte 63

6.2.1. Análisis de Resultados de la Encuesta Adapatada de Percepción de Estilo de Liderazgo de Blake y Mouton 63

6.2.2. Análisis Resultados de la Encuesta de Autopercepción de Competencias Básicas de Trabajo del Equipo 65

6.2.3. Contraste Entre el Estilo de Liderazgo Percibido y las Competencias Básicas de Trabajo Autopercibidas del Equipo 66

6.3. Equipo de Trabajo del Líder 3 de Autolarte 67

6.3.1. Análisis de Resultados de la Encuesta Adaptada de Percepción de Estilo de Liderazgo de Blake y Mouton 67

6.3.2. Análisis Resultados de la Encuesta de Autopercepción de Competencias Básicas de Trabajo del Equipo 69

6.3.3. Contraste Entre el Estilo de Liderazgo Percibido y las Competencias Básicas de Trabajo Autopercibidas del Equipo 70

6.4. Equipo de Trabajo del Líder 1 de Choucair 71

6.4.1. Análisis de Resultados de la Encuesta Adaptada de Percepción de Estilo de Liderazgo de Blake y Mouton 71

6.4.2. Análisis Resultados de la Encuesta de Autopercepción de Competencias Básicas de Trabajo del Equipo 72

6.4.3. Contraste Entre el Estilo de Liderazgo Percibido y las Competencias Básicas de Trabajo Autopercibidas del Equipo 74

6.5. Equipo de Trabajo del Líder 1 del Centro de Valor Público de la Universidad EAFIT 75

6.5.1. Análisis de Resultados de la Encuesta Adaptada de Percepción de Estilo de Liderazgo de Blake y Mouton 75

6.5.2. Análisis Resultados de la Encuesta de Autopercepción de Competencias Básicas de Trabajo del Equipo 76

6.5.3. Contraste Entre el Estilo de Liderazgo Percibido y las Competencias Básicas de Trabajo Autopercibidas del Equipo 77

6.6. Equipo de Trabajo del Líder 2 del Centro de Valor Público de la Universidad EAFIT 78

6.6.1. Análisis de Resultados de la Encuesta Adaptada de Percepción de Estilo de Liderazgo de Blake y Mouton 78

6.6.2. Análisis Resultados de la Encuesta de Autopercepción de Competencias Básicas de Trabajo del Equipo 80

6.6.3. Contraste Entre el Estilo de Liderazgo Percibido y las Competencias Básicas de Trabajo Autopercibidas del Equipo 82

6.7. Equipo de Trabajo del Líder 3 del Centro de Valor Público de la Universidad EAFIT 83

6.7.1. Análisis de Resultados de la Encuesta Adaptada de Percepción de Estilo de Liderazgo de Blake y Mouton 84

6.7.2. Análisis Resultados de la Encuesta de Autopercepción de Competencias Básicas de Trabajo del Equipo 85

6.7.3. Contraste Entre el Estilo de Liderazgo Percibido y las Competencias Básicas de Trabajo Autopercibidas del Equipo 86

6.8. Recomendaciones 87

7. Conclusiones 92

7.1. Conclusión para el Objetivo Específico 1: Identificar el Estilo de Liderazgo Percibido por los Miembros de los Equipos Orientados a la Generación de Conocimiento e Innovación. 92

7.2. Conclusión para el Objetivo Específico 2: Evaluar el Nivel de Desarrollo Autopercibido de las Competencias Básicas de Trabajo en los Equipos Orientados a la Generación de Conocimiento e Innovación. 93

7.3. Conclusión para el Objetivo Específico 3: Contrastar la Percepción del Estilo de Liderazgo con la Autopercepción del Desarrollo de Competencias Básicas en los Equipos Orientados a la Generación de Conocimiento e Innovación 94

7.4. Conclusión para el Objetivo Específico 4: Ofrecer Recomendaciones Basadas en los Resultados Obtenidos para Mejorar las Prácticas de Liderazgo en los Equipos Orientados a la Generación de Conocimiento e Innovación. 96

7.5. Conclusión General 97

8. Referencias 100

9. Anexos 114

9.1. Modelo carta para la aplicación de encuestas 114

9.2. Modelo Encuesta de Liderazgo – Basada y Adaptada en el Modelo de la Malla Gerencial de Blake y Mouton 114

9.3. Modelo Encuesta de Competencias Básicas de Trabajo - Basada en el inventario de habilidades blandas (Muñoz, 2013) 116

Índice de Tablas

Tabla 1 58

Tabla 2 59

Índice de Figuras

Figura 1 36

Figura 2 60

Figura 3 61

Figura 4 63

Figura 5 65

Figura 6 68

Figura 7 69

Figura 8 71

Figura 9 72

Figura 10 75

Figura 11 76

Figura 12 79

Figura 13 80

Figura 14 84

Figura 15 85

Estilo de Liderazgo Percibido y Competencias Básicas de Trabajo Autopercibidas: Un Estudio Exploratorio en Equipos Orientados a la Generación de Conocimiento e Innovación

Resumen

Este trabajo de grado tuvo como objetivo contrastar el estilo de liderazgo percibido por los miembros de equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación con el nivel de desarrollo autopercibido de sus competencias básicas de trabajo, en tres organizaciones de Medellín: Choucair Testing, Autolarte y el Centro de Valor Público de la Universidad EAFIT. A través de una adaptación del cuestionario del modelo de la malla gerencial de Blake y Mouton (1964) y el inventario de habilidades blandas de Muñoz (2013), se analizaron las percepciones de los miembros sobre el liderazgo de sus líderes y su autopercepción en competencias como la comunicación, el trabajo en equipo, el manejo de conflictos, la toma de decisiones, delegación, liderazgo y manejo del tiempo. Los resultados mostraron disimilitudes en la percepción del liderazgo y la autopercepción de las competencias básicas de trabajo entre los equipos de las organizaciones estudiadas. Competencias como la comunicación y el trabajo en equipo fueron autopercibidas como las más fortalecidas, mientras que la gestión del tiempo y la delegación presentaron una menor autopercepción. Estas disimilitudes reflejarían las diferentes dinámicas de liderazgo observadas en cada contexto organizacional. Este estudio exploratorio podría sugerir recomendaciones que permitan a líderes y equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación revisar y mejorar sus prácticas de liderazgo.

Palabras clave: liderazgo, competencias básicas de trabajo, innovación, gestión del conocimiento.

Abstract

The objective of this thesis was to compare the leadership style perceived by members of teams oriented toward knowledge generation and innovation with their self-perceived level of development in core work competencies. This study focused on three organizations in Medellín: Choucair Testing, Autolarte, and the Centro de Valor Público at Universidad EAFIT. Through an adaptation of the Managerial Grid Model questionnaire by Blake and Mouton (1964) and the Soft Skills Inventory by Muñoz (2013), the perceptions of team members regarding their leaders' leadership style and their self-assessment in competencies such as communication, teamwork, conflict management, decision-making, delegation, leadership, and time management were analyzed.

The results revealed differences in leadership perception and self-perceived core work competencies among the teams in the organizations studied. Competencies such as communication and teamwork were self-perceived as the most developed, while time management and delegation showed lower levels of self-perception. These differences reflect the distinct leadership dynamics observed in each organizational context. This exploratory study may offer recommendations for leaders and teams focused on knowledge generation and innovation to review and improve their leadership practices.

Keywords: leadership, core work competencies, innovation, knowledge management.

Introducción

El liderazgo ha tomado una relevancia importante en los equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación dentro las organizaciones. Los líderes en estos contextos no solo deben guiar a sus equipos, sino también contribuir de manera activa al desarrollo de las competencias necesarias para promover procesos de generación de conocimiento e innovación en los entornos empresariales actuales.

Este estudio, de alcance exploratorio, se realizó en tres organizaciones de Medellín: Choucair Testing, Autolarte y el Centro de Valor Público de la Universidad EAFIT, todas ellas con un enfoque claro en la generación de conocimiento e innovación. Estas organizaciones fueron seleccionadas debido a su orientación estratégica hacia la generación de conocimiento e innovación, lo que ofreció un contexto ideal para el análisis. Los miembros de los equipos en estas organizaciones llevaron a cabo una autoevaluación de sus competencias básicas de trabajo y, además, evaluaron el estilo de liderazgo de sus respectivos líderes. Las conclusiones derivadas de este estudio exploratorio aspiran a aludir a asuntos relativos y atinentes a los equipos de los encuestados y no a la totalidad de la organización a la que pertenecen.

Para llevar a cabo esta exploración, se realizó una adaptación del cuestionario del modelo de la malla gerencial de Blake y Mouton (1964) para analizar la percepción del liderazgo, y el inventario de habilidades blandas de Muñoz (2013) para apreciar la autopercepción de las competencias básicas. Los resultados del estudio exploratorio mostraron disimilitudes en las percepciones del liderazgo y la autopercepción del desarrollo de competencias básicas entre las tres organizaciones estudiadas.

En general, se observó que en los equipos donde los miembros percibieron un liderazgo equilibrado y colaborativo, se reportó una mayor autopercepción de competencias

clave, como la comunicación y el trabajo en equipo. En contraste, en los equipos donde el liderazgo fue percibido como más orientado a los resultados y menos enfocado en las relaciones interpersonales, los equipos tendieron a reflejar una autopercepción más moderada en competencias como la gestión del tiempo y el manejo de conflictos.

Estos hallazgos sugieren que el estilo de liderazgo percibido tiene relación en la manera en que los equipos se autoperciben en términos de desarrollo de competencias, lo que resalta la importancia de adaptar el liderazgo a las necesidades específicas de cada equipo para optimizar su desempeño en entornos de generación del conocimiento e innovación. Con esta exploración, se espera ofrecer recomendaciones que permitan a líderes y equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación, revisar sus prácticas de liderazgo.

Además, los resultados podrían servir de insumo de reflexión acerca de su estilo de liderazgo en un entorno de trabajo que no solo fomente la generación de conocimiento e innovación, sino que también facilite su aplicación de forma estratégica para alcanzar los objetivos organizacionales.

1. Planteamiento del Problema

En las organizaciones contemporáneas, la interacción entre liderazgo, la gestión del conocimiento y la innovación se ha convertido en un elemento estratégico. Los líderes deben no solo guiar a sus equipos, sino también fomentar un entorno que promueva la generación activa de conocimiento y su aplicación estratégica. Esta relación entre liderazgo y gestión del conocimiento es necesaria para impulsar la innovación, con el propósito de que las organizaciones puedan adaptarse a los cambios del mercado y mantener una ventaja competitiva.

Los líderes tienen una función primordial en la gestión del conocimiento e innovación dentro de sus equipos, no solo siendo guías, sino también estableciendo buenas prácticas para adquirir, compartir y aplicar el conocimiento eficazmente. En este sentido, Bass (1990), afirma:” el liderazgo es un proceso de influencia social que busca el logro de objetivos comunes a través de la dirección de grupos y la organización del trabajo" (p. 7). Esta perspectiva destaca la importancia del liderazgo en la creación de condiciones que favorezcan la generación del conocimiento y la innovación.

Bass, señala que un liderazgo efectivo no solo permite que los equipos trabajen de manera eficiente, sino que también se adapten y evolucionen ante los retos del entorno empresarial. La habilidad de un líder para influir en sus seguidores y gestionar el trabajo adecuadamente es necesaria para el crecimiento y la continuidad de cualquier organización ante los desafíos del entorno actual.

En este contexto, las competencias básicas de trabajo son fundamentales para el desempeño eficaz en organizaciones orientadas a la generación de conocimiento e innovación. Katz (1955) destaca la importancia de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales en los niveles gerenciales, argumentando que las habilidades técnicas son

necesarias para comprender y manejar tareas específicas, las habilidades humanas, para interactuar efectivamente con otros y fomentar un ambiente colaborativo y las habilidades conceptuales, para visualizar la organización en su totalidad y comprender cómo las distintas partes se interrelacionan.

Posteriormente, Boyatzis (1982) amplía este enfoque, subrayando la necesidad de competencias gerenciales específicas para la efectividad organizacional, incluyendo habilidades como la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y las habilidades de gestión de relaciones.

El Project Management Institute (PMI, 2017) ha enfatizado las competencias interpersonales como esenciales para la gestión de proyectos efectivos en entornos complejos y cambiantes, destacando habilidades como la comunicación efectiva, la negociación y la resolución de conflictos. Estas competencias han sido denominadas de diversas maneras a lo largo del tiempo, incluyendo habilidades gerenciales, competencias gerenciales, habilidades de liderazgo, habilidades blandas y competencias interpersonales, reflejando la evolución y la creciente complejidad del entorno organizacional.

La gestión efectiva del conocimiento bajo un liderazgo adecuado puede llevar a una mejora significativa en las competencias básicas de trabajo en organizaciones orientadas a la generación de conocimiento e innovación. Diversos estudios han destacado la importancia de estas competencias en dicho contexto.

Davenport y Prusak (1998) enfatizan en que la transferencia efectiva de conocimiento dentro de una organización depende en gran medida de habilidades interpersonales y de comunicación, argumentando que estas competencias son facilitan el flujo de información y la colaboración entre los miembros del equipo.

Senge (1990) resalta que las organizaciones que aprenden, aquellas donde se valoran y desarrollan constantemente las competencias básicas de trabajo, son más capaces de adaptarse y prosperar en entornos cambiantes. Estas organizaciones no solo sobreviven a los cambios del entorno, sino que también prosperan al innovar continuamente y alinear sus estrategias con las mejores prácticas emergentes.

La integración de competencias básicas de trabajo a través de una gestión efectiva del conocimiento y un liderazgo adecuado pueden habilitar éxito y la sostenibilidad de las organizaciones orientadas a la generación de conocimiento e innovación, que buscan mantenerse a la vanguardia en la generación de conocimiento e innovación.

A pesar del interés creciente en temas de liderazgo en relación con la gestión del conocimiento e innovación, en el contexto de Medellín, Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación, en la revisión de la literatura, no se encontró publicaciones que apunten a relacionar el desarrollo autopercibido de las competencias básicas de trabajo y el liderazgo percibido en equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación.

Este tema es particularmente relevante en un entorno en el que las organizaciones enfrentan retos asociados a la adaptación constante y a la necesidad de innovar en economías basadas en el conocimiento. Si bien existen avances teóricos que analizan la importancia del liderazgo en la gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias básicas de trabajo, La ausencia de un enfoque específico que contemple equipos de estas características en Medellín, pone de manifiesto la necesidad de realizar exploraciones que permitan comprender de manera más amplia cómo estas dinámicas se manifiestan en el contexto local.

La gestión eficiente del conocimiento se ha establecido como un pilar indispensable para las organizaciones, especialmente para aquellas que buscan ser competitivas en temas relacionados con la generación de conocimiento e innovación. Yukl (2013) y Drucker (1999)

coinciden en que un liderazgo efectivo va más allá de la supervisión de tareas, enfocándose en crear un ambiente que favorece el intercambio de conocimientos, incentivando ambientes de trabajo colaborativos.

Este enfoque se complementa con las ideas de Bennis y Nanus (1985), quienes consideran al líder como un facilitador del conocimiento, impulsando a los equipos hacia la innovación. Nonaka y Takeuchi (1995) profundizan en cómo el liderazgo influye en la generación de nuevo conocimiento, resaltando que éste, es un proceso dinámico fuertemente influenciado por el estilo de liderazgo.

Respecto al liderazgo, Northouse (2018) describe este fenómeno como “un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para alcanzar un objetivo común” (p. 5). Esta influencia es especialmente relevante en cómo los líderes pueden afectar el desarrollo de competencias en sus equipos. Por su parte Yukl (2013) sostiene que el liderazgo transformacional, que inspira y motiva hacia la innovación, es clave para promover un ambiente propicio para el aprendizaje y el intercambio de conocimientos.

Por otro lado, Bass (2008) indica que el liderazgo transaccional, más concentrado en la supervisión y ejecución de tareas, podría limitar la creatividad y el flujo libre de ideas. En este contexto, el estudio de Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008) aporta una perspectiva empírica al examinar cómo diferentes estilos de liderazgo en pequeñas y medianas empresas impactan la gestión del conocimiento y el diseño de la estrategia. Este estudio revela la influencia significativa del liderazgo en la gestión del conocimiento y cómo este último contribuye a la estrategia empresarial.

Complementando este análisis, Srivastava et al. (2006) investigan el efecto del liderazgo empoderador en el intercambio de conocimientos y la eficacia del equipo; los autores descubren que un liderazgo que fomenta el empoderamiento está positivamente

relacionado con el intercambio de conocimientos y la eficacia del equipo, lo que a su vez mejora el desempeño general. Este hallazgo resalta la importancia del rol activo de los líderes en facilitar el intercambio de conocimientos dentro de los equipos, un factor clave para el éxito organizacional.

Wenger (1998) hace hincapié en cómo con los avances tecnológicos y la globalización se ha incrementado la importancia de la gestión del conocimiento, resaltando cómo las comunidades de práctica y el aprendizaje colectivo son esenciales para la creación de conocimiento, una perspectiva fundamental en un mundo que exige adaptación rápida al cambio. O'Dell y Grayson (1998) reconocen el impacto significativo de la tecnología en la transformación de la gestión del conocimiento, enfatizando además la necesidad de contar con una cultura organizacional y un liderazgo que apoyen eficientemente el uso de estas herramientas.

En esta línea, Grant (1996) defiende que un enfoque integral en la gestión del conocimiento implica que su integración debe ser una responsabilidad compartida en toda la organización. Esto exige que los líderes empresariales se ocupen de los desafíos asociados con la creación, captura, divulgación y aplicación efectiva del conocimiento en la empresa.

En América Latina, especialmente en Colombia, las compañías afrontan retos parecidos. Según Morales (2004), la capacidad de adaptarse a un mundo global y manejar eficientemente el conocimiento son aspectos fundamentales para lograr el éxito. Cegarra y Martínez (2017), subrayan que existe una carencia de estrategias de liderazgo eficaces para fomentar una cultura de intercambio de conocimientos, especificando que es fundamental que los líderes se involucren en la gestión del conocimiento y trabajen para crear un ambiente donde los empleados se sientan animados a compartir sus conocimientos.

Salas (2012) explica la importancia de que los líderes adopten un enfoque más colaborativo y centrado en el conocimiento, lo que es totalmente relevante para un país como Colombia que se encuentra en un proceso de transición hacia una economía enfocada en el conocimiento, donde es imprescindible un liderazgo que fomente la innovación.

La transformación de Medellín en los ámbitos económico y social destaca la necesidad de implementar modelos de liderazgo modernos y eficientes. López y Gómez (2020) señalan la importancia de estar al día con las nuevas tendencias en estilos de liderazgo y en la gestión del conocimiento para promover el avance económico y social de la ciudad. Ríos y Hernández (2019) reconocen a Medellín como un caso de éxito en el uso de liderazgo basado en conocimiento e innovación para generar cambios significativos en la sociedad y la economía.

Durante la última década, la ciudad ha vivido una notable transformación, impulsada por políticas públicas enfocadas en el desarrollo del conocimiento y la innovación. Esta transformación ha llevado a un crecimiento económico que supera la media nacional y a mejoras en la calidad de vida, incluyendo una disminución de la violencia, elevando la equidad social.

Los líderes no solo dirigen equipos, sino que también modelan y cultivan la manera en que se adquiere, se comparte y se utiliza el conocimiento. La gestión efectiva del conocimiento bajo un liderazgo adecuado puede llevar a una mejora significativa en el desempeño organizacional, impulsando la creatividad y la innovación en sus equipos de trabajo.

Senge (1990), en su libro "The Fifth Discipline" argumenta: "Las organizaciones que aprenden son aquellas donde la gente expande continuamente su capacidad para crear los

resultados que realmente desean" (p. 14). Esta visión resalta la importancia del aprendizaje continuo bajo el liderazgo efectivo.

Kotter (2012), en "Leading Change", afirma: "El liderazgo es un conjunto de procesos que crea organizaciones en el primer lugar o adapta las que ya existen a cambiar circunstancias significativamente" (p. 25), entendiendo que los líderes son lo que guían a las organizaciones a través de la incertidumbre y los desafíos de un entorno en constante evolución, a través de la identificación de oportunidades de cambio para inspirar y movilizar a los colaboradores hacia una visión compartida.

Por su parte, Schein (2010) destaca la importancia de la cultura organizacional en la gestión eficaz del conocimiento, especificando que, en entornos abiertos y colaborativos, la innovación crece de manera significativa. En equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación, la competencia clave es el trabajo en equipo. Estos grupos deben demostrar una fuerte cohesión, colaboración y confianza, facilitando así el intercambio de ideas, la solución de problemas y la toma de decisiones eficaz (Katzenbach & Smith, 1993).

Esta problemática expone una relación directa entre el estilo de liderazgo y la generación de conocimiento e innovación en las empresas. Hay una clara necesidad de continuar explorando cómo este liderazgo puede crear un entorno que impulse el intercambio y desarrollo del conocimiento especialmente en contextos en desarrollo como Medellín, donde el liderazgo en la generación de conocimiento e innovación son habilitadores para el avance organizacional y social.

1.1. Pregunta de Investigación

En un contexto donde la innovación y la transformación digital crecen a pasos acelerados, las organizaciones orientadas a la generación de conocimiento e innovación se

enfrentan al desafío constante de reevaluar sus estrategias empresariales. En este escenario, la habilidad para gestionar el conocimiento de manera efectiva se destaca como un factor imprescindible que diferencia a una organización. Esta capacidad no solo impulsa el éxito, sino que también se convierte en un elemento clave para adaptarse y prosperar en un mercado en constante cambio.

La literatura existente, incluyendo teorías de liderazgo de autores como Bass (2008) y Yukl (2013), así como estudios sobre gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), proporciona una base sólida para entender la importancia de estos elementos en el éxito organizacional. Sin embargo, se observa una brecha en la investigación sobre la influencia específica de los estilos de liderazgo en la gestión efectiva del conocimiento dentro de los equipos.

Este estudio exploratorio pretende contrastar el estilo de liderazgo del líder, percibido por los miembros de equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación y el nivel de desarrollo autopercibido de sus competencias básicas de trabajo, con el propósito de ofrecer recomendaciones prácticas para que las organizaciones orientadas a la generación de conocimiento e innovación se adapten y sean sostenibles en un entorno centrado en la innovación y el conocimiento. Este estudio exploratorio, podría aportar hipotéticamente nuevas perspectivas que mejoren tanto la teoría como la práctica en la gestión organizacional.

El presente estudio exploratorio puede concretarse en la siguiente pregunta: ¿Cuál es el estilo de liderazgo del líder, percibido por los miembros de equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación y el nivel de desarrollo autopercibido de sus competencias básicas de trabajo?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Contrastar el estilo de liderazgo del líder, percibido por los miembros de equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación y el nivel de desarrollo autopercibido de sus competencias básicas de trabajo.

2.2. Objetivos Específicos

1. Explorar el estilo de liderazgo percibido por los miembros de los equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación
2. Identificar el nivel de desarrollo autopercibido de las competencias básicas de trabajo de los miembros de equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación
3. Comparar las percepciones y autopercepciones del estilo de liderazgo y el desarrollo de las competencias básicas de trabajo en los equipos objeto de estudio.
4. Realizar recomendaciones basadas en el estudio exploratorio que puedan servir de insumo para el mejoramiento del liderazgo de los equipos objeto de estudio.

3. Justificación

En la era de la revolución 4.0 donde el conocimiento y la información son fundamentales para agregar valor a las organizaciones orientadas a la generación de conocimiento e innovación, es necesario entender cómo diversos estilos de liderazgo pueden potenciar o limitar el desarrollo de las competencias básicas de trabajo en equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación.

Este estudio se centra en explorar el estilo de liderazgo percibido por los miembros de equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación y el nivel de desarrollo autopercibido de sus competencias básicas de trabajo. La relevancia de este estudio exploratorio es especialmente notable en un entorno empresarial caracterizado por cambios rápidos y una demanda constante de innovación. Al identificar estilos de liderazgo que promueven el desarrollo eficiente de las competencias básica de trabajo como: manejo del tiempo, trabajo en equipo, comunicación, manejo del conflicto, toma de decisiones y liderazgo. El estudio exploratorio, podría aportar insumos de valor que favorezcan el desarrollo de prácticas que conduzcan positivamente a la innovación y la generación de conocimiento.

4. Marco Teórico

El liderazgo ha sido un tema fundamental en el desarrollo organizacional y personal a lo largo de la historia. Autores clásicos han explorado sus dimensiones, estilos y efectos desde diferentes perspectivas, contribuyendo al crecimiento de este campo de estudio, con teorías y modelos que siguen siendo relevantes en la actualidad (House & Aditya, 1997). Un claro ejemplo de la relevancia de estas teorías clásicas se evidencia en el estudio de Roy (2019), el cual aplica el Modelo de Malla Gerencial de Blake y Mouton, un enfoque tradicionalmente utilizado en microentornos organizacionales, a una perspectiva macroeconómica.

A través de un análisis empírico en once países europeos durante el periodo de 2008 al 2017, Roy (2019), logra demostrar cómo conceptos desarrollados décadas atrás siguen proporcionando perspectivas aplicables y valiosas sobre el liderazgo y su impacto en el rendimiento económico y organizacional a gran escala, reafirmando la pertinencia y adaptabilidad de las teorías de liderazgo a través del tiempo.

La relevancia de este modelo para el desarrollo de este estudio exploratorio radica en su capacidad para analizar el estilo de liderazgo percibido por los miembros de equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación, relacionándolo con el desarrollo de competencias básicas de trabajo en entornos orientados a la innovación y generación de conocimiento.

Otros autores que han realizado investigaciones vigentes como Ganga y Navarrete (2013) destacan en su trabajo, que el liderazgo no puede ser entendido sin considerar la interacción dinámica entre el líder, los seguidores y el contexto en el que se encuentran, afirmando que "para considerar el concepto de líder es necesario hacerlo simultáneamente desde la interacción de tres variables: El líder con su personalidad, sus percepciones y sus

recursos; los seguidores con su personalidad, sus percepciones y sus recursos; y el contexto relacional donde sucede el liderazgo" (Peiró 1991, como se citó en Ganga & Navarrete, 2013, p. 55). Esta visión amplía la comprensión del liderazgo, reconociendo la importancia de un enfoque integrador que considere todos los factores involucrados en el proceso de liderar.

Investigaciones como la del autor Roy (2019) y Ganga y Navarrete (2013), confirman la vigencia y aplicabilidad del modelo de Blake y Mouton en la comprensión de dinámicas de liderazgo efectivo, enfatizando su importancia en la formación de culturas organizacionales cohesivas y en la promoción de la gerencia del conocimiento y la innovación; razón por la cual, se seleccionó este modelo como guía para efectos de la investigación realizada para este estudio exploratorio.

Por otra parte, (Ganga & Navarrete, 2013), explican la importancia de las relaciones humanas y las habilidades blandas en el proceso de liderazgo en el contexto organizacional. Zenger y Folkman (2013) destacan que los líderes con fuertes habilidades blandas son capaces de crear relaciones más profundas con sus equipos, lo que resulta en un aumento significativo del compromiso y la productividad.

En este contexto, habilidades como el manejo del tiempo se selecciona en el desarrollo del estudio exploratorio por su enfoque en la capacidad para incrementar la productividad, establecer prioridades claras, haciendo énfasis en cómo la gestión efectiva del tiempo permite a los líderes enfocarse en actividades que están alineadas con sus objetivos principales, diferenciando entre lo urgente y lo importante (Covey, 1989).

El trabajo en equipo es valorado por su influencia en la sinergia organizacional y la innovación; West, argumenta que equipos bien integrados son más propensos a generar soluciones creativas y adaptarse a los cambios con mayor facilidad que aquellos equipos que

trabajan de manera aislada, resaltando la importancia de líderes capaces de fomentar un entorno colaborativo (West, 2012).

Según Pološki Vokić et al. (2021) la comunicación efectiva es necesaria para garantizar la claridad y la alineación dentro de las organizaciones, entendiendo que un líder exitoso debe fomentar en su equipo de trabajo una comunicación abierta que facilite un ambiente de confianza y respeto. La comunicación se relaciona significativamente con la confianza organizacional, destacando la importancia de establecer canales de comunicación efectivos para el fortalecimiento de las relaciones laborales y el liderazgo dentro de las organizaciones orientadas a la generación de conocimiento e innovación.

En cuanto al manejo de conflictos, Tjosvold (2008), demuestra que líderes que abordan los conflictos constructivamente pueden mejorar las relaciones interpersonales y fortalecer la resiliencia organizacional.

Finalmente, la toma de decisiones fue seleccionada para el estudio exploratorio, por su relevancia en el manejo eficiente entre la incertidumbre y el cambio. Gladwell (2005), explora cómo la capacidad de tomar decisiones informadas y ágiles es indispensable para los líderes que enfrentan la complejidad y la rapidez de los mercados actuales.

Estas competencias básicas de trabajo son habilidades que, juntas, proporcionan a los líderes con las herramientas necesarias para inspirar, dirigir y adaptarse, asegurando que sus equipos y organizaciones no solo sobrevivan, sino que sean sostenibles en el tiempo. Robles (2012) destaca la importancia crítica de las habilidades blandas en el entorno laboral moderno, indicando que estas competencias son indispensables para los líderes que buscan inspirar, dirigir y adaptarse a los desafíos organizacionales, asegurando así la sostenibilidad de sus equipos y organizaciones.

En relación con el estudio exploratorio realizado, la elección de competencias básicas de trabajo como manejo del tiempo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, manejo de conflictos y toma de decisiones, sobre otras habilidades, se fundamenta en su impacto directo y transversal en el liderazgo efectivo y el éxito organizacional. Estas habilidades han sido identificadas por diversos autores expertos en el campo del liderazgo, como habilidades esenciales para la adaptabilidad y el rendimiento en entornos laborales complejos y cambiantes.

Las investigaciones realizadas sobre el liderazgo han pasado desde enfoques centrados exclusivamente en las características innatas de los individuos, conocidos como la "Teoría del Gran Hombre", hacia teorías más incluyentes que reconocen la complejidad de las interacciones humanas y el contexto en el ejercicio del liderazgo (Van Seters & Field, 1990).

Los modelos contemporáneos de liderazgo, como el liderazgo transformacional y el liderazgo situacional, reflejan un entendimiento más equilibrado de cómo los líderes pueden influir positivamente en sus seguidores y adaptarse a las cambiantes necesidades organizacionales (Bass, 1985); Hersey & Blanchard, (1977), dicen que estos modelos han destacado la importancia de la flexibilidad, la empatía y la capacidad para inspirar y motivar hacia objetivos compartidos.

Además, los estudios recientes sobre liderazgo han destacado la importancia de la autenticidad y la ética en el ejercicio del liderazgo, fomentando un tipo de liderazgo que es auténtico, transparente y basado en valores éticos (Avolio, 2007). Este enfoque no solo mejora la relación entre líderes y seguidores, sino que también contribuye a la creación de culturas organizacionales más sólidas y cohesivas.

4.1. Teoría del Gran Hombre

la "Teoría del Gran Hombre" resalta la relevancia de las características naturales y personales como factores esenciales para un liderazgo efectivo. para liderar con éxito, es fundamental contar con ciertas cualidades excepcionales y heroicas que solo poseen algunos individuos. Esta idea sostiene que el liderazgo no sólo requiere habilidades o conocimientos específicos, sino también características personales únicas que distinguen a un líder de los demás (Carlyle, 1841).

Thomas Carlyle, en su obra On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic in History (1841), expone una teoría que ha marcado profundamente la manera de entender el liderazgo y la historia, proponiendo que "La historia del mundo es, en esencia, la historia de los grandes hombres que han trabajado aquí" (p. 2). Carlyle argumentaba que la historia y sus cambios son en gran medida producto de las acciones y decisiones de estos líderes destacados, lo que les permitían influir de manera significativa en el curso de la historia, a través de sus acciones y decisiones.

A pesar de que la "Teoría del Gran Hombre" alcanzó una notable popularidad y marcó significativamente las teorías clásicas del liderazgo, con el transcurrir del tiempo surgieron críticas que cuestionaron sus fundamentos. Spencer (1880), fue uno de los críticos más destacados de esta teoría, argumentando que la capacidad de liderazgo no se deriva únicamente de cualidades innatas, sino que también está influenciada de manera significativa por el entorno y las circunstancias sociales en las que se desenvuelven los individuos. Spencer (1880) refutó la idea de Carlyle al afirmar que "Antes de que cualquier cosa pueda ser un héroe, debe haber un escenario preparado para él" (p. 34), resaltando así la importancia del contexto en el desarrollo y reconocimiento del liderazgo.

4.2. Teoría de Los Rasgos

Las "Teorías de Rasgos" representan un avance significativo en la comprensión del liderazgo, marcando un desplazamiento en el enfoque de las cualidades innatas hacia características específicas y cuantificables que podrían distinguir a los líderes efectivos de aquellos que no lo son. Esta transición hacia un análisis más científico y detallado del liderazgo fue impulsada por la búsqueda de un conjunto de rasgos universales que pudieran predecir la capacidad de liderazgo en diferentes contextos y situaciones (Judge et al. 2002).

Stogdill (1948), en su influyente artículo "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", desafió la noción simplista de que el liderazgo podía reducirse a unos pocos rasgos universales. A través de su análisis de múltiples estudios, Stogdill concluyó que no existen rasgos únicos que garanticen el éxito del liderazgo, sino que este depende de la interacción entre las características del líder, las demandas de la situación y las expectativas de los seguidores (Stogdill, 1948).

Más adelante, Kirkpatrick y Locke (1991) retomaron la discusión sobre las "Teorías de Rasgos", argumentando que, si bien no existe una fórmula mágica que predetermine el liderazgo, ciertos atributos como la ambición, la inteligencia y la autoconfianza juegan un papel determinante en el desarrollo de líderes efectivos. En su obra "Leadership: Do Traits Matter?", destacan que estos rasgos no garantizan por sí solos el éxito, pero sí constituyen una base sobre la cual se puede construir una capacidad de liderazgo efectiva (Kirkpatrick & Locke, 1991).

4.3. Teorías del Comportamiento

Durante las décadas de 1950 y 1960, el estudio del liderazgo experimentó un cambio de paradigma con el surgimiento de las "Teorías del Comportamiento". Este cambio representó un desplazamiento desde teorías que se enfocaban únicamente en las cualidades inherentes de los líderes, hacia una exploración de las acciones y comportamientos que

definen un liderazgo efectivo. Adoptando una perspectiva pragmática, se pretendía discernir estilos de liderazgo susceptibles de ser aprendidos y aplicados. Este enfoque pragmático buscaba identificar estilos de liderazgo que pudieran ser aprendidos y adoptados, basándose en la premisa de que lo que un líder hace es tan importante, si no más, que las cualidades innatas que pueda poseer (Bass, 1990).

Investigaciones pioneras en este campo fueron llevadas a cabo por dos grupos principales: el equipo de la Universidad de Ohio y los investigadores del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). El grupo de la Universidad de Ohio, liderado por Stogdill y sus colaboradores, se concentró en la identificación de patrones de comportamiento de liderazgo y su impacto en el grupo, desarrollando el conocido Modelo de Estilos de Liderazgo, que diferenciaba entre comportamientos orientados a las tareas y orientados a las relaciones (Stogdill, 1950; Stogdill & Coons, 1957). Por otro lado, Lewin et al. (1939) en el MIT, a través de sus experimentos, establecieron las bases del liderazgo democrático, autocrático y laissez-faire, demostrando cómo estos estilos afectaban la dinámica y la moral del grupo.

Las "Teorías del Comportamiento" han contribuido significativamente a la comprensión del liderazgo al destacar la importancia de los comportamientos observables y susceptibles de modificación. Blake y Mouton (1964) ofrecieron una de las contribuciones más significativas a este campo con su Modelo de Liderazgo Grid, que se enfoca en dos dimensiones clave: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción. Ellos argumentaron que los líderes más efectivos son aquellos que pueden equilibrar altos niveles de preocupación por las personas con una fuerte orientación hacia la consecución de resultados (Blake & Mouton, 1964).

Además, Hersey y Blanchard (1969) introdujeron la Teoría del Liderazgo Situacional, sugiriendo que no existe un único estilo de liderazgo efectivo aplicable en todas las situaciones. En cambio, el estilo de liderazgo más efectivo depende de la madurez de los seguidores en términos de su capacidad y disposición para asumir responsabilidades. "El liderazgo efectivo es una función del líder, los seguidores y las demandas de la situación" (Hersey & Blanchard, 1969, p. 50). Esta teoría subraya la importancia de la flexibilidad en los comportamientos de liderazgo y la capacidad del líder para adaptar su estilo según las necesidades de sus seguidores y las exigencias de la situación.

Las investigaciones llevadas a cabo en la Universidad de Michigan complementaron estas perspectivas al distinguir entre los estilos de liderazgo orientados a las tareas y los orientados a las relaciones, concluyendo que los líderes efectivos son aquellos que no solo se enfocan en las tareas, sino que también fomentan relaciones interpersonales positivas, creando un ambiente de trabajo cohesivo y motivador (Katz, Maccoby & Morse, 1950).

4.4. Teorías Contingenciales o Situacionales

Las Teorías Contingenciales o Situacionales se distinguen por una premisa fundamental: la efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el estilo de liderazgo del individuo y las características específicas del contexto o situación en la que se encuentra (Yukl, 2013). Esta perspectiva reconoce que las dinámicas de liderazgo y éxito organizacional son el resultado de la interacción entre el estilo de liderazgo, las preferencias y necesidades de los seguidores, y la estructura del entorno o situación (Daft, 2015). Al centrarse en esta interacción, las teorías contingenciales y situacionales ofrecen un marco valioso para evaluar y adaptar las prácticas de liderazgo a variados contextos organizacionales.

4.4.1. El Modelo de Contingencia de Fiedler

Fred Fiedler fue uno de los primeros autores en destacar que la efectividad del liderazgo depende significativamente de la correspondencia entre el estilo de liderazgo del líder y las exigencias de la situación (Fiedler, 1967). Según Fiedler, "la eficacia del grupo depende de una adecuada coincidencia entre el estilo de liderazgo del líder y el grado en el que la situación le da control e influencia" (Fiedler, 1967, p. 232). Este enfoque sugiere que entender el contexto situacional es determinante para la aplicación efectiva del liderazgo.

4.4.2. Teoría de la Contingencia de Path-Goal

Ampliando el enfoque situacional, Robert House introdujo la Teoría de la Contingencia de Path-Goal, que subraya la importancia de que los líderes adapten su comportamiento para motivar a los seguidores hacia la consecución de objetivos organizacionales, ajustándose a las necesidades específicas de sus seguidores y al contexto en el que operan (House, 1971). "El líder efectivo es aquel que puede ofrecer diferentes formas de comportamiento o estilos de liderazgo dependiendo de la situación y las necesidades de los seguidores" (House, 1971, p. 321).

La capacidad para adaptarse a variadas situaciones y contextos es esencial para los líderes en un contexto organizacional lleno de cambios. Como sugiere Northouse (2022), "los líderes deben ser capaces de diagnosticar situaciones y adaptar su comportamiento en consecuencia para ser efectivos" (p. 116). Esta adaptabilidad no solo es importante para la gestión de equipos sino también para la alineación de los objetivos organizacionales con las necesidades y motivaciones de los empleados.

4.5. Teorías del Intercambio Líder-Miembro (LMX)

La Teoría del Intercambio Líder-Miembro (LMX) se distingue por su enfoque en la calidad de las relaciones entre los líderes y sus seguidores, sugiriendo que estos vínculos

únicos son necesarios para el éxito del liderazgo. Esta teoría propone que los líderes no se relacionan de la misma manera con todos sus seguidores; en cambio, forman relaciones diferenciadas que pueden variar considerablemente en términos de calidad, confianza, respeto y obligación mutua (Graen & Uhl-Bien, 1995).

4.5.1. Fundamentos de la Teoría LMX

Graen y Uhl-Bien (1995) argumentan que "las relaciones de alta calidad se caracterizan por un alto grado de confianza mutua, respeto y obligación" (p. 225). Estas relaciones son fundamentales para lograr una variedad de resultados positivos, tanto para los individuos involucrados como para la organización en general. En esencia, la teoría LMX sugiere que cuando los líderes y los seguidores pueden superar la naturaleza transaccional de su interacción inicial y moverse hacia un intercambio más transformacional, ambos se benefician de una mayor satisfacción laboral, mayor compromiso y mejor rendimiento.

4.5.2. Implicaciones de la Teoría LMX

Una implicación clave de la teoría LMX es la necesidad de los líderes de invertir en el desarrollo de relaciones de calidad con cada uno de sus seguidores. Liden y Maslyn (1986) resaltan que "el diferencial en la calidad de estas relaciones puede conducir a disparidades en el rendimiento de los seguidores, su compromiso con la organización y su satisfacción general" (p. 621). Este enfoque en el intercambio relacional desafía a los líderes a ser más conscientes de cómo interactúan individualmente con los miembros de su equipo, fomentando un ambiente donde se valoran y nutren las relaciones de alta calidad.

4.5.3. Desarrollo de Relaciones de Alta Calidad en LMX

La teoría LMX también subraya la importancia de la reciprocidad en las relaciones líder-miembro. Según Scandura y Graen (1984), "para que se desarrollen relaciones de alta

calidad, tanto líderes como seguidores deben estar dispuestos a ir más allá de sus roles contractuales, demostrando un compromiso genuino con el bienestar del otro" (p. 580). Esto implica una dedicación a la construcción de una base sólida de apoyo mutuo, donde los líderes y los seguidores trabajan juntos para lograr objetivos compartidos.

4.5.4. Liderazgo Transformacional y Carismático

El liderazgo transformacional, identificado inicialmente por Burns (1978) y posteriormente expandido por Bass (1985), es esencial en entornos organizacionales que valoran la generación de conocimiento y la innovación. Bass articula que los líderes transformacionales "motivan a los seguidores a hacer más de lo que originalmente esperaban hacer" (Bass, 1985, p. 19), promoviendo una cultura de excelencia y superación constante. Esta influencia se extiende a la creación de un ambiente donde el intercambio y desarrollo del conocimiento se convierten en la norma, no la excepción, catalizando la innovación.

Un estudio reciente de la Harvard Business School destaca que una autoconfianza excesiva en los líderes no se traduce necesariamente en una toma de decisiones efectiva (Graeber & Enke, 2023). Este hallazgo subraya la importancia de que los líderes transformacionales equilibren la confianza en sí mismos con una evaluación realista de sus capacidades y limitaciones, asegurando así un liderazgo que respalde la gestión del conocimiento y la innovación de manera efectiva.

La teoría del liderazgo carismático de House (1976) complementa este enfoque al subrayar cómo las cualidades carismáticas de un líder pueden inspirar y movilizar a los seguidores hacia la realización de una visión compartida. La capacidad de los líderes carismáticos para articular una visión inspiradora y motivar a los seguidores a superar expectativas es fundamental en el proceso de innovación.

Ejemplos de líderes innovadores como Steve Jobs y Sarah Breedlove, explorados en estudios de caso recientes (Simons, 2023), ilustran la potencia del liderazgo visionario en el establecimiento de culturas organizacionales que promueven la generación de conocimiento. La manera en que estos líderes han trascendido las expectativas, combinando confianza y claridad en sus limitaciones, resalta la importancia de adoptar estilos de liderazgo que no solo inspiren, sino que también fomenten la autonomía y la creatividad entre los seguidores.

4.6. Teorías Emergentes del Liderazgo

En la evolución del pensamiento sobre el liderazgo, las teorías emergentes han cobrado importancia, marcando un desplazamiento hacia prácticas más inclusivas y participativas. Este cambio refleja una comprensión más profunda de la dinámica de liderazgo en entornos organizacionales modernos, caracterizados por su complejidad y diversidad. Entre estas teorías emergentes, el liderazgo servicial y el liderazgo distribuido se destacan por su enfoque en el servicio a los seguidores y la distribución del poder y la influencia dentro de los grupos.

4.6.1. Liderazgo Servicial

El liderazgo servicial, introducido por Greenleaf (1977), se basa en la premisa de que el líder es primordialmente un servidor que se enfoca en satisfacer las necesidades de sus seguidores antes de considerar las suyas propias. Greenleaf sostiene que "el servidor primero asegura que las necesidades más altas de los demás sean atendidas" (Greenleaf, 1977, p. 27). Esta filosofía de liderazgo promueve un enfoque ético y orientado al cuidado, donde el crecimiento personal y profesional de los seguidores es una prioridad. Spears (1995) identificó características clave del liderazgo servicial, incluyendo la empatía, la escucha y la persuasión, como elementos esenciales que fomentan un ambiente de respeto mutuo y compromiso hacia objetivos comunes.

4.6.2. Liderazgo Distribuido

Por otro lado, el liderazgo distribuido se centra en la idea de que el liderazgo no es una cualidad o función exclusiva de una sola persona, sino que se distribuye entre diferentes miembros de un grupo o una organización (Spillane, 2006). Esta teoría reconoce que diversos individuos pueden asumir roles de liderazgo en diferentes momentos y contextos, dependiendo de sus habilidades, conocimientos y la naturaleza de las tareas a realizar. Spillane (2006) argumenta que "el liderazgo involucra múltiples interacciones entre líderes y seguidores, incrustadas en un contexto particular" (p. 143). Este destaca la importancia de la colaboración, la flexibilidad y el empoderamiento en la promoción de la innovación y la adaptabilidad organizacional.

4.7. La Teoría de Blake y Mouton: Una Perspectiva Integral Sobre el Liderazgo

La teoría del liderazgo desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton, conocida como el Modelo de Cuadrícula o Malla Gerencial, propone que el estilo de liderazgo puede evaluarse y desarrollarse a través de dos dimensiones fundamentales: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción. Blake y Mouton (1964) argumentan, "La efectividad del liderazgo y su contribución a los objetivos de la organización dependen de la capacidad del líder para equilibrar estas dos preocupaciones" (p. 11).

Según Blake y Mouton (1964), los líderes se mueven dentro de una cuadrícula que varía entre dos ejes: uno que representa la preocupación por la producción y otro la preocupación por las personas. Esta cuadrícula, con una escala de 1 a 9 en ambos ejes, identifica cinco estilos predominantes de liderazgo: (1,1) Administración empobrecida, (9,1) Autoridad-Obediencia, (1,9) Administración de Club Campestre, (5,5) Administración del Hombre Organizacional o Mitad del Camino y (9,9) Administración de equipo. Cada estilo

refleja un enfoque diferente en el manejo de las tareas y las relaciones dentro de la organización:

4.7.1. Administración empobrecida

Este estilo muestra una baja preocupación tanto por la producción como por las personas. Los líderes que operan bajo este enfoque tienden a evitar la toma de decisiones importantes, lo que genera baja productividad y desmotivación en el equipo.

4.7.2. Autoridad-Obediencia

En este estilo, el líder prioriza la producción por encima de las personas, concentrándose en los resultados y la eficiencia operativa. Sin embargo, este enfoque puede descuidar las relaciones humanas, lo que podría generar un ambiente de trabajo rígido y poco participativo.

4.7.3. Administración de Club Campestre

Los líderes que adoptan este estilo se enfocan en el bienestar de las personas, pero ponen poca atención en la producción. Si bien crean un entorno de trabajo agradable, este enfoque puede comprometer los resultados organizacionales

4.7.4. Administración del Hombre Organizacional o Mitad del Camino

Este estilo busca un equilibrio entre la producción y el bienestar de las personas. Aunque tiende a obtener resultados moderadamente aceptables en ambas dimensiones, no sobresale en ninguna de las dos.

4.7.5. Administración de equipo

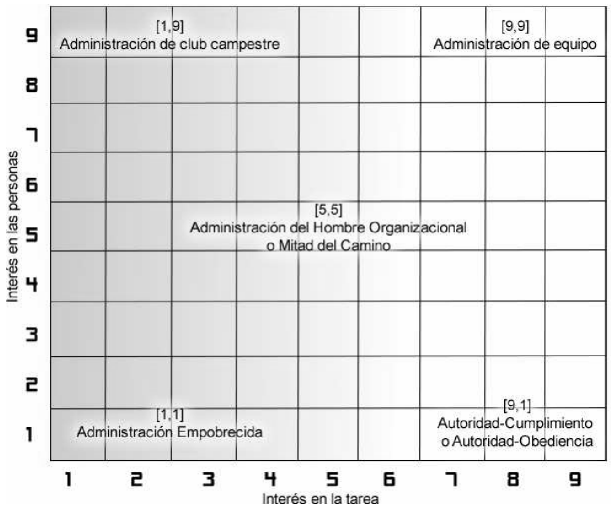
Este estilo muestra una alta preocupación tanto por la producción como por las personas. Los líderes de este tipo promueven un ambiente colaborativo en el que se valoran tanto los resultados como las relaciones, logrando generalmente altos niveles de rendimiento y satisfacción en los equipos de trabajo.

La Cuadrícula Gerencial resalta la importancia de un liderazgo equilibrado. "El estilo de liderazgo (9,9), que equilibra altas preocupaciones tanto por la producción como por las personas, facilita alcanzar una alta efectividad organizacional y satisfacción del personal" (Blake & Mouton, 1964, p. 22). Este balance promueve un ambiente laboral positivo y una mayor productividad.

Blake y McCanse (1991) destacan cómo el modelo se ha utilizado en programas de desarrollo de liderazgo para ayudar a los gerentes a identificar y mejorar sus estilos de liderazgo. "Mediante la reflexión y el autoanálisis, los líderes pueden moverse hacia el estilo (9,9), optimizando así la eficiencia y la armonía en el lugar de trabajo" (p. 35).

Figura 1

Malla de liderazgo



Nota. Tomado de Blake y McCanse (1991).

4.8. Relación entre liderazgo y gestión del conocimiento

El estudio de la relación entre liderazgo y gestión del conocimiento ha sido un tema de amplio interés en la literatura académica durante décadas. Esta área de estudio destaca la importancia de un liderazgo que no solo se enfoca en instruir, sino que también busca inspirar y empoderar a los colaboradores para que contribuyan activamente al desarrollo y la expansión del conocimiento dentro de la organización. En este contexto, Davenport (1994) define la gestión del conocimiento como el proceso de captura, distribución y uso efectivo del conocimiento organizacional, enfatizando en que el rol del líder debe promover una cultura donde el conocimiento es valorado y compartido.

Fullan (2001) en su obra "Leading in a Culture of Change", destaca que el liderazgo efectivo en la gestión del conocimiento implica la habilidad de crear una cultura que fomente la innovación y el aprendizaje continuo. Según Fullan (2001), los líderes exitosos en la era del conocimiento no solo dirigen, sino que también motivan y capacitan a sus equipos para que colaboren, innoven y compartan conocimientos de manera efectiva, adaptándose a los cambios y desafíos del entorno moderno (p. 16).

Heifetz y Laurie (2001) se enfocan en cómo los líderes deben adaptarse y enfrentar desafíos en entornos complejos, lo cual es vital para la gestión del conocimiento en organizaciones cambiantes (p. 124). Brown y Duguid (2001) analizan la gestión del conocimiento desde una perspectiva social práctica, destacando cómo el conocimiento se crea y comparte a través de interacciones.

En un entorno donde la información se propaga a un ritmo vertiginoso, la capacidad de un líder para navegar, interpretar y capitalizar este flujo de datos es esencial. Kotter (2012)

profundiza en esta área, argumentando que las funciones de liderazgo y gestión, aunque distintas, son complementarias en la promoción de una cultura de conocimiento. El liderazgo por su parte trasciende la administración del día a día, centrando su atención en la visión a largo plazo, el cambio y la inspiración.

En un sentido similar, Argyris y Schön (1978) profundizan en el concepto de las organizaciones que aprenden, explorando cómo un liderazgo que promueve la reflexión y el cuestionamiento puede impulsar un aprendizaje organizacional continuo; ellos, resaltan la importancia de un entorno donde se fomente el cuestionamiento y la reevaluación de las prácticas y creencias existentes, permitiendo así que las organizaciones orientadas a la generación de conocimiento e innovación, se adapten y prosperen en medio de cambios constantes.

Mintzberg (1973) aporta una perspectiva valiosa con su clasificación de los roles gerenciales, revelando cómo los diferentes estilos de liderazgo impactan en la gestión del conocimiento, En su investigación sobre los gerentes de cinco organizaciones diferentes Mintzberg, identifica diez roles gerenciales, agrupados en tres categorías: roles interpersonales, roles informativos y roles decisorios. Los roles interpersonales involucran a personas o representan a la persona que incluyen el rol de figura principal, que es el papel formal del gerente como líder de una unidad; el rol de enlace, que se centra en desarrollar y mantener contactos fuera de la unidad, y, el rol de portavoz, que implica hablar y actuar en nombre de la unidad y sus miembros.

Los roles informativos se preocupan por el manejo de la información, involucran el rol de monitor, que se centra en buscar información relevante del entorno externo; el rol de difusor, que se ocupa de transmitir información a los miembros de la unidad. Los roles decisorios giran en torno a la toma de decisiones, incluyen el rol de emprendedor, que inicia,

diseña y pone en marcha el cambio; el rol de manejador de conflictos, que hace frente a las crisis imprevistas; el rol de asignador de recursos, que distribuye los recursos financieros, humanos y materiales, y el rol de negociador, que representa a la unidad en las negociaciones de todo tipo. estos roles en conjunto ofrecen un marco comprensivo para entender cómo los líderes pueden gestionar eficazmente el conocimiento en sus organizaciones (Mintzberg, 1973, p. 92).

Edmondson (1999) destaca la importancia del aprendizaje en equipo como un aspecto vital de la gestión del conocimiento, señalando que los entornos de trabajo donde se valora y se fomenta el aprendizaje colectivo y la colaboración son cruciales para la innovación y la adaptabilidad.

Esta visión se complementa con Nonaka y Takeuchi (2019) cuando en su libro 'The Wise Company', presentan una visión innovadora sobre el liderazgo y la gestión del conocimiento, enfatizando la importancia de la sabiduría práctica; los autores argumentan que los líderes efectivos no solo distribuyen conocimientos, sino también infunden valores éticos y estéticos en sus decisiones; en este contexto, también afirman en el libro que: 'En el corazón de una empresa sabia, está la capacidad de sintetizar lo bueno y lo bello, a través del conocimiento y la comprensión' (Nonaka & Takeuchi, 2019, p. 102).

Esta perspectiva resalta la importancia de equilibrar el conocimiento con la ética y la estética, proponiendo un liderazgo que armoniza el conocimiento tácito con el explícito, donde la sabiduría práctica guía a las organizaciones hacia la innovación y la adaptabilidad en un entorno cambiante.

Nonaka y Takeuchi (1995) también introducen el concepto de "conocimiento ba", un espacio vital para la creación de conocimiento en las organizaciones. Este enfoque se alinea con los estilos de liderazgo que promueven la colaboración y la innovación, como los estilos

participativos o transformacionales, que están intrínsecamente diseñados para fomentar un entorno de "ba". Dentro de este espacio, los líderes cultivan la confianza y el intercambio de ideas, componentes vitales para la generación de conocimiento y una toma de decisiones efectiva. La implementación del "conocimiento ba" permite a los líderes no solo distribuir conocimiento, sino también infundir valores éticos y estéticos en sus decisiones (p. 56).

Una organización que fomenta el liderazgo efectivo y la gestión del conocimiento puede ser un motor clave para la innovación y el éxito, un ejemplo de esto es el enfoque de liderazgo de Steve Jobs en Apple que demostró cómo un liderazgo visionario puede transformar una cultura organizacional, fomentando la innovación y una gestión eficaz del conocimiento (Isaacson, 2011, p. 150). Este estilo de liderazgo no solo se centra en alcanzar objetivos a corto plazo, sino que también construye una base de conocimiento a largo plazo que impulsa la creatividad y la innovación. Otro aspecto importante es el liderazgo inclusivo que se puede observar en un estudio de Gino (2022) que sugiere que los líderes que adoptan un enfoque inclusivo pueden mejorar significativamente la gestión del conocimiento al aprovechar la diversidad de su equipo.

El estilo de liderazgo de un líder tiene un impacto significativo en la manera en que se gestiona y se comparte el conocimiento dentro de una organización. En la investigación de Wharton Online (2019) sugieren que los estilos de liderazgo deben adaptarse a las necesidades del equipo para ser efectivos. Un líder que adopta un estilo democrático puede fomentar una mayor participación y compartir conocimientos, mientras que un estilo más autoritario puede limitar la colaboración y la innovación.

Los casos de éxito y fracaso en la gestión del conocimiento proporcionan lecciones valiosas sobre la importancia de los estilos de liderazgo; Google, por ejemplo, es reconocida por su cultura de liderazgo abierto y colaborativo, ha logrado un éxito significativo en la

gestión del conocimiento, lo que ha llevado a innovaciones continuas (Schmidt et al., 2014, p. 147).

A nivel mundial, empresas como Amazon y Samsung han demostrado cómo un liderazgo efectivo en la gestión del conocimiento puede conducir a la innovación y el éxito en el mercado global (Stone, 2013) y (Mahmood et al., 2013). Estas investigaciones, demuestran cómo los diferentes estilos de liderazgo pueden impactar en la eficacia con la que se gestiona y se genera conocimiento dentro de una organización y cómo la comprensión de estos estilos y su aplicación práctica puede ser un factor determinante en el éxito de una organización en el ámbito de la generación de conocimiento e innovación.

4.9. Desarrollo de Competencias Básicas de Trabajo en el Contexto Organizacional

La importancia de las competencias básicas de trabajo y las habilidades blandas en el éxito profesional y organizacional es ampliamente reconocida en la literatura clásica y contemporánea**,** reconociendo su importancia crítica en el desempeño laboral y el éxito organizacional.

Los estudios de Mayo (1945), conocidos por sus experimentos en Hawthorne, destacaron la relevancia de las relaciones humanas y la satisfacción laboral en la productividad de los trabajadores. Estos hallazgos fueron fundamentales para reconocer la importancia de las habilidades interpersonales en el entorno laboral.

Drucker (1954) amplió este enfoque al introducir conceptos de gestión basados en el respeto por el individuo y la necesidad de comunicación efectiva y liderazgo en la gestión de equipos. Su trabajo subrayó la importancia de las habilidades blandas en la gestión empresarial.

A medida que el mundo laboral se ha vuelto más complejo y dinámico, la investigación ha continuado evolucionando. Daniel Goleman (1995) introdujo el concepto de inteligencia emocional, argumentando que la capacidad de reconocer, comprender y manejar nuestras emociones y las de los demás es necesario para el éxito personal y profesional.

En el siglo XXI, la atención se ha centrado aún más en las habilidades blandas como componentes esenciales para la empleabilidad y el desarrollo profesional. Mitchell, Skinner, y White (2010) en su estudio sobre la importancia de las habilidades blandas en la fuerza laboral del siglo XXI, identificaron la comunicación, el pensamiento crítico, el trabajo en equipo y la adaptabilidad como habilidades clave para el éxito en el entorno laboral moderno.

Dean y East (2019) destacan que, en un entorno laboral global altamente competitivo, las habilidades técnicas por sí solas no son suficientes para garantizar el éxito, haciendo hincapié en la importancia suprema de las habilidades blandas. Parlamis y Monnot (2018) proponen un cambio de paradigma en la terminología, sugiriendo que el término "habilidades blandas" sea reemplazado por "CORE" (Competence in Organizational and Relational Effectiveness), para reflejar más adecuadamente su importancia crítica en el éxito profesional y organizacional. Este cambio no solo busca redefinir las habilidades sino también realzar el valor que estas competencias aportan al desempeño y la innovación dentro de las organizaciones orientadas a la generación de conocimiento e innovación.

Shillie y Nchang (2023) enfatiza la importancia de las habilidades blandas, incluyendo la ética laboral y el trabajo en equipo, en el desempeño laboral y la eficiencia. Su investigación sugiere que la integración de estas habilidades en la formación académica y profesional es de suma importancia para preparar a los trabajadores para los desafíos actuales del mercado laboral.

4.9.1. El Liderazgo y su Influencia en el Desarrollo de Competencias Básicas de Trabajo

El liderazgo es un elemento catalizador en el desarrollo y la mejora de las competencias básicas de trabajo dentro de cualquier organización. La capacidad de un líder para inspirar, guiar y motivar a su equipo no solo fomenta un entorno laboral positivo, sino que también impulsa el desarrollo de habilidades esenciales como el manejo eficaz del tiempo, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el manejo de conflictos y la toma de decisiones.

Suparmi y Suprapti (2023) destacan que las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, las habilidades interpersonales y el buen liderazgo, son esenciales para el éxito de la carrera individual, destacando la creciente demanda de estas habilidades por parte de los empleadores. Además, Alyakina et al. (2023) examinan el concepto de habilidades blandas, incluyendo cualidades, actitudes, habilidades de resolución de problemas, liderazgo y habilidades interpersonales, señalando la inteligencia social como base para la formación de habilidades blandas, que son importantes para la interacción efectiva y la toma de decisiones en el entorno empresarial.

El Project Management Institute (PMI) refuerza esta visión al promover una cultura de liderazgo enfocada en el desarrollo de competencias esenciales y habilidades blandas entre los profesionales de la gestión de proyectos. La metodología y los estándares establecidos por el PMI, como los descritos en la Guía del PMBOK®, no solo se centran en aspectos técnicos de la gestión de proyectos, sino que también subrayan la importancia del liderazgo efectivo, la comunicación, el trabajo en equipo y otras habilidades interpersonales (Project Management Institute. 2021).

Triantafillidis (2007) destaca cómo el PMI juega un papel enorme en apoyar la profesión de gestión de proyectos, alentando un estándar con la Guía del PMBOK que describe prácticas esenciales en la gestión de proyectos y reconociendo las habilidades a

través de programas de credenciales como el PMP®, preparando a los líderes para enfrentar desafíos complejos y fomentando el desarrollo continuo de habilidades blandas críticas para el éxito organizacional.

Bennis y Thomas (2002), en su estudio sobre el liderazgo y cómo se cultiva a través de experiencias cruciales, ilustran cómo las habilidades interpersonales y la inteligencia emocional se vuelven competencias clave en la formación de líderes efectivos en el dinámico mundo de la gestión de proyectos. Esta perspectiva se alinea con la visión del PMI sobre la importancia de desarrollar un liderazgo que trascienda la gestión técnica para cultivar competencias básicas de trabajo y habilidades blandas esenciales en cualquier entorno laboral.

4.9.2. Competencias básicas de trabajo de mayor relevancia

4.9.2.1 Manejo del tiempo. El manejo del tiempo es reconocido como una competencia esencial que permite a los individuos optimizar su productividad y calidad de trabajo. En el contexto profesional contemporáneo, esta habilidad se destaca como un factor determinante para el éxito y la eficacia organizacional. Obodo (2018) resalta que la gestión efectiva del tiempo trasciende la mera organización de tareas diarias; se trata de un componente integral de la eficacia corporativa que beneficia a todos los niveles de una organización. Según este autor, una adecuada gestión del tiempo no solo previene el desperdicio innecesario de recursos temporales, sino que también minimiza el estrés, la confusión y la sensación de agobio, promoviendo un enfoque sistemático para alcanzar objetivos personales y profesionales (Obodo, 2018).

Además, Adebisi (2013) en su estudio sobre las prácticas de gestión del tiempo y su efecto en el rendimiento empresarial, concluye que hay una relación significativa y positiva entre una buena gestión del tiempo y el desempeño de un negocio. Esto sugiere que las

organizaciones y los individuos que practican técnicas de gestión del tiempo efectivas tienen una mayor probabilidad de superar la competencia y lograr un éxito sostenido (Adebisi, 2013).

Por otro lado, Arnold y Pulich (2004) argumentan que el manejo eficiente del tiempo es una habilidad cada vez más relevante para los gerentes que buscan cumplir con los objetivos en organizaciones reestructuradas para la eficiencia. La habilidad para analizar comportamientos que desperdician tiempo y desarrollar competencias de gestión del tiempo más robustas es fundamental para mejorar el rendimiento y el potencial de promoción en las organizaciones (Arnold & Pulich, 2004).

El Project Management Institute (PMI) reconoce esta competencia como vital en la gestión de proyectos, y a través de la Guía del PMBOK®, ofrece herramientas y técnicas para mejorar la planificación y ejecución del tiempo en proyectos complejos. Este enfoque se alinea con las observaciones de Covey et al. (1994), quienes subrayan la importancia de priorizar tareas y establecer metas realistas para lograr una gestión del tiempo efectiva. Su principio de "lo primero es lo primero" resalta cómo la organización y priorización pueden llevar a un mayor logro de objetivos y satisfacción en el trabajo.

Esta perspectiva sobre la gestión del tiempo es complementada por Drucker (1967), quien argumenta que la efectividad ejecutiva depende significativamente de cómo los líderes gestionan su tiempo. La eficacia en este ámbito no solo impacta en la productividad personal, sino que también establece un modelo para el equipo, promoviendo una cultura de respeto por el tiempo y sus limitaciones. Así, el liderazgo en la gestión del tiempo se convierte en un ejemplo a seguir, incentivando a los equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación a adoptar prácticas similares para maximizar su eficiencia.

4.9.2.2 Trabajo en equipo. El trabajo en equipo ocupa un lugar central en las competencias básicas necesarias en cualquier entorno laboral, mejorando la eficiencia y fortaleciendo la cohesión organizacional. Katzenbach & Smith (1993) en su análisis sobre la dinámica de equipos, afirman que "el trabajo en equipo representa un conjunto de valores que fomentan la escucha y la respuesta constructiva, basados en el respeto mutuo de los miembros del equipo por sus capacidades y contribuciones" (p. 45). Esta perspectiva destaca cómo el aprovechamiento de las habilidades individuales en un propósito compartido puede generar resultados superiores.

En cuanto a la composición y la dinámica efectiva del equipo, Belbin (2010) señala la importancia de los roles de equipo para el éxito colectivo, argumentando que "la identificación de los roles de equipo permite a las personas contribuir con sus fortalezas naturales y contrarrestar sus debilidades, llevando al equipo hacia el éxito" (p. 23). La teoría de Belbin sobre roles de equipo subraya la necesidad de un balance estratégico de habilidades y personalidades dentro de los equipos para optimizar su rendimiento.

Adicionalmente, Tuckman (1965) describe las etapas por las que pasan los equipos en su camino hacia la efectividad, afirmando que "cada etapa -formación, tormenta, normativa y desempeño- es necesaria e inevitable para que el equipo crezca, enfrente desafíos, encuentre soluciones, planifique el trabajo y alcance resultados" (p. 384). Este modelo de desarrollo de equipos ofrece una guía para comprender cómo avanzar desde la formación inicial hasta alcanzar un alto rendimiento.

4.9.2.3. Comunicación Efectiva. La comunicación efectiva se reconoce ampliamente como una competencia fundamental en el ámbito laboral, esencial para el éxito organizacional y personal. Esta habilidad trasciende la mera transmisión de información; implica la capacidad de expresar ideas claramente, escuchar activamente, interpretar

mensajes correctamente y responder de manera apropiada.Paul Watzlawick, junto con Janet H. Beavin y Don D. Jackson, en "Pragmatics of Human Communication" (1967), introduce el principio de que "uno no puede no comunicarse", enfatizando el valor comunicativo de todo comportamiento en una interacción y la importancia de la comunicación no verbal en el entorno de trabajo.

Además, Carl R. Rogers, en "On Becoming a Person" (1961), destaca la empatía como un componente esencial de la comunicación efectiva, argumentando que entender el marco de referencia interno de otro es crucial para facilitar una comunicación real y significativa. Estas perspectivas clásicas subrayan que la comunicación efectiva no solo involucra el intercambio de información sino también la comprensión empática y la conciencia de cómo nuestras acciones y presencias comunican en el lugar de trabajo.

Bernard M. Bass (1990), en su desarrollo de la teoría del liderazgo transformacional, subraya la importancia de la comunicación efectiva para líderes que aspiran a inspirar y motivar a sus equipos hacia logros excepcionales. Bass destaca que "la claridad en la comunicación, la capacidad para articular una visión y la escucha activa son componentes esenciales del liderazgo transformacional" (p. 21). Esta observación destaca cómo la comunicación efectiva sirve no solo para intercambiar información sino también para fomentar una conexión más profunda entre líderes y colaboradores.

En el contexto contemporáneo, Deborah Tannen (1994) explora cómo los diferentes estilos de comunicación en el lugar de trabajo afectan la dinámica y el desempeño del equipo. Tannen sostiene que "reconocer y adaptarse a los diferentes estilos comunicativos es crucial para mejorar la comprensión y la colaboración entre colegas" (p. 102), sugiriendo que la eficacia en la comunicación va más allá del contenido del mensaje para incluir el estilo y el contexto.

4.9.2.4 Manejo de conflictos. El manejo de conflictos es una habilidad crítica dentro de las competencias básicas de trabajo, necesaria para mantener la armonía y promover un ambiente productivo en cualquier organización. Los conflictos, cuando se gestionan de manera efectiva, pueden convertirse en oportunidades para el crecimiento y la innovación. Follett (1942), pionera en el campo de la teoría organizacional y la gestión de conflictos, sostiene que el conflicto es inevitable y no necesariamente negativo dentro de las organizaciones.

La autora, introduce el concepto de "integración de conflictos", argumentando que, a través de la negociación y el entendimiento mutuo, las partes en conflicto pueden alcanzar una solución que satisfaga los intereses de ambos, en lugar de recurrir a la dominación o el compromiso (Follett, 1942). Este enfoque innovador demuestra la importancia de abordar los conflictos de manera constructiva, destacando la necesidad de habilidades de comunicación y negociación eficaces.

Desde otra perspectiva, Ury, Brett, y Goldberg (1988) expanden esta visión a través de su modelo de "negociación basada en intereses", donde enfatizan la importancia de identificar los intereses subyacentes de las partes en conflicto para encontrar soluciones creativas y mutuamente beneficiosas. Los autores destacan que "la clave para manejar conflictos de manera efectiva radica en la capacidad para separar las personas del problema y enfocarse en los intereses, no en las posiciones" (Ury, Brett, & Goldberg, 1988, p. 13).

Las estrategias efectivas de manejo de conflictos no sólo promueven un ambiente laboral más colaborativo y menos adverso, sino que también abren puertas a la innovación y al crecimiento sostenido, evidenciando la importancia crítica de esta competencia en el éxito y la sostenibilidad organizacional. Rahim (2002) enfatiza que "el manejo efectivo de conflictos requiere una comprensión profunda de la dinámica del conflicto y una capacidad

para adoptar estrategias que fomenten resultados positivos, incluyendo el diálogo constructivo y la búsqueda de soluciones que beneficien a todas las partes involucradas" (p. 208).

Esta visión demuestra cómo el desarrollo y la aplicación de estas habilidades de manejo de conflictos son indispensables para líderes y colaboradores por igual, y pueden transformar potencialmente los desafíos en oportunidades para el fortalecimiento de equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación.

4.9.2.5 Toma de Decisiones. La toma de decisiones se convierte en un ejercicio de balance entre la intuición y la lógica, exigiendo un examen profundo de la información disponible, la anticipación de resultados futuros y la consideración de impactos a corto y largo plazo. Este proceso está vinculado a la habilidad de gestionar la incertidumbre, requiriendo que los profesionales sean capaces de operar efectivamente incluso cuando la información es incompleta o el futuro, incierto. Hensman y Sadler-Smith (2011) profundizan en esta dinámica al explorar la toma de decisiones en el sector bancario y financiero, evidenciando cómo la intuición, influida por la experiencia y la confianza, así como por el contexto organizacional, juega un papel crucial en la gestión de decisiones bajo incertidumbre.

Herbert A. Simon (1955) aportó una visión transformadora con su "Modelo de Elección Racional" en "A Behavioral Model of Rational Choice", donde argumenta que la toma de decisiones está influenciada por la racionalidad limitada. Los seres humanos, sugiere Simon, tienden a satisfacer más que a maximizar, eligiendo opciones que son buenas en lugar de óptimas debido a restricciones de información, tiempo y capacidad cognitiva (Simon, 1955). Esta noción desafía la idea tradicional de la racionalidad perfecta y subraya la importancia de desarrollar estrategias de decisión adaptativas.

Daniel Kahneman, galardonado con el Premio Nobel, profundiza en la comprensión de este proceso en su obra "Thinking, Fast and Slow" (2011), explora dos sistemas de pensamiento distintos que guían nuestras decisiones: uno rápido e intuitivo, y otro más lento y reflexivo. Kahneman demuestra cómo la interacción entre estos sistemas afecta nuestra capacidad para tomar decisiones, destacando la necesidad de estar conscientes de los sesgos cognitivos que pueden llevar a errores de juicio (Kahneman, 2011).

El reconocimiento de estas dinámicas evidencia la complejidad de la toma de decisiones en el entorno profesional. Aprender a gestionar estas influencias cognitivas y emplear un juicio equilibrado se convierte en un factor clave para liderar con eficacia, resolver problemas con criterio en las organizaciones orientadas a la generación de conocimiento e innovación.

5. Diseño Metodológico

Este estudio realizó una exploración de la interacción entre liderazgo y gestión del conocimiento en tres organizaciones con miembros de equipos orientados la generación de conocimiento e innovación en la ciudad de Medellín: Choucair Testing, Autolarte y el Centro de Valor Público de la Universidad EAFIT.

Choucair Testing, una organización más de veinticinco años de experiencia "soluciona problemas relacionados con la confiabilidad de los activos digitales de sus clientes para que estos cumplan con sus objetivos de negocio y los sueños de sus usuarios finales, generando confianza y tranquilidad, siendo buenos y sólidos para el mundo" (Choucair Cárdenas Testing, 2024, pp. 2).

Reconocida como pionera en software testing en Hispanoamérica, Choucair integra capacidades tecnológicas y de negocio en colaboración con partners internacionales para ofrecer soluciones innovadoras en ingeniería de software. A lo largo de su trayectoria, ha ejecutado más de 30,000 proyectos de prueba en diez países con una eficiencia en la identificación de errores con más del 99,87%y más de 200.000 fallas detectadas en los proyectos que ha trabajado. Cuenta, además es una empresa B certificada desde el 2016, hace parte del pacto global de la ONU y ha aportado al gran impacto ambiental con más de 14.000 árboles sembrados, ha reducido más del 88% de consumo de papel y un 20% en la huella de carbono. (Choucair Cárdenas Testing, 2018)

Autolarte es una compañía con setenta y tres años de trayectoria en el sector automotriz, especializada en la comercialización de vehículos, repuestos y servicios posventa. Durante su trayectoria, ha tenido un crecimiento sostenido y actualmente es uno de los principales distribuidores de Chevrolet en el país. Además, ha logrado consolidar una

posición de liderazgo en el mercado, gracias a su capacidad de adaptación a las tendencias del sector y a su enfoque en la satisfacción del cliente.

Autolarte, es una organización que prioriza dentro de sus procesos estratégicos la gestión de conocimiento, innovación y adopción de tecnologías digitales. Esta apuesta por la transformación digital no solo ha impulsado la eficiencia operativa, sino que también ha permitido a la compañía mantenerse competitiva en un entorno en constante evolución, alineando su enfoque tecnológico con su visión de futuro

Con una estructura organizacional sólida, basada en los valores de transparencia, respeto y mejora continua, Autolarte ha demostrado ser una empresa resiliente y preparada para los retos del futuro, asegurando relaciones de largo plazo con sus clientes, empleados y socios estratégicos. (Autolarte, 2023)

El Centro de Valor Público de la Universidad EAFIT es un centro de estudios y consultoría que se dedica a la investigación, diseño, implementación y evaluación de programas y políticas públicas a nivel nacional e internacional. Esta iniciativa se consolidó desde el año 2022 con la experiencia de más de quince años desarrollada en el Centro de Análisis Político y el Centro de Investigaciones Económicas y Financieras de la universidad EAFIT. A lo largo de su trayectoria, ha diseñado y acompañado políticas públicas en áreas clave como seguridad, justicia, gobierno, democracia, desarrollo económico e inclusión social.

El Centro de Valor Público ha liderado proyectos a nivel nacional, como la transformación institucional de la Policía Nacional y la formulación de planes de seguridad y convivencia en municipios de Antioquia y Colombia. También, ha realizado proyectos en contextos internacionales, trabajando en países como Brasil, Honduras, República

Dominicana, Ecuador, Paraguay, Indonesia y Filipinas, lo que le confiere una valiosa perspectiva global.

Además de su capacidad para desarrollar soluciones públicas, el Centro de Valor Público se caracteriza por su enfoque en la gestión del conocimiento y la innovación, fundamentales para enfrentar los retos actuales. El equipo ha creado metodologías clave, como el Modelo de Análisis y Diseño de Políticas Públicas y el Modelo de Gestión 360, que son herramientas esenciales para realizar diagnósticos territoriales.

Estas metodologías permiten abordar los desafíos de manera integral, permitiendo no solo la mejora de la eficiencia gubernamental, sino que también promueve la equidad social y económica, garantizando que las políticas públicas sean más efectivas y adaptadas a las realidades locales y globales. (Centro de Valor Público, 2023).

La selección de los equipos de generación de conocimiento e innovación de estas tres organizaciones para el estudio exploratorio se basó en varios criterios clave. En primer lugar, todas las empresas son reconocidas por su enfoque en la generación de conocimiento e innovación, lo cual es fundamental para el estudio del liderazgo y la gestión del conocimiento en este contexto.

En segundo lugar, su diversidad en términos de tamaño, sector y enfoque permite una comparación robusta y matizada de cómo se perciben las prácticas de liderazgo en equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación. Finalmente, la accesibilidad y disposición de los equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación de estas organizaciones para participar en las encuestas, permitió la viabilidad del estudio exploratorio para esta investigación. Las conclusiones derivadas de este estudio exploratorio aspiran a aludir a asuntos relativos y atinentes a los equipos de los encuestados y no a la totalidad de la organización a la que pertenecen.

El estudio exploratorio se centró en cómo los líderes y sus equipos, dentro de estas organizaciones, percibieron el liderazgo de su jefe y el nivel de desarrollo autopercibido de sus competencias básicas de trabajo: manejo del tiempo, trabajo en equipo, comunicación, manejo del conflicto, toma de decisiones y liderazgo.

Los participantes seleccionados fueron líderes y colaboradores que forman parte de los equipos de generación de conocimiento e innovación de las tres organizaciones. Las edades de los líderes oscilan entre los treinta y treinta y cinco años, mientras que los colaboradores tenían edades entre los veinticinco y treinta y cinco años. Estos equipos eran multidisciplinarios, lo que permitió una perspectiva diversa y representativa de las dinámicas de liderazgo en estos entornos de trabajo orientados a la generación de conocimiento e innovación.

Además, se consideraron otros criterios, como la antigüedad en la organización, seleccionando participantes con un mínimo de dos años de experiencia en el equipo de generación de conocimiento e innovación, y, el tamaño, evaluando grupos conformados por un mínimo de tres colaboradores y un líder.

El diseño metodológico se estructuró alrededor de dos ejes de análisis, en primer lugar, se realizaron dos encuestas, basadas en la metodología de Blake y Mouton para explorar el estilo de liderazgo del líder percibido por los miembros de equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación. Dicho modelo, originalmente diseñado para el autodiagnóstico del estilo de liderazgo, se adaptó para el estudio exploratorio en tercera persona, permitiendo así evaluar la percepción de los colaboradores sobre el estilo de liderazgo de sus líderes dentro de equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación.

El segundo nivel, se enfocó en contrastar el nivel de desarrollo autopercibido de las competencias básicas de trabajo por parte de estos mismos equipos, aplicando el inventario de habilidades blandas (Muñoz, 2013, como se citó en Peak, 2021).

La interacción entre liderazgo y gestión del conocimiento en organizaciones contemporáneas, destacada por los autores mencionados se ve enriquecida al explorar la metodología de Blake y Mouton (1964), conocida como el "Grid Gerencial" o "Grid de Liderazgo", se presenta como un marco conceptual esencial para el caso de estudio exploratorio. Esta teoría ofrece una valiosa perspectiva sobre cómo la percepción del estilo de liderazgo puede tener un impacto significativo en el desarrollo de competencias básicas de trabajo.

El modelo conceptual se basa en dos dimensiones clave: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción, que crean un espacio en el que se pueden ubicar diferentes estilos de liderazgo, por un lado, la preocupación por las personas que se refiere a la atención y el cuidado que un líder muestra hacia los miembros de su equipo, considerando sus necesidades, bienestar y desarrollo personal; por otra parte, la preocupación por la producción que hace referencia a la importancia de la consecución de las metas y objetivos organizacionales.

La relevancia de esta teoría radica en su capacidad para analizar cómo estos estilos de liderazgo percibidos influyen en el desarrollo de competencias críticas para el éxito organizacional. Esta teoría ofrece una valiosa perspectiva sobre cómo la percepción del estilo de liderazgo puede tener un impacto significativo en el desarrollo de competencias fundamentales en el contexto organizacional (Bolden, 2004, P.10).

Este estudio exploratorio aludiría a un análisis entre cómo se percibe el liderazgo y cómo este se contrasta con el desarrollo de habilidades y competencias esenciales en el

ámbito laboral. Al centrarnos en equipos de tres organizaciones orientadas a la generación de conocimiento e innovación, se busca obtener una visión holística y relevante de la gestión del conocimiento en el contexto de equipos organizacionales con una estructura burocrática profesional, en áreas o departamentos orientados a la generación de conocimiento e innovación en la ciudad de Medellín.

La metodología que se adoptó es de alcance exploratorio, reflejando el interés en comprender profundamente las dinámicas interpersonales y de liderazgo dentro de los equipos de trabajo. Se emplearon dos instrumentos con preguntas cerradas, diseñados específicamente para este estudio exploratorio, realizando una investigación de tipo transversal, donde los datos recolectados facilitaron el contraste del estilo de liderazgo del líder percibido por los miembros de equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación y el nivel de desarrollo autopercibido de sus competencias básicas de trabajo, sugiriendo posibles recomendaciones basadas en la investigación que podrían servir de insumo para el mejoramiento del liderazgo de los equipos objeto de estudio.

6. Desarrollo y Análisis de Resultados

El presente análisis tuvo como objetivo explorar el estilo de liderazgo percibido por los miembros de los equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación en tres organizaciones: Autolarte, Choucair Testing y el Centro de Valor Público de la Universidad EAFIT. Asimismo, se buscó identificar el nivel de desarrollo autopercibido de las competencias básicas de trabajo por parte de los colaboradores, contrastando las percepciones de liderazgo y las autopercepciones de competencias laborales en cada equipo.

Para llevar a cabo este análisis, se emplearon dos herramientas clave. En primer lugar, el cuestionario de percepción del estilo de liderazgo basado en el modelo de Blake y Mouton (1964), el cual permitió evaluar la orientación del liderazgo en dos dimensiones fundamentales: tareas y relaciones interpersonales. En segundo lugar, se utilizó el cuestionario de autopercepción de competencias básicas de trabajo, adaptado por Muñoz (2013), el cual permitió a los colaboradores evaluar su propio desempeño en áreas clave como la toma de decisiones, la comunicación, la delegación y el manejo de conflictos.

Este estudio exploratorio es relevante para los equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación, en el contexto de las tres organizaciones participantes, ya que podría sugerir una visión integral del liderazgo y el desarrollo de competencias desde la perspectiva tanto de los colaboradores como de su autopercepción. Además, no solo ofrece un diagnóstico de la situación actual, sino que también establece una base que podría sugerir recomendaciones prácticas que pudiesen contribuir al liderazgo dentro de estos equipos.

Las conclusiones derivadas de este estudio exploratorio aspiran a aludir a asuntos relativos y atinentes a los equipos de los encuestados y no a la totalidad de la organización a la que pertenecen.

A continuación, se presentan dos tablas que resumen los resultados de las encuestas realizadas. La primera refleja las percepciones del estilo de liderazgo, mientras que la segunda agrupa los resultados de las competencias básicas de trabajo autopercibidas por los colaboradores.

Tabla 1

Resultados de la Percepción de los Colaboradores sobre el Estilo de Liderazgo de sus Líderes

Empresa	Líderes	colaboradores	Resultados	
			Tareas	Gente
Autolarte	L1	C1	5,2	5,8
		C2	6,8	6,8
		C3	7,2	7,6
	L2	C1	6,4	5,6
		C2	5,6	7,4
		C3	8,4	8,6
	L3	C1	7,2	7,6
		C2	6,4	8,2
		C3	6,8	7,6
Choucair	L1	C1	8	8
		C2	7,8	8,2
		C3	7,4	7,8
Centro de Valor Público Eafit	L1	C1	6,8	7,6
		C2	7,4	7,4
		C3	7,6	8,4
	L2	C1	3,8	2,8
		C2	4	2,8
		C3	7,4	7
		P (promedio)	5,1	4,2
	L3	C1	6,8	7
		C2	7,4	7,8
		C3	8,6	7,6

Nota. Esta tabla presenta los puntajes otorgados por los colaboradores a sus líderes en las dimensiones de "Tareas" y "Relaciones", evaluando la efectividad del liderazgo en cada uno de estos aspectos en las organizaciones Autolarte, Choucair y el Centro de Valor Público de EAFIT. Elaboración propia

Tabla 2

Resultados de la Autopercepción de Competencias Básicas de Trabajo por parte de los Colaboradores

Empresa	Líderes	colaboradores	Habilidades							
			Liderazgo	Toma de decisiones	Comunicaciones	Manejo de conflicto	Delegación	Motivación y desarrollo de personal	Manejo del tiempo	Dirección de grupos
Autolarte	L1	C1	22	22	20	20	16	20	19	21
		C2	19	23	24	19	11	21	24	19
		C3	24	24	22	14	20	21	25	21
	L2	C1	17	19	18	16	14	14	16	17
		C2	19	17	19	17	18	23	17	17
		C3	20	19	24	18	21	16	18	17
	L3	C1	19	20	20	18	19	18	17	19
		C2	23	21	20	20	17	22	23	18
		C3	22	22	25	19	20	23	23	22
Choucair	L1	C1	24	21	24	19	21	25	20	21
		C2	24	22	21	18	17	24	19	20
		C3	21	18	22	20	20	22	13	21
Centro de Valor Público Eafit	L1	C1	22	20	22	20	17	24	15	17
		C2	18	20	23	19	21	22	15	22
		C3	20	22	23	24	20	14	14	19
	L2	C1	18	19	22	18	18	19	19	16
		C2	22	21	21	17	12	20	19	18
		C3	20	17	22	13	19	20	13	16
	L3	C1	20	20	24	18	17	25	21	20
		C2	19	17	22	14	16	22	17	16
		C3	22	20	22	17	18	23	15	20

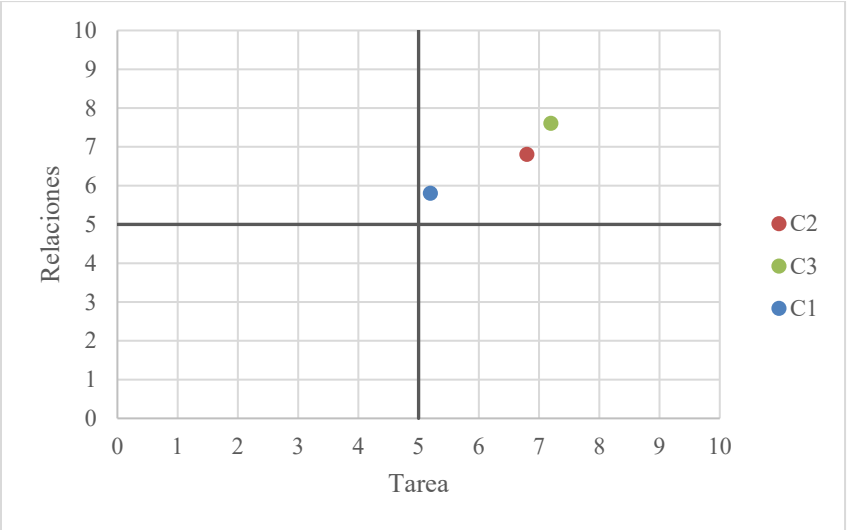
Nota. Esta tabla presenta los puntajes que los colaboradores de Autolarte, Choucair y el Centro de Valor Público de EAFIT otorgaron a sus propias competencias básicas de trabajo, evaluando áreas clave como liderazgo, toma de decisiones, comunicación, manejo de conflictos, delegación, motivación y desarrollo de personal, manejo del tiempo y dirección de grupos.

6.1. Equipo de Trabajo del Líder 1 de Autolarte

6.1.1. Análisis de Resultados de la Encuesta Adaptada de Percepción de Estilo de Liderazgo de Blake y Mouton

Figura 2

Resultados de la aplicación de la encuesta de Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton. para el Líder L1 Autolarte



Nota. Elaboración propia

En el análisis del estilo de liderazgo de este primer equipo, se observa una tendencia hacia la administración de equipo (9,9), según la teoría de Blake y Mouton (1964). Este líder muestra un equilibrio en la atención tanto a las tareas como a las relaciones interpersonales.

Los resultados de los colaboradores lo ubican firmemente en este cuadrante, lo que sugiere que es un líder que busca mantener un alto rendimiento en la productividad, al mismo tiempo que mantiene buenas relaciones con su equipo.

Sin embargo, al analizar la gráfica, se puede observar que, aunque se encuentra dentro del cuadrante de administración de equipo, su posición es intermedia, lo que podría aludir a que todavía hay oportunidades para que consolide este equilibrio.

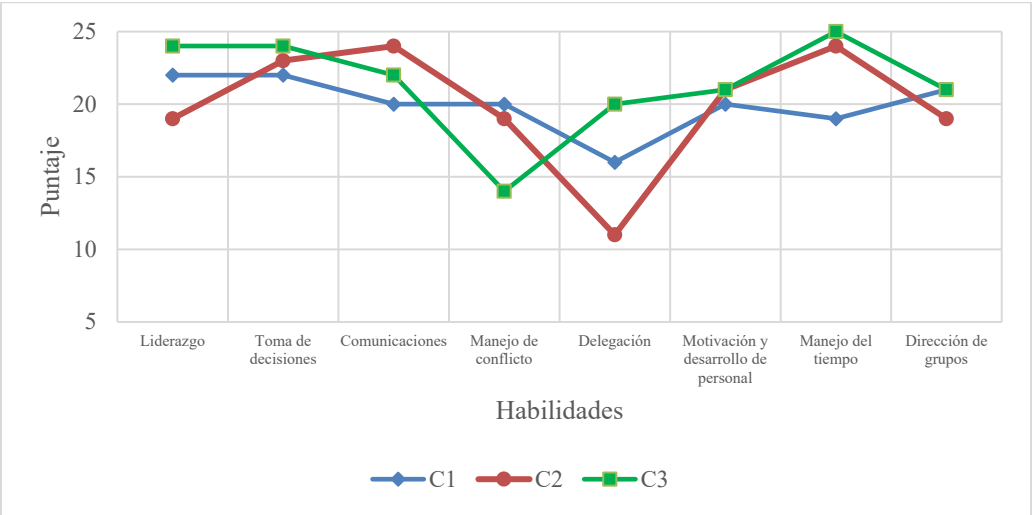
Este hecho, podría sugerir que, aunque su estilo de liderazgo es positivo y está orientado al equipo, sería posible trabajar en mejorar ciertos aspectos para alcanzar los niveles más altos de efectividad, característicos de un liderazgo consolidado en este cuadrante.

En términos de percepción de los colaboradores, hay leves disimilitudes entre ellos, lo que señalaría que algunos perciben una mayor implicación del líder en las tareas, mientras que otros destacan más su enfoque en las relaciones. Esta diferencia mostraría que el líder podría estar priorizando de manera diferente según el colaborador o el contexto, lo cual podría estar relacionado con la naturaleza del trabajo o con las necesidades particulares de los miembros del equipo.

6.1.2. Análisis Resultados de la Encuesta de Autopercepción de Competencias Básicas de Trabajo del Equipo

Figura 3

Resultados aplicación de la encuesta de autopercepción de competencias básicas de trabajo, Equipo 1 Autolarte



Nota. Elaboración propia

El análisis de la autopercepción de competencias básicas de trabajo del equipo liderado por el Líder 1 de Autolarte podría sugerir que las habilidades más sobresalientes son la motivación, desarrollo del personal, el manejo del tiempo, y el liderazgo, con resultado particularmente altas en estas elevados, lo que podría referir un fuerte enfoque en el crecimiento profesional del equipo, la eficiencia en la gestión del tiempo, y una capacidad clara para dirigir el grupo hacia los objetivos.

Sin embargo, también se identifican áreas de mejora, siendo delegación la habilidad con menor puntaje, lo que podría indicar una oportunidad para que el líder distribuya mejor las responsabilidades y empodere a sus colaboradores.

Además, el manejo de conflictos muestra un desempeño moderado, lo que resaltaría la necesidad de fortalecer la capacidad de resolver problemas internos de manera efectiva, mejorando la dinámica de equipo y la productividad general.

6.1.3. Contraste entre el Estilo de Liderazgo Percibido y las Competencias Básicas de Trabajo Autopercibidas del Equipo

En el análisis de las encuestas realizadas por el equipo del Líder 1 de Autolarte, se observa una disimilitud entre cómo el equipo percibe el liderazgo y cómo se autoperciben en cuanto a sus competencias básicas de trabajo.

En la encuesta sobre el estilo de liderazgo, los colaboradores identifican al líder como alguien orientado a la administración de equipo (9,9), según el modelo de Blake y Mouton (1964), lo que indicaría un equilibrio entre la preocupación por las tareas y el bienestar del equipo.

Esta percepción podría indicar que el equipo considera que su líder logra mantener un enfoque balanceado en ambas dimensiones, lo que contribuiría a un entorno de trabajo positivo y productivo.

Por otro lado, en la encuesta de autopercepción de competencias básicas de trabajo, los colaboradores evaluaron sus propias habilidades, destacando fortalezas en motivación, desarrollo del personal, manejo del tiempo, y liderazgo.

Esto señalaría que los miembros del equipo se ven a sí mismos como competentes en áreas clave para la productividad y el trabajo en equipo. Sin embargo, también se evidenciaron debilidades en las áreas de delegación y manejo de conflictos, lo que podría sugerir que se sienten menos capacitados para distribuir responsabilidades de manera efectiva o para abordar conflictos dentro del grupo.

Este contraste entre la percepción del liderazgo y la autopercepción de las competencias del equipo señalaría que, aunque los colaboradores valoran el equilibrio del liderazgo recibido, identifican áreas de mejora en su propio desarrollo.

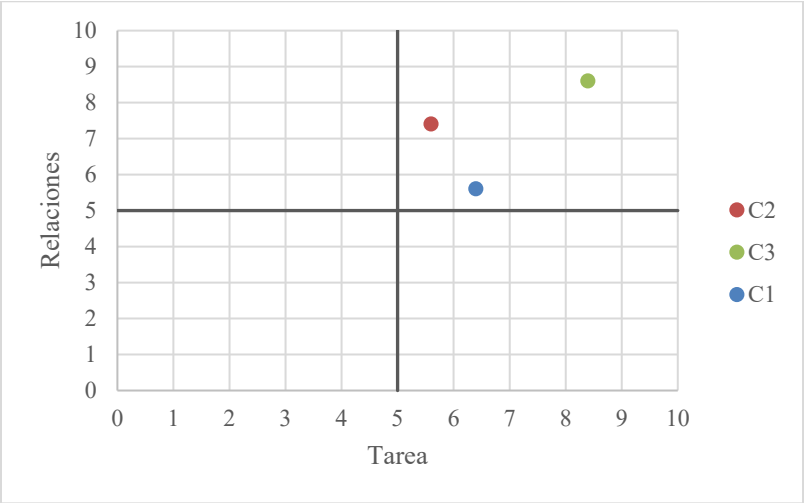
La baja autopercepción en delegación y manejo de conflictos muestra que los miembros del equipo podrían beneficiarse de un mayor apoyo o formación en estas áreas, lo que podría fortalecer el rendimiento general del equipo.

6.2. Equipo de Trabajo del Líder 2 de Autolarte

6.2.1. Análisis de Resultados de la Encuesta Adapatada de Percepción de Estilo de Liderazgo de Blake y Mouton

Figura 4

Resultados de la aplicación de la encuesta de Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton. para el Líder L2 Autolarte



Nota. Elaboración propia

En el análisis del estilo de liderazgo del Líder 2 de Autolarte, se observa que se posiciona predominantemente en el cuadrante de administración de equipo en el modelo de Blake y Mouton (1964), aunque con una inclinación moderada hacia las tareas. Esta posición sugeriría que el líder equilibra la importancia de alcanzar objetivos con la preocupación por las relaciones interpersonales dentro del equipo, aunque con una ligera tendencia a priorizar la productividad sobre las interacciones humanas.

Al observar los resultados de la gráfica, uno de los colaboradores coloca al líder más cerca del enfoque de administración de equipo, con una alta puntuación tanto en la dimensión de tareas como en la de relaciones. Sin embargo, dos miembros del equipo muestran percepciones ligeramente distintas, donde uno de ellos ve al líder más inclinado hacia las tareas, y el otro lo sitúa más cerca del centro, lo que sugeriría una percepción más neutral en el balance entre relaciones y tareas.

Esta disimilitud en la percepción podría indicar que el líder ajusta su estilo en función del contexto o de las necesidades individuales de los colaboradores, buscando en algunos casos un mayor enfoque en la productividad y en otros priorizando las relaciones.

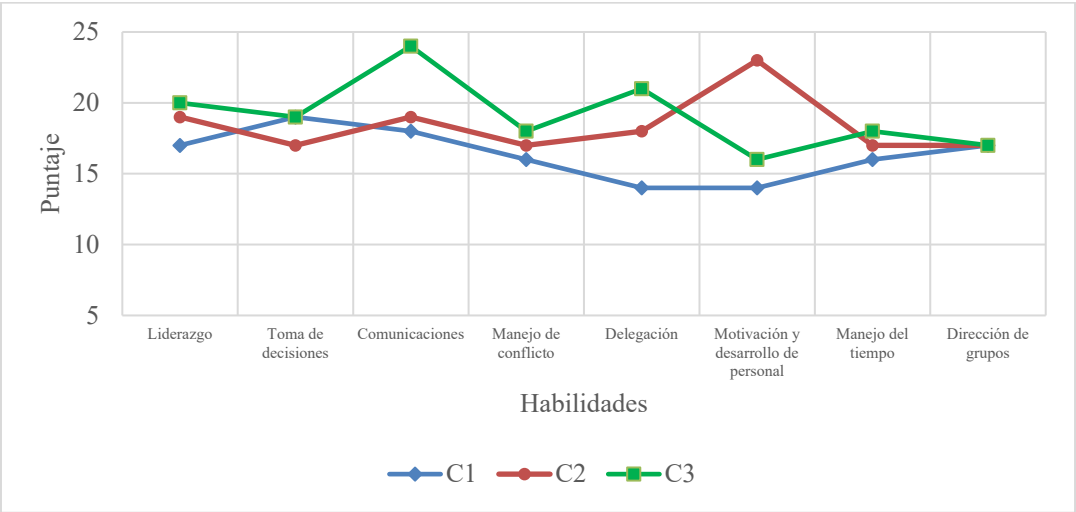
No obstante, la posición general sigue reflejando un liderazgo centrado en equilibrar el rendimiento con el bienestar de los miembros del equipo.

En términos generales, el Líder 2 de Autolarte se percibe como alguien que favorece un estilo de liderazgo orientado al trabajo en equipo, pero con una ligera preferencia por la consecución de resultados, lo que sugeriría oportunidades para reforzar las relaciones interpersonales sin comprometer la efectividad en las tareas.

6.2.2. Análisis Resultados de la Encuesta de Autopercepción de Competencias Básicas de Trabajo del Equipo

Figura 5

Resultados aplicación de la encuesta de autopercepción de competencias básicas de trabajo, Equipo 2 Autolarte



Nota. Elaboración propia

En el análisis de la autopercepción de las competencias básicas de trabajo del equipo liderado por el Líder 2 de Autolarte, se observa que los miembros del equipo se autoperciben con competencias destacadas en áreas como la motivación, desarrollo del personal y en el manejo del tiempo.

Estas competencias presentan los resultados más altos, lo que señalaría que los miembros del equipo se consideran eficaces en mantenerse organizados y en fomentar el crecimiento profesional y la motivación entre ellos mismos.

Por otro lado, en áreas como la delegación y el manejo de conflictos, los resultados son significativamente más bajos. Esto indicaría que el equipo se autopercibe con menos confianza en su capacidad para distribuir responsabilidades de manera efectiva y abordar los desacuerdos o tensiones que puedan surgir en el entorno laboral. Esto, podría señalar oportunidades de mejora, aunque no se perciben como problemas críticos.

Competencias como el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones tienen una puntuación intermedia, lo que indicaría que el equipo se autopercibe competente en estas habilidades, aunque no se destacan en la motivación y manejo del tiempo. Estas competencias podrían representar áreas en las que el equipo se siente razonablemente capaz, pero sin la confianza de ser sus puntos más fuertes.

6.2.3. Contraste Entre el Estilo de Liderazgo Percibido y las Competencias Básicas de Trabajo Autopercibidas del Equipo

Al realizar el contraste entre el estilo de liderazgo percibido del Líder 2 y la autopercepción de las competencias básicas del equipo, se observan matices que ofrecen una visión más detallada del desempeño colectivo.

En la encuesta de percepción, el equipo ubicó al Líder 2 en el cuadrante (9,9), de la teoría de Blake y Mouton (1964), lo que indicaría un equilibrio entre la atención a las tareas y a las relaciones interpersonales. Este posicionamiento sugeriría que el liderazgo es percibido como efectivo, balanceando la orientación hacia el logro de resultados con buenas relaciones en el equipo.

Sin embargo, al observar la autopercepción de las competencias básicas, se reflejan algunas áreas que, aunque destacadas en ciertos aspectos como la motivación y desarrollo del personal y el manejo del tiempo, también muestran puntos de mejora en habilidades como la delegación y el manejo de conflictos. Estos resultados podrían sugerir que el equipo se autopercibe con fortalezas en la gestión del tiempo y la motivación, pero identifica oportunidades para mejorar en la distribución de tareas y la gestión de tensiones o problemas internos.

El contraste entre ambas encuestas muestra que, si bien el equipo percibe el liderazgo como equilibrado y eficaz en su enfoque hacia las tareas y relaciones, la autopercepción del equipo revela que existen áreas donde se reconocen oportunidades de desarrollo en las competencias básicas.

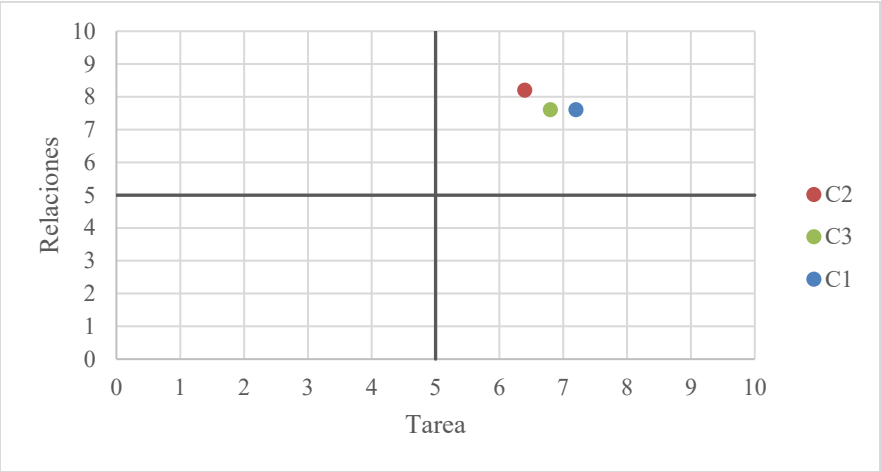
Esta disimilitud muestra que, aunque el liderazgo es percibido de manera positiva, el equipo podría beneficiarse de iniciativas de desarrollo orientadas a fortalecer habilidades clave como la delegación y la resolución de conflictos, lo cual, en conjunto, podría mejorar el rendimiento general del equipo.

6.3. Equipo de Trabajo del Líder 3 de Autolarte

6.3.1. Análisis de Resultados de la Encuesta Adaptada de Percepción de Estilo de Liderazgo de Blake y Mouton

Figura 6

Resultados de la aplicación de la encuesta de Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton. para el Líder L3 Autolarte



Nota. Elaboración propia

En el caso del Líder 3 de Autolarte, los resultados de la encuesta de percepción reflejan un estilo de liderazgo orientado tanto a las relaciones interpersonales como a la gestión de tareas, con una tendencia a ubicarse en el cuadrante de (9,9) de Blake y Mouton (1964).

Sin embargo, al observar más de cerca los resultados, el Líder se posiciona ligeramente hacia un enfoque mayor en las relaciones. Este posicionamiento podría aludir que, si bien se da importancia a la ejecución de las tareas, podría existir un esfuerzo consciente por promover un entorno de trabajo colaborativo.

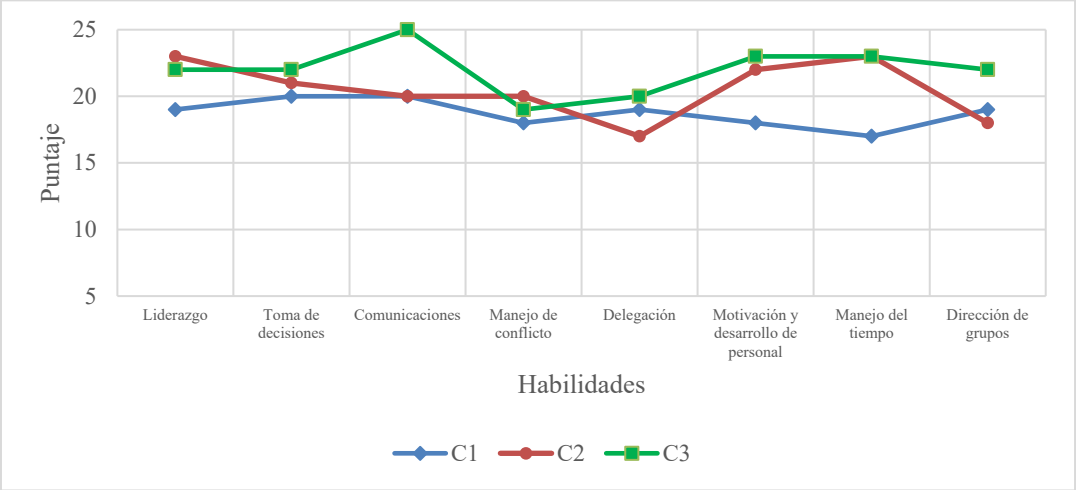
A pesar de estar cercano al equilibrio perfecto que define el estilo de administración de equipo, esta pequeña disimilitud indica que podría haber espacio para reforzar ciertos aspectos relacionados con la eficiencia y el control de las tareas. Ajustar este balance podría

ayudar a lograr un enfoque aún más sólido en la productividad, sin dejar de lado las relaciones interpersonales.

6.3.2. Análisis Resultados de la Encuesta de Autopercepción de Competencias Básicas de Trabajo del Equipo

Figura 7

Resultados aplicación de la encuesta de autopercepción de competencias básicas de trabajo, Equipo 3 Autolarte



Nota. Elaboración propia

El análisis de la autopercepción de competencias básicas de trabajo del equipo liderado por el Líder 3, muestra que las habilidades más sobresalientes son la motivación, desarrollo del personal, el manejo del tiempo y la dirección de grupos, con resultados consistentemente altos. Esto indicaría que el equipo se autopercibe fuerte en estas áreas, lo que refleja un enfoque en la eficiencia, la organización y la capacidad de liderazgo en su propio desempeño.

Sin embargo, se identifican áreas donde la autopercepción es más baja, como en el manejo de conflictos y la delegación, siendo estas las competencias menos destacadas dentro del equipo. Esta baja autopercepción sugeriría que el equipo podría tener dificultades para resolver situaciones internas o distribuir responsabilidades de manera efectiva.

Por su parte, las habilidades de comunicación y toma de decisiones muestran resultados moderados, lo que indicaría que, aunque no son debilidades, tampoco se consideran como puntos de mayor fortaleza dentro del equipo.

6.3.3. Contraste Entre el Estilo de Liderazgo Percibido y las Competencias Básicas de Trabajo Autopercibidas del Equipo

Al contrastar los resultados de las encuestas sobre el estilo de liderazgo percibido del Líder 3 y la autopercepción de las competencias básicas del equipo, se podrían deducir hipotéticamente que, algunos aspectos ofrecen una visión más completa del equipo de trabajo.

El liderazgo ubicado en el cuadrante de administración de equipo destaca por su equilibrio entre las relaciones interpersonales y el enfoque en las tareas, lo que muestra que el equipo podría percibir a su líder como alguien que prioriza tanto el bienestar grupal como el cumplimiento de los objetivos.

La encuesta de autopercepción de competencias refleja la confianza del equipo en áreas como la motivación, desarrollo del personal y la dirección de grupos, lo que es coherente con la percepción del liderazgo que arroja la encuesta.

Sin embargo, las competencias en manejo de conflictos y delegación de tareas aparecen como áreas menos desarrolladas. Esta diferencia entre las habilidades fuertes y débiles podrían sugerir que, aunque el equipo percibe un liderazgo balanceado, ellos mismos

autoperciben oportunidades de mejora en aspectos que podrían ser clave para su eficiencia colectiva.

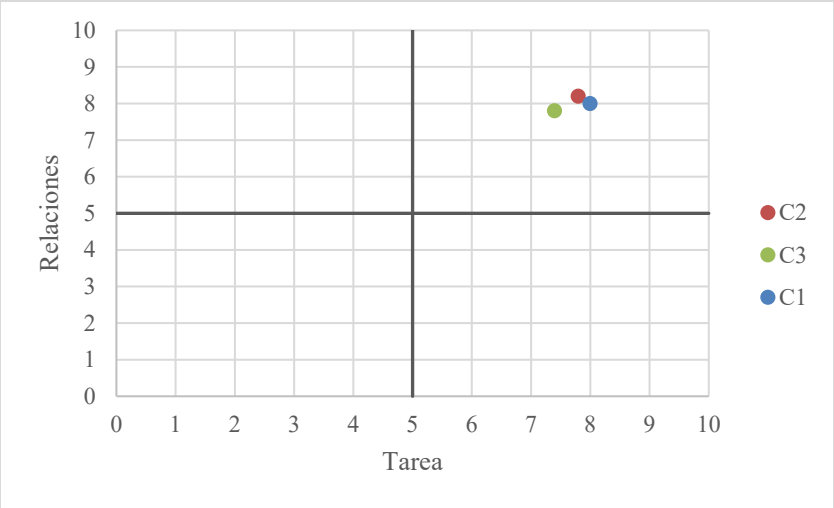
De estas encuestas, se podría deducir hipotéticamente que, aunque el liderazgo percibido parece favorecer un ambiente de colaboración y productividad, el equipo se reconoce a sí mismo con ciertos desafíos en la capacidad de delegar y resolver conflictos de manera eficaz. Estas áreas, si se fortalecen, podrían alinearse mejor con el estilo de liderazgo balanceado que perciben, potenciando así el rendimiento del equipo.

6.4. Equipo de Trabajo del Líder 1 de Choucair

6.4.1. Análisis de Resultados de la Encuesta Adaptada de Percepción de Estilo de Liderazgo de Blake y Mouton

Figura 8

Resultados de la aplicación de la encuesta de Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton. para el Líder L1 Choucair



Nota. Elaboración propia

En el análisis del estilo de liderazgo del Líder 1 de Choucair, basado en el modelo de Blake y Mouton (1964), se observa que este líder se encuentra ubicado en el cuadrante (9,9) con una inclinación predominante hacia un enfoque de gestión equilibrada entre las relaciones interpersonales y las tareas. Los resultados, podrían señalar un liderazgo que enfatiza tanto el cuidado de las relaciones del equipo como el logro eficiente de los objetivos.

Al observar la gráfica, se destaca que los colaboradores perciben un nivel alto de atención tanto en la ejecución de tareas como en la calidad de las interacciones personales, con resultados cercanos a ocho en ambas dimensiones.

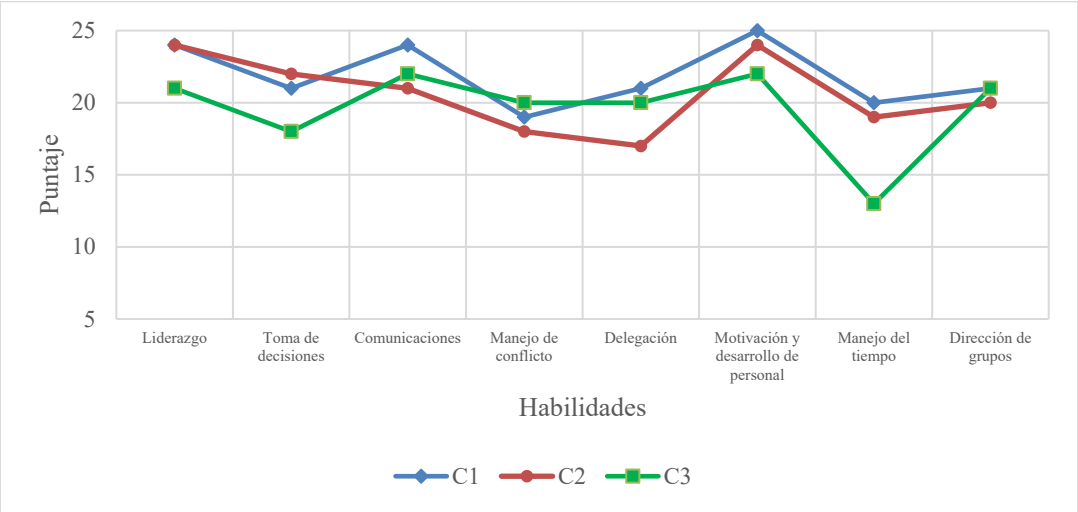
Aunque el liderazgo está bien posicionado en el cuadrante de equipo, las disimilitudes entre las percepciones de los colaboradores podrían sugerir que, si bien resalta el enfoque balanceado, existen pequeñas disimilitudes en cómo cada miembro experimenta este liderazgo, lo que podría estar relacionado con sus roles o responsabilidades específicas dentro del equipo.

Este tipo de liderazgo es consistente con el ideal de la "administración de equipo", donde se busca aumentar tanto la productividad como el bienestar del grupo, fomentando un entorno de trabajo cooperativo y eficiente. A pesar de las ligeras disimilitudes entre las percepciones de los colaboradores, este estilo parecería generar una dinámica saludable y productiva en el equipo, con pocas oportunidades inmediatas de mejora en el balance entre relaciones y tareas.

6.4.2. Análisis Resultados de la Encuesta de Autopercepción de Competencias Básicas de Trabajo del Equipo

Figura 9

Resultados aplicación de la encuesta de autopercepción de competencias básicas de trabajo, Equipo 1 Choucair



Nota. Elaboración propia

El análisis de los resultados de la encuesta de autopercepción de competencias básicas de trabajo del equipo liderado por el Líder 1 de Choucair, sugiere una serie de competencias destacadas y áreas con menor puntuación.

Entre las habilidades más sobresalientes se encuentran el liderazgo, la toma de decisiones y la motivación y desarrollo del personal, que obtienen los resultados más altos, cercanos a los veinticinco puntos. Esto sugeriría que el equipo se percibe a sí mismo como competente en estas áreas, mostrando confianza en su capacidad para liderar, tomar decisiones estratégicas y fomentar el crecimiento profesional dentro del grupo.

Además, las competencias de delegación y manejo de conflictos se encuentran en la parte baja de la gráfica, con resultados más moderados. Esto indicaría que el equipo autopercibe estas habilidades con mayor margen de mejora en comparación con otras competencias.

Aunque no se puede inferir cómo estas habilidades impactan directamente en el desempeño del equipo, la autopercepción señalaría que estas áreas son vistas como puntos en los que el equipo podría necesitar desarrollo o apoyo adicional.

En conjunto, el equipo se podría ver a sí mismo como competente en aspectos fundamentales para el trabajo en equipo y la productividad, con un enfoque fuerte en la dirección y la organización, pero con posibles oportunidades para mejorar en áreas como la delegación de responsabilidades y la gestión de conflictos, según su propia percepción.

6.4.3. Contraste Entre el Estilo de Liderazgo Percibido y las Competencias Básicas de Trabajo Autopercibidas del Equipo

Al contrastar el estilo de liderazgo percibido del Líder 1 de Choucair con la autopercepción de las competencias básicas del equipo, se observan similitudes interesantes y algunas disimilitudes que permiten una comprensión más detallada de los resultados,

En la evaluación del estilo de liderazgo, el equipo posiciona al líder en el cuadrante de administración de equipo, lo que reflejaría un balance entre la preocupación por las tareas y el enfoque en las relaciones con el equipo.

Al revisar los resultados de la autopercepción de competencias, se podría considerar que el equipo es fuerte en aspectos como liderazgo, toma de decisiones y motivación del personal, lo que podría estar en sintonía con la percepción de un liderazgo que equilibra la ejecución y las relaciones. Sin embargo, los resultados más bajos en delegación y manejo de conflictos podrían resaltar una autopercepción menos sólida en estos aspectos, lo que aportaría un matiz diferente a la evaluación general.

En conjunto, este contraste podría evidenciar que, mientras el equipo percibe una gestión balanceada y eficaz por parte del líder, en su propia autopercepción reconocen áreas

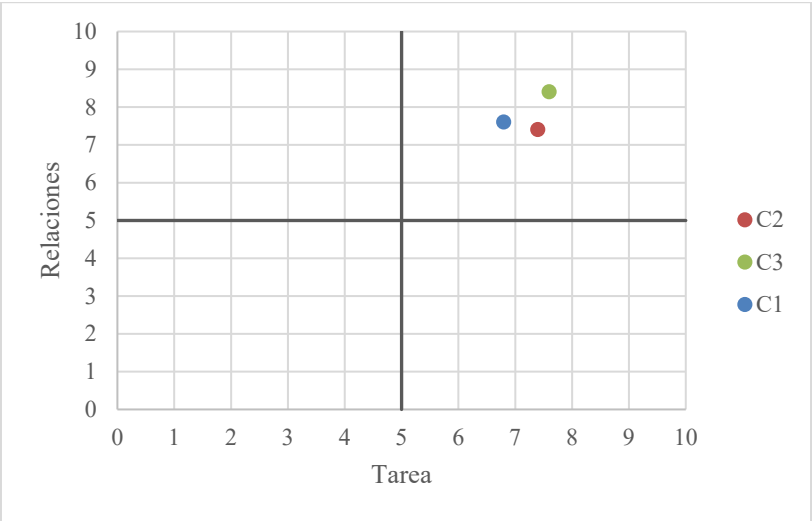
donde ven oportunidades para mejorar, especialmente en la distribución de responsabilidades y en la resolución de conflictos. Esto, ofrecería una visión complementaria que resalta tanto las fortalezas como los desafíos dentro del equipo.

6.5. Equipo de Trabajo del Líder 1 del Centro de Valor Público de la Universidad EAFIT

6.5.1. Análisis de Resultados de la Encuesta Adaptada de Percepción de Estilo de Liderazgo de Blake y Mouton

Figura 10

Resultados de la aplicación de la encuesta de Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton. para el Líder L1 Centro de Valor Público EAFIT



Nota. Elaboración propia

En el análisis del estilo de liderazgo del Líder 1 del Centro de Valor Público, según la teoría de Blake y Mouton (1964), los resultados sitúan al líder en el cuadrante de administración de equipo (9,9), que se caracteriza por un equilibrio entre la orientación a las tareas y el cuidado de las relaciones interpersonales.

Aunque el líder se posiciona en este cuadrante, se aprecian ligeras disimilitudes en la percepción de los colaboradores respecto a la atención brindada a las tareas y las relaciones.

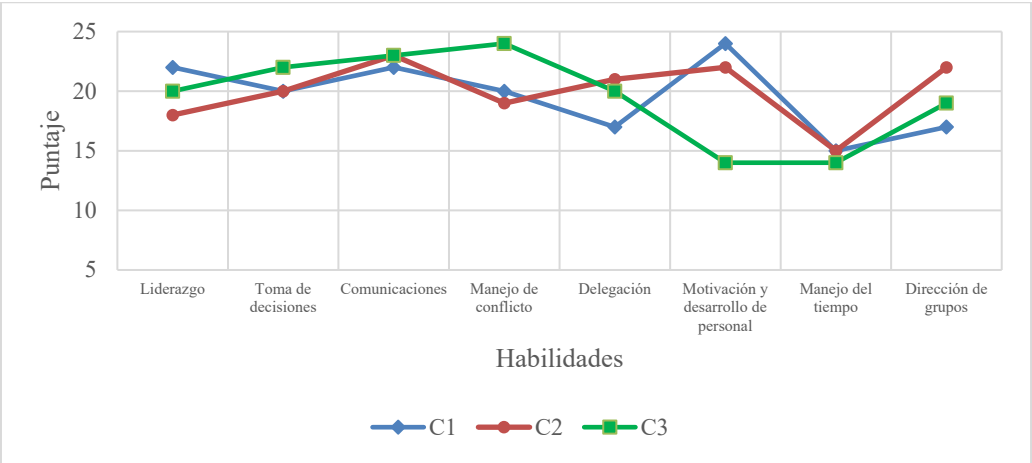
Mientras algunos colaboradores perciben un mayor enfoque en la productividad y la consecución de objetivos, otros miembros del equipo valoran más la orientación hacia las relaciones interpersonales. Este matiz mostraría que el líder es capaz de adaptar su estilo en función de las necesidades y características del equipo, sin comprometer el equilibrio global de su gestión.

El estilo de liderazgo es percibido como equilibrado, orientado tanto a mantener una alta productividad como a preservar un clima laboral positivo, con un margen de flexibilidad que le podría permitir responder a las particularidades del equipo.

6.5.2. Análisis Resultados de la Encuesta de Autopercepción de Competencias Básicas de Trabajo del Equipo

Figura 11

Resultados aplicación de la encuesta de autopercepción de competencias básicas de trabajo, Equipo 1 Centro de Valor Público EAFIT



Nota. Elaboración propia

El análisis de los resultados de la encuesta de autopercepción de competencias básicas de trabajo del equipo del Líder 1 del Centro de Valor Público muestra un panorama diverso en cuanto a las habilidades evaluadas.

Las áreas de mayor fortaleza incluyen la motivación y desarrollo de personal, así como la toma de decisiones, con puntajes superiores al promedio en los tres colaboradores evaluados. Estos resultados sugerirían que el equipo se percibe a sí mismo como competente en la gestión de personal y en la capacidad para tomar decisiones efectivas en su trabajo diario.

También, se observan áreas que los colaboradores se autoperciben como más débiles, destacando la delegación y el manejo de conflictos, que presentan los puntajes más bajos.

Esto podría indicar que los integrantes del equipo perciben ciertos desafíos al momento de distribuir responsabilidades o resolver situaciones de conflicto, lo que podría representar oportunidades de mejora en estas competencias.

Los resultados en liderazgo, manejo del tiempo y dirección de grupos se encuentran en un nivel intermedio, lo que refleja una percepción balanceada, aunque sin destacar significativamente en ninguna de estas áreas. Este análisis podría sugerir que, aunque el equipo se percibe como sólido en algunas competencias clave, hay aspectos que podrían ser reforzados para mejorar la efectividad del trabajo en equipo.

6.5.3. Contraste Entre el Estilo de Liderazgo Percibido y las Competencias Básicas de Trabajo Autopercibidas del Equipo

Al realizar el contraste entre el estilo de liderazgo percibido del Líder 1 del Centro de Valor Público y la autopercepción de las competencias básicas de trabajo del equipo, se observan algunos elementos que permiten entender mejor la dinámica de trabajo.

En la evaluación del estilo de liderazgo, el equipo percibe a su líder como orientado hacia la administración de equipo. Este estilo, que buscaría un balance entre las relaciones y las tareas, es consistente con un liderazgo que promueve tanto el rendimiento como el bienestar de los colaboradores.

Sin embargo, al observar las competencias básicas autopercibidas, surge un contraste notable. Mientras que el equipo valora su capacidad para motivar y desarrollar a las personas y toma decisiones con confianza, las habilidades relacionadas con la delegación y el manejo de conflictos mostrarían una autopercepción más baja.

Esta disimilitudes sugeriría que, aunque el equipo percibe un liderazgo equilibrado y colaborativo, su autopercepción es baja en áreas clave para el trabajo autónomo y la resolución de problemas internos. Este análisis podría revelar un posible desajuste entre la percepción del liderazgo y las competencias individuales del equipo.

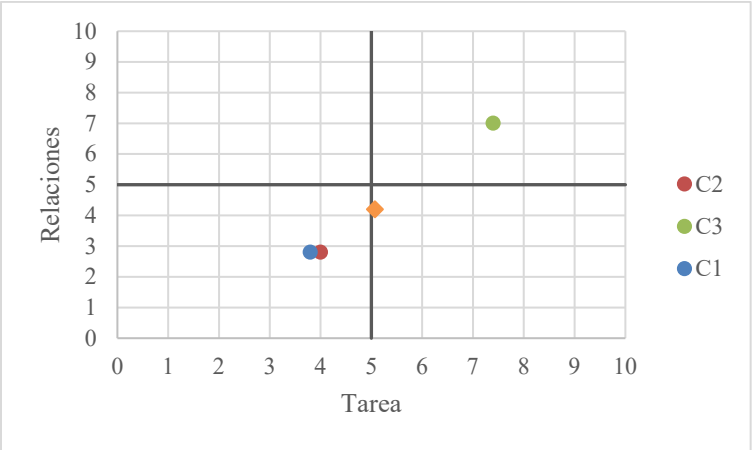
Aunque el estilo de liderazgo parece fomentar un ambiente colaborativo, el equipo podría beneficiarse de una mayor orientación o desarrollo en habilidades específicas como la delegación y la gestión de conflictos, lo cual podría fortalecer la capacidad de autoeficacia dentro del grupo.

6.6. Equipo de Trabajo del Líder 2 del Centro de Valor Público de la Universidad EAFIT

6.6.1. Análisis de Resultados de la Encuesta Adaptada de Percepción de Estilo de Liderazgo de Blake y Mouton

Figura 12

Resultados de la aplicación de la encuesta de Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton. para el Líder L2 Centro de Valor Público EAFIT



Nota. Elaboración propia

Al observar la gráfica del Líder 2 del Centro de Valor Público, se evidencia que el equipo lo ubica en un punto más bajo de lo esperado, específicamente cerca de la intersección del cuadrante de liderazgo empobrecido (4,4) en el modelo de Blake y Mouton (1964). Esto podría sugerir que, en general, el equipo percibe a este líder con un enfoque moderado tanto en las tareas como en las relaciones, pero sin destacarse significativamente en ninguna de las dos dimensiones.

En términos de las calificaciones individuales, las disimilitudes entre los colaboradores son notoria, puesto que dos colaboradores sitúan al líder en la parte baja del cuadrante de liderazgo empobrecido, lo que implicaría que perciben que el líder no está priorizando ni las tareas ni las relaciones de manera efectiva.

Esto podría indicar en términos hipotéticos, una desconexión en la percepción de estos colaboradores respecto al estilo de liderazgo, sugiriendo que consideran que el líder podría tener un impacto limitado en la motivación o productividad del equipo.

Por otra parte, otro colaborador sitúa al líder más cerca del cuadrante de liderazgo de equipo, con una inclinación notable hacia las relaciones, aunque también con una percepción de gestión de tareas moderada.

Hipotéticamente, este contraste mostraría que algunos miembros del equipo perciben una mayor preocupación por el bienestar del grupo, mientras que la gestión de las tareas no es percibida como de alto rendimiento.

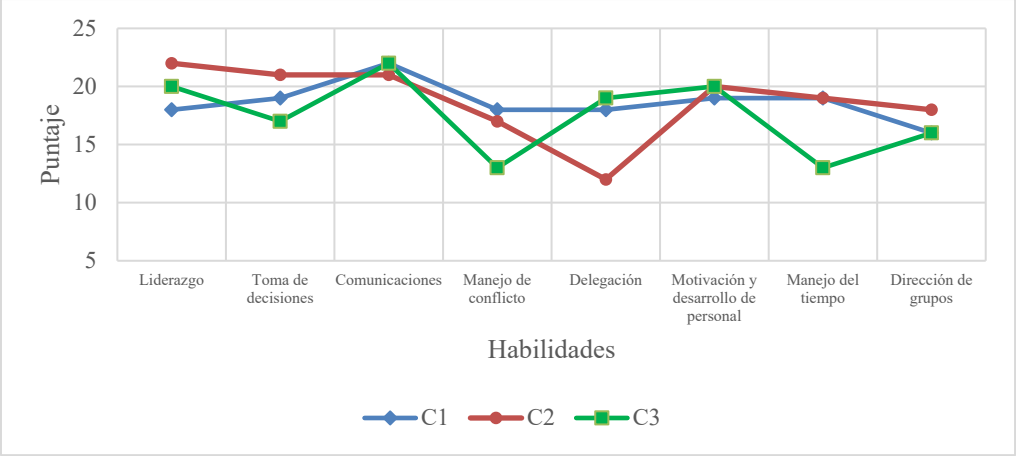
Se considera hacer una comparación en la gráfica ligeramente por debajo de la intersección de cinco en ambas dimensiones, lo que refleja que el equipo percibe a este líder como alguien que no se destaca particularmente ni en la gestión de tareas ni en las relaciones interpersonales.

Aunque el liderazgo no cae completamente en el cuadrante de liderazgo empobrecido, el posicionamiento intermedio podría sugerir que hay oportunidades significativas de mejora tanto en el área de relaciones como en la gestión de tareas, especialmente considerando las expectativas divergentes dentro del equipo.

6.6.2. Análisis Resultados de la Encuesta de Autopercepción de Competencias Básicas de Trabajo del Equipo

Figura 13

Resultados aplicación de la encuesta de autopercepción de competencias básicas de trabajo, Equipo 2 Centro de Valor Público EAFIT



Nota. Elaboración propia

El análisis de la autopercepción de las competencias básicas de trabajo del equipo del Líder 2 del Centro de Valor Público refleja un panorama diverso en cuanto a las habilidades evaluadas.

Las competencias más sobresalientes en esta autopercepción son la toma de decisiones y las comunicaciones, con resultados consistentes entre los colaboradores, lo que podría sugerir que el equipo se considera competente en estas áreas críticas para la coordinación y ejecución de tareas.

Estos resultados relativamente altos podrían indicar que los colaboradores perciben que son efectivos en la capacidad de tomar decisiones informadas y en mantener una comunicación clara, factores clave en cualquier equipo de trabajo.

Por otro lado, las habilidades relacionadas con el manejo de conflictos y la delegación muestran resultados más bajos frente a otras competencias, especialmente en la delegación, donde se observa una caída significativa en las evaluaciones de los colaboradores uno y dos.

Este resultado podría reflejar que los colaboradores consideran que tienen dificultades para gestionar conflictos o para distribuir adecuadamente las responsabilidades dentro del equipo.

Esto podría sugerir la percepción de una oportunidad de mejora en términos de cómo el equipo se organiza y resuelve diferencias internas.

La motivación y desarrollo de personal presenta una ligera disimilitud, con el colaborador dos puntuando más alto en esta área, lo que podría indicar que algunos miembros del equipo se sienten más capacitados para fomentar el desarrollo profesional dentro del grupo, mientras que otros pueden percibir la necesidad de fortalecer esta habilidad.

La dirección de grupos y el manejo del tiempo muestran resultados estables y moderadas, lo que señalaría que, aunque los miembros del equipo no se perciben como excepcionales en estas áreas, tampoco identifican debilidades graves. Esto podría señalar que hay una percepción de capacidad suficiente para liderar grupos y gestionar el tiempo de manera adecuada, aunque podría haber margen para mejorar en estos aspectos.

6.6.3. Contraste Entre el Estilo de Liderazgo Percibido y las Competencias Básicas de Trabajo Autopercibidas del Equipo

Al analizar la percepción del liderazgo del Líder 2 y compararla con la autopercepción de las competencias básicas de trabajo de su equipo, se revelan varios aspectos que muestran una similitud entre ambas dimensiones.

La percepción del equipo sitúa al líder en un promedio cercano al cuadrante de liderazgo empobrecido (4,4) en el modelo de Blake y Mouton (1964). Esto podría implicar que el equipo percibe un enfoque moderado en ambas dimensiones, tareas y relaciones, sin una clara inclinación hacia ninguna de las dos.

En términos más específicos, la puntuación podría reflejar una percepción de liderazgo que no se destaca significativamente en el fomento de relaciones cercanas ni en la gestión eficaz de las tareas. Esto podría sugerir una falta de liderazgo inspirador o directivo

dentro del equipo, lo que podría repercutir en cómo el equipo aborda las tareas y su cohesión interna.

En la autopercepción de las competencias del equipo, las áreas más fuertes, como la toma de decisiones y las comunicaciones, son competencias clave que indicarían una capacidad de trabajo independiente y eficiente. Sin embargo, las competencias más bajas, como la delegación y el manejo de conflictos, podrían indicar que el equipo se siente menos capaz de distribuir las responsabilidades de manera efectiva o de abordar problemas internos de manera colaborativa.

Dado que el liderazgo percibido se encuentra en un punto moderado, esta falta de apoyo en la delegación y la resolución de conflictos podría estar relacionada con la percepción de un liderazgo que no proporciona una guía o una estructura clara para la resolución de estas situaciones.

El contraste entre ambas encuestas revelaría un equipo que se percibe competente en áreas clave para el funcionamiento de sus tareas diarias, pero que podría carecer de un liderazgo percibido como fuerte para apoyar el desarrollo y la mejora en áreas críticas, como la delegación o el manejo de conflictos.

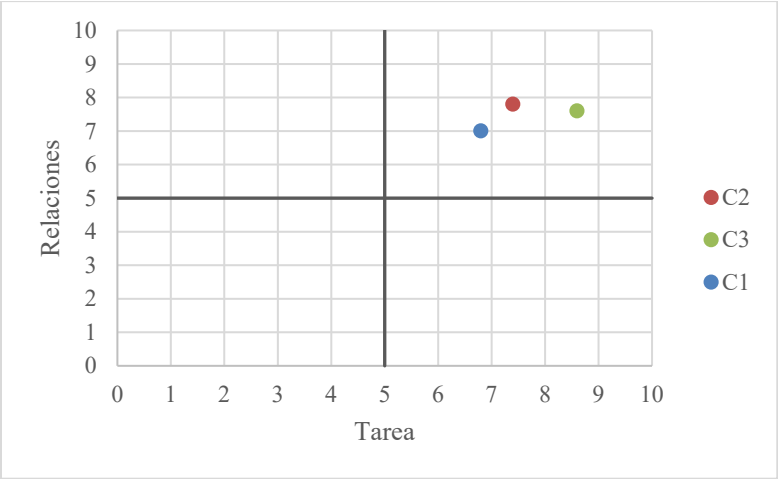
La falta de énfasis en las relaciones interpersonales del líder, según la percepción del equipo, podría estar limitando su capacidad para mejorar estos aspectos. Así, tanto en las percepciones de liderazgo como en la autopercepción de las competencias, se podría sugerir que la mejora del apoyo del líder en estas áreas resultaría en una mayor cohesión y efectividad del equipo.

6.7. Equipo de Trabajo del Líder 3 del Centro de Valor Público de la Universidad EAFIT

6.7.1. Análisis de Resultados de la Encuesta Adaptada de Percepción de Estilo de Liderazgo de Blake y Mouton

Figura 14

Resultados de la aplicación de la encuesta de Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton. para el Líder L3 Centro de Valor Público EAFIT



Nota. Elaboración propia

El gráfico correspondiente al estilo de liderazgo percibido del Líder 3 del Centro de Valor Público muestra una ubicación que tiende hacia el cuadrante de administración de equipo (9,9) de Blake y Mouton (1964), aunque presenta disimilitudes en las percepciones individuales de los colaboradores.

Al observar las posiciones de los colaboradores, se podría apreciar que algunos consideran que el líder presta más atención a las relaciones, mientras que otros lo ubican con una orientación ligeramente más inclinada hacia las tareas.

Esta disimilitud en las percepciones individuales podría reflejar cómo el líder ajusta su estilo en función de las circunstancias o de las personas con las que trabaja, lo que puede

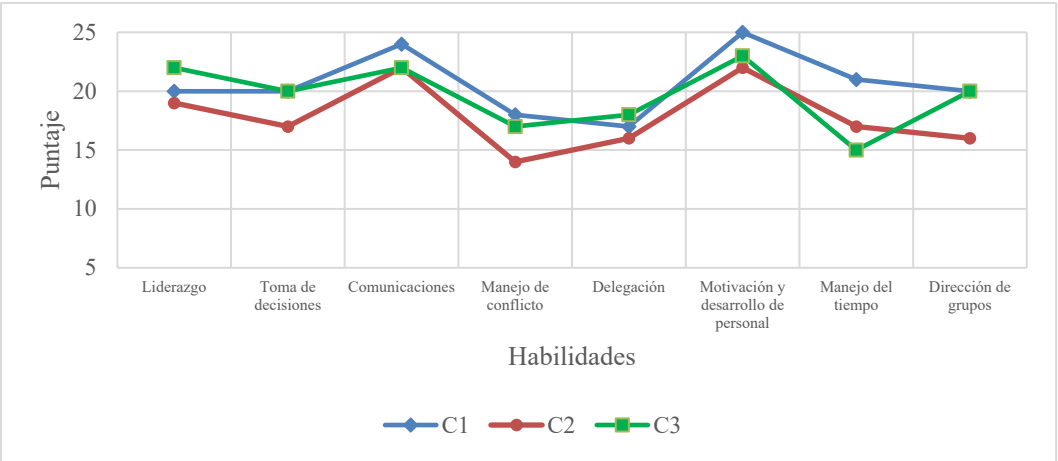
ser visto como una flexibilidad adaptativa, aunque podría generar ciertas inconsistencias en la experiencia del liderazgo entre los distintos miembros del equipo.

A nivel general, el Líder se mantiene en una posición favorable dentro del modelo de Blake y Mouton (1964), lo que podría mostrar una buena combinación entre la gestión de tareas y la preocupación por las personas. Sin embargo, el hecho de que las percepciones discrepen entre los colaboradores, podría indicar que hay áreas que podrían reforzarse, especialmente para lograr que todos los integrantes del equipo perciban de manera más homogénea ese equilibrio entre relaciones y tareas.

6.7.2. Análisis Resultados de la Encuesta de Autopercepción de Competencias Básicas de Trabajo del Equipo

Figura 15

Resultados aplicación de la encuesta de autopercepción de competencias básicas de trabajo, Equipo 3 Centro de Valor Público EAFIT



Nota. Elaboración propia

El análisis de la autopercepción de competencias básicas de trabajo del equipo del Líder 3 del Centro de Valor Público muestra que las áreas mejor evaluadas incluyen la

motivación y desarrollo de personal, el manejo del tiempo y la toma de decisiones, con resultados consistentes entre los colaboradores. Estas competencias podrían destacar como puntos fuertes en el equipo, lo que indicaría una percepción de eficacia en la gestión del tiempo, en la toma de decisiones y en la motivación dentro del equipo.

Las competencias que se perciben con puntajes más bajos incluyen la delegación y el manejo de conflictos, lo que reflejaría que los integrantes del equipo se autoperciben con una menor efectividad en estas áreas en comparación con otras habilidades. La comunicación y la dirección de grupos presentan resultados intermedios, lo que podría sugerir que el equipo no se autopercibe ni con grandes fortalezas ni con debilidades pronunciadas en estos aspectos.

Los resultados de la encuesta señalarían que el equipo se autopercibe competente en ciertas habilidades clave como la motivación, el desarrollo del personal y la toma de decisiones, mientras que las áreas de delegación y manejo de conflictos, podrían ser percibidas como menos desarrolladas en comparación con las demás competencias.

6.7.3. Contraste Entre el Estilo de Liderazgo Percibido y las Competencias Básicas de Trabajo Autopercibidas del Equipo

Al contrastar los resultados de la encuesta adaptada de percepción del estilo de liderazgo con los de la autopercepción de las competencias básicas del equipo, se evidencian matices interesantes en cómo el equipo percibe la gestión del líder y su propio desempeño.

En cuanto al estilo de liderazgo, la gráfica ubica al Líder 3 en un punto que podría sugerir una tendencia hacia un equilibrio entre la gestión de tareas y relaciones, posicionándose en el cuadrante de administración de equipo, aunque con disimilitudes en las evaluaciones de los colaboradores. Mientras algunos perciben un enfoque más equilibrado

entre tareas y relaciones, otros perciben un desempeño más inclinado hacia las relaciones interpersonales, lo que indica diferencias en cómo el equipo percibe el estilo de liderazgo.

En la autopercepción de las competencias básicas el equipo se autopercibe con resultados fuertes en motivación y desarrollo del personal, manejo del tiempo y toma de decisiones, lo cual podría estar de acuerdo con el enfoque de liderazgo hacia la administración de equipo.

Sin embargo, en áreas como delegación y manejo de conflictos, el equipo se autopercibe con menos capacidad, lo que reflejaría un posible contraste entre la percepción de una gestión equilibrada por parte del líder y la percepción de la efectividad en la distribución de responsabilidades y la resolución de problemas dentro del equipo.

Los resultados muestran que, aunque el equipo percibe al Líder 3 como alguien que busca equilibrar la atención entre tareas y relaciones, también revela que el equipo no se autopercibe tan fuerte en competencias clave como la delegación y el manejo de conflictos, lo cual podría ser una disimilitud importante a la hora de mantener un equipo cohesionado y eficiente en todas sus funciones.

Las áreas de fortaleza autopercibidas por el equipo parecen alinearse con las fortalezas percibidas en el liderazgo, pero las áreas de mejora también son evidentes en ambos análisis.

6.8. Recomendaciones

A partir del análisis realizado sobre los estilos de liderazgo y la autopercepción de competencias básicas de trabajo de los equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación de las organizaciones Autolarte, Choucair y el Centro de Valor Público de la

Universidad EAFIT, se identifican diversas áreas de oportunidad para fortalecer el liderazgo y mejorar la eficiencia de los equipos.

Tanto en los análisis de la percepción de estilo de liderazgo como en la autopercepción de las competencias básicas de trabajo de los equipos, orientados a la generación de conocimiento e innovación de las organizaciones objeto de estudio, se evidenció que la delegación fue una de las áreas con mayor disimilitud. Los líderes podrían enfrentar desafíos al asignar tareas de manera clara y efectiva, lo que podría generar confusión y una distribución desigual de responsabilidades. Según Yukl (2013), una delegación adecuada sería clave para el liderazgo efectivo, pues mejora la toma de decisiones y distribuiría equitativamente las responsabilidades entre los miembros del equipo.

Para abordar esta situación, es importante que los líderes reciban formación en técnicas de delegación efectiva. Esto incluye temas importantes como una comunicación clara de las expectativas, la delegación de manera estratégica distribuyendo las tareas según las competencias de los miembros del equipo. Daft (2015) sugiere que una delegación eficiente no solo optimiza el flujo de trabajo, sino que también fomenta el desarrollo de habilidades dentro del equipo, aumentando la motivación y el compromiso de los colaboradores

Además, se recomienda la implementación de herramientas de seguimiento de tareas, como plataformas digitales de gestión de proyectos, que permitirían hacer más transparente la asignación y el cumplimiento de las responsabilidades, facilitando hipoteticamente la supervisión sin caer en la microgestión. Para esto, Northouse (2022) resalta la importancia de establecer una cultura de confianza, en la que tanto líderes como colaboradores se sientan cómodos para delegar y asumir tareas con autonomía.

Este enfoque también debería ir acompañado de la creación de una cultura de confianza, donde tanto los líderes como los colaboradores se sientan seguros de delegar y asumir tareas con autonomía.

Otro aspecto clave identificado en el análisis fue la gestión del conflicto, que presentó disimilitudes significativas en la percepción de los colaboradores. Un manejo inadecuado de los conflictos podría impactar negativamente en la dinámica del equipo, generando tensiones no resueltas que afectan la productividad.

Para mejorar en este aspecto, se recomendaría que los líderes y sus equipos participen en talleres de formación en resolución de conflictos, donde se les enseñe a abordar problemas de manera constructiva, promoviendo un diálogo abierto y respetuoso. Goleman (1995) destaca que la inteligencia emocional es fundamental en la gestión de conflictos, ya que podría permitir a los líderes reconocer y manejar sus emociones y las de los demás, contribuyendo a un ambiente laboral más armonioso.

Además, se sugeriría trabajar en fomentar una comunicación abierta y directa, donde todos los miembros del equipo se sientan cómodos expresando sus puntos de vista sin temor a repercusiones. La creación de espacios regulares para retroalimentación, como reuniones semanales o mensuales, también podría ayudar a resolver problemas antes de que se conviertan en conflictos más serios (Ryan & Deci, 2000).

En varios de los equipos evaluados, tanto en el estilo de liderazgo como en la autopercepción, la gestión del tiempo fue identificada como un área con disimilitudes considerables. Esto podría sugerir que algunos líderes y colaboradores experimentan dificultades para organizar y priorizar tareas, lo que afecta la eficiencia operativa.

Para mejorar en este aspecto, Covey (1989) sugiere proporcionar a los líderes y equipos herramientas y formación en gestión del tiempo, donde se les enseñe a planificar de manera efectiva, estableciendo prioridades claras y asignando el tiempo adecuado a cada tarea.

En los análisis de autopercepción, la motivación y desarrollo de personal fueron competencias con disimilitudes entre los colaboradores. En algunos casos, se percibió una falta de consistencia en el apoyo que los miembros del equipo reciben para su crecimiento profesional. Ryan y Deci, (2000) proponen que la motivación intrínseca, basada en la autonomía y el sentido de competencia, es clave para impulsar el desarrollo personal. Por lo tanto, se podría recomendar implementar estrategias que promuevan esta motivación, donde los líderes identifiquen fortalezas y áreas de mejora de cada miembro del equipo, ofreciendo oportunidades de crecimiento y desarrollo personalizado.

Hipotéticamente, esto podría incluir la creación de planes de desarrollo individuales, donde se podrían establecer metas claras y se proporcionen los recursos necesarios para alcanzarlas, como formación continua, coaching o mentorías. La retroalimentación positiva y constructiva debería ser parte integral de este proceso, ayudando a que cada colaborador se sienta valorado y motivado para mejorar constantemente.

Otra de la de las competencias que mostró mayor disimilitud en los análisis fue la dirección de grupos. En algunos casos, los colaboradores se perciben menos competentes en esta área, lo que podría sugerir una falta de habilidades para liderar equipos de manera efectiva. Para mejorar esta competencia, Northouse (2022) sugiere adoptar un enfoque de liderazgo colaborativo, en el cual se fomente la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones y la resolución de problemas. Proporcionar formación en habilidades de

liderazgo, como la gestión de equipos multiculturales y la inteligencia emocional, también contribuirá a mejorar la cohesión y la eficiencia del equipo.

7. Conclusiones

7.1. Conclusión para el Objetivo Específico 1: Identificar el Estilo de Liderazgo Percibido por los Miembros de los Equipos Orientados a la Generación de Conocimiento e Innovación.

Los resultados de la exploración indicarían posibles disimilitudes importantes en las percepciones del liderazgo entre los equipos de las tres organizaciones estudiadas.

En Autolarte, los equipos percibieron un liderazgo más centrado en los resultados, lo que fue considerado adecuado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin embargo, este enfoque resultó en percepciones menos favorables en cuanto a la atención a las relaciones interpersonales. Aunque el liderazgo fue efectivo en la consecución de metas operativas, algunos miembros señalaron que existía un menor apoyo en aspectos relacionados con la gestión de las dinámicas de equipo.

En Choucair Testing, los miembros del equipo percibieron un liderazgo que equilibraba tanto la atención a los resultados como el bienestar del equipo. Este enfoque fue valorado positivamente por los equipos, quienes destacaron la capacidad de sus líderes para atender tanto los objetivos organizacionales como las necesidades del grupo. La percepción de un liderazgo equilibrado sugirió que el equipo experimentó un entorno de trabajo donde se consideraban las metas sin dejar de lado las interacciones personales.

En el Centro de Valor Público de la Universidad EAFIT, las percepciones de liderazgo fueron variadas entre los equipos. Algunos grupos señalaron que sus líderes mostraron un mayor compromiso con el desarrollo de las competencias del equipo, mientras que otros equipos percibieron una menor implicación en la gestión diaria y en el apoyo a las

necesidades de los miembros. Esta heterogeneidad en las percepciones reflejó la falta de una estrategia unificada en la aplicación de prácticas de liderazgo dentro de la organización.

7.2. Conclusión para el Objetivo Específico 2: Evaluar el Nivel de Desarrollo Autopercibido de las Competencias Básicas de Trabajo en los Equipos Orientados a la Generación de Conocimiento e Innovación.

El análisis de las autopercepciones de competencias básicas de trabajo reveló disimilitudes importantes entre las tres organizaciones estudiadas. En Autolarte, la autopercepción de las competencias fue más diversa. Si bien los equipos se sintieron fuertes en la toma de decisiones y la ejecución de tareas, existieron percepciones más moderadas en competencias interpersonales, como el manejo de conflictos y la comunicación. Estas disimilitudes podrían estar relacionadas con el enfoque de liderazgo más orientado a los resultados observado en esta organización, lo que pudo haber dado lugar a una menor atención en el desarrollo de habilidades interpersonales.

En Choucair Testing, los miembros de los equipos reportaron altos niveles de autopercepción en competencias clave como la comunicación y el trabajo en equipo. Estos resultados indicaron una confianza generalizada en su capacidad para colaborar de manera efectiva en entornos de innovación, donde la interacción constante y el flujo de información son fundamentales para la generación de conocimiento.

Además, las competencias relacionadas con la toma de decisiones y la gestión del tiempo fueron valoradas positivamente, aunque algunos miembros mencionaron la necesidad de mejorar en la resolución de conflictos, lo que puede indicar áreas de desarrollo adicional para optimizar el rendimiento del equipo. La autopercepción de un menor desarrollo en estas áreas sugiere que los miembros de los equipos valoraron menos la interacción interpersonal

como parte de su contribución al éxito organizacional, lo que podría reflejar la necesidad de una mayor capacitación en estas competencias.

En el Centro de Valor Público de la Universidad EAFIT, la autopercepción del desarrollo de competencias básicas fue heterogénea entre los equipos. Algunos grupos reportaron sentirse competentes en áreas como la comunicación y el trabajo en equipo, lo que reflejaba un nivel de confianza en su capacidad para colaborar y resolver problemas en un entorno de generación de conocimiento e innovación.

Sin embargo, otros equipos identificaron carencias en la gestión del tiempo y la resolución de conflictos, lo que puede estar vinculado con las disimilitudes en las percepciones del liderazgo observadas dentro de la misma organización. Esta disimilitud de resultados sugeriría la necesidad de una estrategia más coherente para fomentar el desarrollo uniforme de las competencias básicas de trabajo en los distintos equipos.

7.3. Conclusión para el Objetivo Específico 3: Contrastar la Percepción del Estilo de Liderazgo con la Autopercepción del Desarrollo de Competencias Básicas en los Equipos Orientados a la Generación de Conocimiento e Innovación.

El contraste entre la percepción del estilo de liderazgo y la autopercepción del desarrollo de competencias básicas en los equipos permitió observar relaciones interesantes entre ambas encuestas.

En Autolarte, la percepción del liderazgo centrado en los resultados coincidió con una autopercepción más moderada en competencias como el manejo de conflictos y la gestión del tiempo. A pesar de que los equipos se consideraron competentes en la toma de decisiones y la ejecución de tareas, las competencias interpersonales fueron percibidas como menos desarrolladas. Esta correspondencia reflejó que, en este contexto, la orientación a los

resultados del liderazgo no estaba alineada con un desarrollo amplio de las competencias interpersonales.

En Choucair Testing, los equipos que percibieron un liderazgo que equilibraba la atención a los resultados con el bienestar del equipo reportaron una autopercepción favorable en competencias clave como la comunicación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones. Estos resultados sugieren que, en este contexto, los miembros del equipo asociaron positivamente la gestión de sus líderes con un entorno de trabajo que facilitaba el desarrollo de estas competencias básicas.

En el Centro de Valor Público de la Universidad EAFIT, las percepciones sobre el liderazgo fueron diversas. Los equipos que percibieron un liderazgo más participativo reportaron una mayor autopercepción en competencias como el trabajo en equipo y la comunicación. Por el contrario, aquellos equipos que señalaron una menor implicación de sus líderes reportaron una autopercepción más baja en competencias como la gestión del tiempo y la resolución de conflictos. Este contraste dentro de la misma organización indicó que la consistencia en las prácticas de liderazgo puede estar relacionada con un desarrollo más uniforme de las competencias básicas de trabajo.

Los resultados evidenciaron una relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo y la autopercepción del desarrollo de competencias básicas en los equipos. Aquellos contextos donde se percibió un liderazgo equilibrado, enfocado tanto en los resultados como en las relaciones interpersonales, mostraron una autopercepción más alta en competencias clave.

Por otra parte, en los entornos donde el liderazgo se percibió más orientado a los resultados, se observó una menor autopercepción en competencias interpersonales como el manejo de conflictos y la gestión del tiempo. Este contraste destaca la importancia de ajustar

las prácticas de liderazgo a las características de los equipos para fomentar un desarrollo integral de las competencias básicas en entornos de generación de conocimiento e innovación.

7.4. Conclusión para el Objetivo Específico 4: Ofrecer Recomendaciones Basadas en los Resultados Obtenidos para Mejorar las Prácticas de Liderazgo en los Equipos Orientados a la Generación de Conocimiento e Innovación.

Los resultados obtenidos de las tres organizaciones proporcionaron una base sólida para formular recomendaciones que mejoren las prácticas de liderazgo en equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación.

En Autolarte, la percepción de un liderazgo más centrado en los resultados coincidió con una menor autopercepción en competencias interpersonales, como el manejo de conflictos. Para mejorar las prácticas de liderazgo, se recomienda incorporar estrategias que refuercen las habilidades interpersonales de los equipos, complementando el enfoque en los resultados con un mayor apoyo al desarrollo de competencias de interacción. Esto puede lograrse mediante programas de capacitación que fortalezcan tanto el liderazgo orientado a los resultados como el apoyo en la gestión de las relaciones interpersonales dentro del equipo.

En Choucair Testing, el liderazgo percibido como equilibrado, con un enfoque tanto en los resultados como en las relaciones interpersonales, fue asociado con una autopercepción positiva en competencias clave como la comunicación y el trabajo en equipo. A partir de estos hallazgos, se recomienda continuar reforzando este enfoque dual en el liderazgo, asegurando que tanto la productividad como el bienestar del equipo sean atendidos para fomentar el desarrollo de competencias básicas.

En el Centro de Valor Público de la Universidad EAFIT, los resultados reflejaron una variabilidad significativa en las percepciones del liderazgo, lo que sugirió la necesidad de una mayor coherencia en las prácticas de liderazgo. Se recomienda que la organización implemente un enfoque más uniforme en el desarrollo de los líderes, alineando sus prácticas con las necesidades específicas de los equipos para asegurar un desarrollo homogéneo de las competencias básicas. Esta coherencia contribuiría a mejorar la cohesión interna y facilitaría una mayor efectividad en el trabajo en equipo.

En términos generales, los resultados indicaron que los estilos de liderazgo que equilibraron el enfoque en los resultados con el desarrollo de competencias interpersonales resultaron en una mayor autopercepción positiva de las competencias básicas. Se recomienda que las organizaciones diseñen programas de formación en liderazgo que promuevan un enfoque integral, que no solo se centre en la eficiencia operativa, sino también en el fomento de las relaciones interpersonales, la colaboración y la comunicación. Esto facilitará un desarrollo más equilibrado de las competencias necesarias para enfrentar los desafíos de los equipos en entornos orientas a la generación de conocimiento e innovación.

7.5. Conclusión General

Es importante recordar que la pregunta de investigación que motivó y guió el desarrollo de este estudio exploratorio fue: ¿Cuál es el estilo de liderazgo del líder, percibido por los miembros de equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación y el nivel de desarrollo autopercibido de sus competencias básicas de trabajo?

A partir de esta pregunta, el estudio exploratorio, sugirió aspectos fundamentales sobre la percepción del liderazgo y la autopercepción de competencias básicas de trabajo en los equipos de tres organizaciones orientadas a la generación de conocimiento e innovación: Autolarte, Choucair Testing y el Centro de Valor Público de la Universidad EAFIT. Las

conclusiones derivadas de este estudio exploratorio aspiran a aludir a asuntos relativos y atinentes a los equipos de los encuestados y no a la totalidad de la organización a la que pertenecen.

A lo largo del estudio exploratorio, su pudieron evidenciar tanto fortalezas como áreas de oportunidad en la gestión de los equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación de las organizaciones objeto de estudio.

Por un lado, los resultados de las encuestas de percepción de liderazgo podrían sugerir una tendencia hacia un estilo de liderazgo que equilibra la atención tanto a las tareas como a las relaciones interpersonales, alineado con el enfoque de "administración de equipo" del modelo de Blake y Mouton (1964). Los líderes mejor evaluados, como en Choucair y Autolarte, destacan por fomentar un ambiente de trabajo positivo y orientado al alto rendimiento, lo que podría resultar en la satisfacción y el compromiso de sus colaboradores.

En contraste, uno de los hallazgos más significativos fue la baja evaluación del Líder 2 del Centro de Valor Público de EAFIT, quien obtuvo resultados considerablemente inferiores en ambas dimensiones de liderazgo: tareas y relaciones. Esta situación podría sugerir áreas críticas de mejora en la delegación, motivación y manejo del equipo, lo que destaca la importancia de ajustar su enfoque para lograr un liderazgo más equilibrado y efectivo.

Con respecto a la autopercepción de las competencias básicas de trabajo, los resultados muestran disimilitudes entre los equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación de las organizaciones objeto de estudio. Aunque la toma de decisiones y la comunicación fueron evaluadas positivamente por la mayoría de los colaboradores, la delegación fue identificada como una competencia con menor desarrollo en

general. Esto, podría ser una oportunidad para que los líderes fortalezcan la autonomía de sus equipos mediante una mejor distribución de responsabilidades.

Además, se observó un posible vínculo entre la percepción de un buen liderazgo y la autopercepción positiva de competencias en los equipos. Los líderes que obtuvieron mejores resultados podrían tender a tener equipos que se autoperciben como más competentes en áreas clave, lo cual, según el estudio de exploración, subrayaría el vínculo favorable de un liderazgo eficaz en el desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

Finalmente, este estudio podría aludir a la relevancia de monitorear y ajustar continuamente las prácticas de liderazgo y las competencias dentro de las organizaciones orientadas a la generación de conocimiento e innovación. Las recomendaciones de este estudio exploratorio, hipotéticamente, servirían de insumo para fortalecer las capacidades de los líderes y mejorar el desempeño de sus equipos, especialmente en competencias como delegación, manejo de conflictos, motivación y desarrollo personal.

8. Referencias

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization.* Doubleday/Currency. https://doi.org/10.1002/hrm.3930290308

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications. https://www.barnesandnoble.com/w/leadership-peter-g-northouse/1100513862

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.

Bass, B. M. (2008). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press. https://archive.org/details/basshandbookofle0000bass

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, *17*(S2), 109-122. https://doi.org/10.1002/smj.4250171110

Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness. https://archive.org/details/managementchalle00druc

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row. https://archive.org/details/leadersstrategi00benn

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change.* Harvard Business School Press. https://www.oreilly.com/library/view/leading-change-with/9781422186442/

López, C., & Gómez, P. (2020). *Liderazgo y Gestión del Conocimiento en Medellín*: *Una Mirada desde la Sociedad del Conocimiento*.Editorial Universidad de Medellín.

Cegarra, J. G., & Martínez-Martínez, A. (2017). *Knowledge management: A competitive advantage / Gestión del conocimiento: una ventaja competitiva*. ESIC.

Morales, P. & Landa, V. (2004). Aprendizaje basado en problemas. *Theoría, 13*(1), 145-157. https://www.researchgate.net/publication/237032392_Aprendizaje_Basado_en_Problemas

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001

O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). *If only we knew what we know: The transfer of internal knowledge and best practice*. Free Press. https://archive.org/details/ifonlyweknewwhat0000odel

Ríos, L. & Hernández, L. (2019). Liderazgo y gestión del conocimiento para el desarrollo económico y social: el caso de Medellín. *Revista de Estudios Sociales, 3*(46), 16-30.

Salas, S. (2012). El liderazgo en la sociedad del conocimiento: desafíos y oportunidades. *Avances en Psicología Latinoamericana, 30*(1), 21-33.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass. https://www.chegg.com/textbooks/organizational-culture-and-leadership-4th-edition-9780470190609-0470190604

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity.* Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization.* Harvard Business School Press. https://archive.org/details/wisdomofteamscre00katz

Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia, 33*(9), 651-657. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442008000900007.

Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal, 49*(6), 1239-1251. https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718

Heifetz, R. A. & Laurie, D. L. (2001). The Work of Leadership. *Harvard Business Review, 79*(11), 112-129. https://hbr.org/2001/12/the-work-of-leadership.

Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science, 12*(2), 198-213. https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.198.10116

Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change.* Jossey-Bass.

Davenport, T. H. (1994). *Competing on Knowledge: Organizational Learning and Knowledge Management in the Business Enterprise.* Harvard Business School Press.

Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley. https://archive.org/details/organizationalle00chri

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. https://archive.org/details/leadershipperfor0000bass

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Company. https://archive.org/details/managerialgridke00blak

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(4), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row Publishers. https://archive.org/details/natureofmanageri00055

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2019). *The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1017/beq.2021.9

Graeber, T., & Enke, B. (2023). Lessons in decision-making: Confident people aren't always correct (except when they are). *Harvard Business School Working Knowledge.* Recuperado de https://hbswk.hbs.edu/item/lessons-in-decision-making-confident-people-aren't-always-correct

Gino, F. (2022, 29 de septiembre). *Inclusive Leadership Advice: Get Comfortable with the Uncomfortable*. Harvard Business School Working Knowledge. https://hbswk.hbs.edu/item/inclusive-leadership-advice-get-comfortable-with-the-uncomfortable

Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs.* Simon & Schuster.

Wharton Online. (2019, May 15). *Which Leadership Style Is Best for Your Team?*. Wharton Online. https://online.wharton.upenn.edu/story/which-leadership-style-is-best-for-your-team/

Schmidt, E., Rosenberg, J., & Eagle, A. (2014). How Google Works. Grand Central Publishing.

Stone, B. (2013). *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*. Grand Central Publishing

Mahmood, P., Chang, S.-J., & Zintel, C. (2013). *Samsung Electronics: Global strategies*. International Institute for Management Development (IMD). https://www.thecasecentre.org/products/view?id=118678

House, R., & Aditya, R. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: ¿Quo Vadis? *Journal of Management, 23*(3), 409 - 473. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90037-4

Avolio, B. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist, 62*(1), 25-33. https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3.ª ed.). Prentice Hall.

Van Seters, D. A., & Field, R. H. (1990). The Evolution of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management, 3*(3), 29-45. https://doi.org/10.1108/09534819010142139

Carlyle, T. (1841). *On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic in History*. Chapman & Hall. https://archive.org/details/heroesheroworshi00carl

Spencer, H. (1880). *The Study of Sociology. D*. Appleton & Company. https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.22506/page/n5/mode/2up

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 765-780. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: ¿Do traits matter?. *Academy of Management Executive, 5*(2), 48-60. https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology, 25*(1), 35-71. https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal, 23*(5), 26-34. https://eric.ed.gov/?id=EJ004286

Katz, D., Maccoby, N., & Morse, N. C. (1950). *Productivity, Supervision, and Morale in an-Office Situation.* Institute for Social Research, University of Michigan. https://catalogue.nla.gov.au/catalog/1862257

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 10*(2), 271-299. https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin, 47*(1), 1-14. https://doi.org/10.1037/h0053857

Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (Eds.). (1957). *Leader behavior: Its description and measurement.* Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice (9th ed.).* SAGE Publications.

Daft, R. L. (2015). *The leadership experience (6th ed.).* Cengage Learning.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill. https://archive.org/details/theoryofleadersh00fied

House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16(*3), 321-338. https://doi.org/10.2307/2391905

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review, 11*(3), 618-634. https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4306242

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology, 69*(3), 428-436. https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.428

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* Harper & Row Publishers. https://archive.org/details/leadership1978burn/page/n5/mode/2up

House, R. J. (1976). *A theory of charismatic leadership. Working Paper Series 76-06.* University of Toronto, Faculty of Management Studies. https://archive.org/details/ERIC_ED133827/page/n1/mode/2up

Simons, R. (2023, octubre 24). *From P.T. Barnum to Mary Kay: Lessons from five leaders who changed the world*. Harvard Business School. https://hbswk.hbs.edu/item/from-pt-barnum-to-mary-kay-lessons-from-five-leaders-who-changed-the-world

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press. https://openlibrary.org/books/OL4901177M/Servant_leadership

Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers.* John Wiley & Sons, Inc. https://archive.org/details/reflectionsonlea0000unse/page/n3/mode/2up

Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass.

Blake, R. R., & McCanse, A. A. (1991). *Leadership Dilemmas-Grid Solutions*, Gulf Publishing Company. https://archive.org/details/leadershipdilemm0000blak

Roy, D (2019). Managerial grid in macroeconomic perspective: An empirical study (2008–2017). *Journal of Transnational Management, 24*(3), 165-184. https://doi.org/10.1080/15475778.2019.1632636

Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral, 19*(1), 52-77. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33626721007

Dean, S., & East, J. (2019). Soft Skills Needed for the 21st-Century Workforce. International Journal of Applied. *Management and Technology, 18*(1), 20-22. https://doi.org/10.5590/IJAMT.2019.18.1.02

Parlamis, J., & Monnot, M. J. (2018). Getting to the CORE: Putting an End to the Term “Soft Skills”. *Journal of Management Inquiry, 28*(2), 225–227. https://doi.org/10.1177/1056492618818023

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers. https://archive.org/details/practiceofmanage0000pete

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization.* Routledge. https://archive.org/details/img-3123_202109

Mitchell, G. W., Skinner, L. B., & White, B. J. (2010). Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators. *The Delta Pi Epsilon Journal, 52*(1), 43-53.

Shillie, P. N., & Nchang, N. N. (2023). Influence of employee soft skills on job performance: Evidence from SMEs in Cameroon. *Business Perspective Review, 5*(1), 1–11. https://doi.org/10.38157/bpr.v5i1.530

Suparmi, S., & Suprapti, S. (2023). Creating a Competitive Advantage in the Job Market with Soft Skills: Literature Review. *International Journal of Scientific and Research Publications, 13*(10). https://doi.org/10.29322/ijsrp.13.10.2023.p14202.

Alyakina, D. A., & Ivanova, M. A. (2023). Habilidades blandas en la educación superior: Definición, contenido y métodos de desarrollo. *Soft Skills Journal, 5*(4), 65-73. https://doi.org/10.20310/2782-5019-2023-5-4-65-73

Triantafillidis, V. (2007). Project Management Web Portals and Accreditation. En *Encyclopedia of Portal Technologies and Applications* (pp. 848-854). https://doi.org/10.4018/978-1-59140-989-2.CH140

Bennis, W. G., & Thomas, R. J. (2002). *Crucibles of Leadership. Harvard Business Review*, *80*(9), 39-45. https://eric.ed.gov/?id=EJ653162

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.).* Project Management Institute.

Adebisi, J. F. (2013). Time Management Practices and Its Effect on Business Performance. *Canadian Social Science, 9*(1), 165-168. https://doi.org/10.3968/J.CSS.1923669720130901.2419

Arnold, E. W., & Pulich, M. (2004). Improving Productivity Through More Effective Time Management. *The Health Care Manager, 23*(1), 65-70. https://doi.org/10.1097/00126450-200401000-00011

Obodo, N. A. (2018). Content Analysis of Time Management as a Tool for Corporate Effectiveness. *Journal of Business and Management Sciences, 2*(2), 36-39. https://doi.org/10.33094/8.2017.2018.22.36.39

Covey, S. R., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (1994). First things first: To live, to love, to learn, to leave a legacy. Simon & Schuster.

Drucker, P. F. (1967). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done.* Harper & Row. https://archive.org/details/effectiveexecuti0000druc_a6v0/page/n5/mode/2up

Belbin, R. M. (2010). *Management Teams: Why they succeed or fail* (3rd ed.). Routledge.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin, 63*(6), 384-399. https://doi.org/10.1037/h0022100

Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Houghton Mifflin. https://archive.org/details/onbecomingperson00roge

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. W. W. Norton & Company. https://archive.org/details/pragmaticsofhum000watz

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19-31. https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S

Tannen, D. (1994). *Talking from 9 to 5: Women and men in the workplace: Language, sex, and power.* William Morrow. https://archive.org/details/talkingfrom9to5w00tann

Follett, M. P. (1942). The giving of orders. En H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (pp. 30-49). Harper & Brothers. https://archive.org/details/dynamicadministr0000foll/page/n7/mode/2up

Ury, W., Brett, J., & Goldberg, S. (1988). *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict.* Jossey-Bass.

Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management, 13*(3), 206-235. https://doi.org/10.1108/eb022874

Hensman, A., & Sadler-Smith, E. (2011). Intuitive decision making in banking and finance. *European Management Journal, 29*(1), 51-66. https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.08.006

Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.). Free Press. https://openlibrary.org/books/OL2197515M/Bass_Stogdill's_handbook_of_leadership

Bolden, R. (2004). *What is Leadership? Leadership South West Research Report 1*. University of the West of England. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/29810622

Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux. https://openlibrary.org/books/OL24896701M/Thinking_fast_and_slow

Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Free Press.

Gladwell, M. (2005). *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*. Little, Brown and Company.

Pološki Vokić, N., Rimac Bilušić, M., & Najjar, D. (2021). Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*. *26*(1), 70-83 https://doi.org/10.1108/ccij-01-2020-0023

Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior, 29*(1), 19-28. https://doi.org/10.1002/job.473

West, M. A. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research.* (3rd ed.) Wiley-Blackwell. https://archive.org/details/effectiveteamwor0000west_a5b4

Zenger, J., & Folkman, J. (2013). *What inspiring leaders do.* Harvard Business Review. https://hbr.org/2013/06/what-inspiring-leaders-do

Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly, 75*(4), 453-465. https://doi.org/10.1177/1080569912460400

Peak, S. (2021). *Habilidades Blandas de Líderes de Equipos de Proyectos del Sector Construcción: Factores Diferenciales según Metodología Dream Teams.* [Tesis Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/4792da20-31f8-4c6d-9744-03eba0a2ece2/content.

Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics, 69*(1), 99-118. https://doi.org/10.2307/1884852

Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*. *33*(1), 33-42. https://archive.org/details/skillsofeffectiv0000katz/page/n5/mode/2up

Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley. https://archive.org/details/competentmanager0000boya

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.* Harvard Business School Press.

Choucair Cardenas Testing. (2024). *Generamos y potenciamos la confianza de tu ecosistema digital para que puedas cumplir tus objetivos de negocio* [whitepaper]. Choucair Testing.

Choucair Cardenas Testing. (2018). *Nosotros*. https://www.choucairtesting.com/

Centro de Valor Público. (2023). *Sobre Nosotros Valor Público.* https://www.eafit.edu.co/escuelas/economiayfinanzas/valorpublico/Paginas/sobre-valor-publico.aspx

Autolarte. (2023). *Sobre nosotros*. https://autolarte.com.co/sobre-nosotros/

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

9. Anexos

9.1. Modelo carta para la aplicación de encuestas

Empresa

Medellín, Colombia

Reciba un cordial saludo.

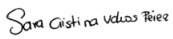
Soy Sara Cristina Vahos Pérez, estudiante de la Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento de la Universidad EAFIT. Actualmente, junto con mi compañera Mariana Mendoza Arboleda, estamos desarrollando nuestro trabajo de grado titulado *"Estilo de Liderazgo Percibido y Competencias Básicas de Trabajo Autopercibidas por Miembros de Equipos Orientados a la Generación de Conocimiento e Innovación."*

El objetivo de nuestra investigación es contrastar el estilo de liderazgo percibido por los miembros de los equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación con el nivel de desarrollo autopercibido de sus competencias básicas de trabajo. En este contexto, solicitamos su autorización para aplicar dos encuestas dirigidas a los equipos de su organización que están específicamente orientados a temas de generación de conocimiento e innovación. Los participantes seleccionados incluirán líderes y colaboradores de estos equipos multidisciplinarios.

La información recolectada será tratada con absoluta confidencialidad y utilizada exclusivamente con fines académicos. Además, nos gustaría compartir con su organización los hallazgos relevantes que puedan contribuir a mejorar las prácticas de liderazgo en sus equipos orientados a gestión del conocimiento e innovación.

Agradecemos de antemano su tiempo y disposición para apoyar nuestro proyecto académico. Quedamos a la espera de su respuesta.

Cordialmente,



Sara Cristina Vahos Pérez

Estudiante de Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento
Universidad EAFIT
Correo: scvahosp@eafit.edu.co
Celular: 300 704 32 67

9.2. Modelo Encuesta de Liderazgo – Basada y Adaptada en el Modelo de la Malla Gerencial de Blake y Mouton

Cuestionario Percepción del Estilo de Dirección de su líder (jefe)						
Preguntas		Nunca	A veces		Siempre	
		1	2	3	4	5
1	Su lider anima a los miembros del equipo a participar en la toma de decisiones y trata de implementar sus ideas y sugerencias.					
2	Para su lider nada es más importante que completar un objetivo tarea.					
3	Su lider monitorea muy de cerca la duración de las tareas para asegurarse que serán completadas a tiempo.					
4	A su líder le gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.					
5	Su líder considera que entre más desafiante es la tarea, más lo disfruta.					
6	El líder anima a sus colaboradores a ser creativos en su trabajo.					
7	Cuando su líder le encarga una tarea compleja y esta ha sido completada, se asegura de todos los detalles.					
8	A su lídeer le es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.					
9	Su lider disfruta leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pone en práctica.					
10	Cuando su líder corrige errores, no le preocupan las relaciones personales.					
11	Su líder administra su tiempo con efectividad.					
12	A su líder le gusta explicar los detalles de una tarea compleja a sus colaboradores					
13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para su líder					
14	No hay nada más importante para su líder que desarrollar un gran equipo de trabajo.					
15	A su líder le gusta analizar problemas.					
16	Su líder respeta los límites del equipo de trabajo					
17	Su líder aconsejar al equipo de trabajo para que mejore su desempeño					
18	Su líder disfruta leer artículos, libros y revistas acerca de su profesión y luego implementa los procedimientos que ha aprendido.					

PASOS SIGUIENTES:

1. Ahora, transfiera las calificaciones que usted dio a cada una de las preguntas a la tabla de la siguiente página. Tenga cuidado porque la numeración de las preguntas no está en orden.

2. Después sume cada fila para obtener el total.

3. Luego, cada total se multiplica por 0.2

Gente	1	4	6	9	10	12	14	16	17	Total
										0

Tareas	2	3	5	7	8	11	13	15	18	Total
										0

Multiplique el total de cada grupo de respuestas por 0.2 Gente: Total_____ x 0.2 = _____ Tareas: Total_____ x 0.2 = _____

Ahora, tomando en cuenta su nota final en cada una de las áreas, dibuje una línea horizontal tomando como base su nota en la columna "Gente" que va horizontalmente hacia la derecha. Usted toma el número de su calificación y dibuja una línea que cruce toda la cuadrícula.

Luego tome la calificación de "Tareas" y dibuja una línea vertical que cubra toda la cuadrícula. El área donde ambas líneas se cruzan es su tipo de liderazgo más utilizado.

Relaciones									
9									
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Tareas								

9.3. Modelo Encuesta de Competencias Básicas de Trabajo - Basada en el inventario de habilidades blandas (Muñoz, 2013)

Instrucciones:
Este cuestionario ha sido diseñado para que usted realice un diagnóstico de sus habilidades gerenciales.
Trate de ser lo mas objetivo posible porque los resultados servirán para incrementar su propio aprendizaje. Evite en lo posible ubicarse en las posiciones intermedias y conteste todas las preguntas.
Lea cada frase, escoja una de las alternativas señaladas y márquela en el espacio correspondiente. Al finalizar, traslade sus escogencias a la hoja de respuesta al final del cuestionario.

		A	B	C	D	E
#	Preguntas	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre
1	Actuo con seguridad y autonomía					
2	Creo que actúo en forma impulsiva					
3	Las personas entienden facilmente lo que quiero decirles					
4	Suelo enfrentarme a las situaciones difíciles					
5	Creo que tengo subalternos que podrían hacer las cosas tan bien como yo					
6	Mi equipo de trabajo está integrado y trabaja con interés					
7	El tiempo me alcanza para lo que debo hacer					
8	Me siento nervioso e inseguro cuanto tengo que dirigir un grupo					
9	Creo que mis empleados critican la forma como los dirijo					
10	Tengo que reconsiderar y echar atrás las órdenes que he dado					
11	Mis instrucciones son mal interpretadas					
12	Prefiero sacrificar mis puntos de vista para evitar confrontaciones					
13	Si no hago personalmente las cosas, éstas quedan mal					
14	Analizo conjuntamente con mis subtalternos su actuación en el trabajo					
15	Invierto mucho tiempo en reuniones improductivas					
16	Me es dificil comrender los fenónemos que estás ocurriendo dentro de los grupos					
17	La forma como dirijo al persona, se ajusta a las carácteristicas de cada uno de ellos					
18	Consulto la opinión de otros antes de tomar una decisión importante					
19	La información me llega mas como "chisme" o rumor					
20	Me angustio cuando tengo que manejar conflictos en mi área					
21	Pongo atención personal a todos los detalles de la operación de mi área					
22	Detecto fácilmente las necesidades de capacitación y desarrollo de mi gente					
23	Al finalizar cada dia, tengo la sensación de que estuve muy ocupado pero no se exactamente en que					
24	Prefiero manejar los asuntos en forma individual con cada empleado que reunirlos en grupo					
25	Logro que las personas hagan lo que según mis instrucciones					
26	Siento que me dejo presionar por los demás al tomar las decisiones					
27	Mis colaboradores tienen dificultades para comunicarme sus problemas de trabajo					
28	Temo quedar mal con algunas de las partes cuando debo mediar en algún conflicto					
29	Cuando me ausento existe claridad sobre quién me está reemplazando					
30	Establezco estrategias para mejorar el desempeño en el trabajo de mis colaboradores					
31	Tengo sentimientos de culpa por no dedicas suficiente tiempo a mi familia y a mi mismo					
32	Cuando dirijo reuniones, tengo la sensación de que no han sido tan productivas como esperaba					
33	Tengo la sensación de que las personas desconocen mi autoridad					
34	Me demoro demasiado al tomar una decisión					
35	las personas tienen la oportunidad de discutir conmigo las ordenes e instrucciones					
36	Siento que me involucro en muchos conflictos					
37	Prefiero hacer las cosas personalmente porque temo que se cometan errores					
38	Suelo reconocer a mi gente el trabajo bien hecho					
39	Acostumbro a llevarme trabajo para hacer en casa					
40	Controlo bien las reuniones y logro que se me cumplan los objetivos propuestos para ellas					

Hoja de Respuestas

Instrucciones: 1.Traslada tus escogencias a las matrices provistas, donde deberás ubicar la letra correspondiente a tu elección en la casilla asignada para cada pregunta.
2.Asigna un valor numérico a cada respuesta en función de su posición. Por ejemplo: A = 1, B = 2, C = 3, D = 4, E = 5
3. Suma los valores por fila y coloca el total en la columna de "Dimensiones" correspondiente (L, TD, C, MC, D, MYD, MT, DG).
4 Finalmente, transfiere los resultados de las dimensiones a la matriz llamada "Perfil de Habilidades Generales" para completar el análisis final.

Pregunta No.	1	2	3	4	5		Pregunta No.	1	2	3	4	5		Pregunta No.	1	2	3	4	5		Pregunta No.	1	2	3	4	5		Pregunta No.	1	2	3	4	5		Dimesiones
1	A	B	C	D	E		9	E	D	C	B	A		17	A	B	C	D	E		25	A	B	C	D	E		33	E	D	C	B	A		L=
2	E	D	C	B	A		10	E	D	C	B	A		18	A	B	C	D	E		26	E	D	C	B	A		34	E	D	C	B	A		TD=
3	A	B	C	D	E		11	E	D	C	B	A		19	E	D	C	B	A		27	E	D	C	B	A		35	A	B	C	D	E		C=
4	E	D	C	B	A		12	E	D	C	B	A		20	E	D	C	B	A		28	E	D	C	B	A		36	E	D	C	B	A		MC=
5	A	B	C	D	E		13	E	D	C	B	A		21	E	D	C	B	A		29	A	B	C	D	E		37	E	D	C	B	A		D=
6	A	B	C	D	E		14	A	B	C	D	E		22	A	B	C	D	E		30	A	B	C	D	E		38	A	B	C	D	E		MYD=
7	A	B	C	D	E		15	E	D	C	B	A		23	E	D	C	B	A		31	E	D	C	B	A		39	E	D	C	B	A		MT=
8	E	D	C	B	A		16	E	D	C	B	A		24	E	D	C	B	A		32	E	D	C	B	A		40	A	B	C	D	E		DG=

PERFIL HABILIDADES GERENCIALES

PUNTAJE	25								
	24								
	23								
	22								
	21								
	20								
	19								
	18								
	17								
	16								
	15								
	14								
	13								
	12								
	11								
	10								
	9								
	8								
	7								
	6								
	5								
		LIDERAZGO	TOMA DE DECISIONES	COMUNICACIONES	MANEJO DE CONFLICTO	DELEGACIÓN	MOTIVACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL	MANEJO DEL TIEMPO	DIRECCIÓN DE GRUPOS