PSICOLOGIA Y RELACIONES HUMANAS

Proyecto de trabajo profesional

ANÁLISIS SOBRE COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO EN MANDOS MEDIOS. COMPARACIÓN ENTRE GIMNASIOS LOW COST Y HIGH END EN UNA COMPAÑÍA EN ARGENTINA. PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN

Trabajo profesional para optar al grado

MAGISTER EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL CON ORIENTACIÓN GERENCIAL

Tutor

Profesor: Elizabeth Santillán

Presentado por

Carlos Alberto Canavese

[A0960002014-PPI]

Pilar, Argentina

5/2025

Contenido

Resumen 4
Introducción 5
La empresa 6
Fiter 8
Ideas para investigación 11
El problema 13
Descripción del problema 18
Delimitar el problema 22
Relevancia del tema 23
El objeto de investigación 25
Estado del arte 27
Antecedentes y referencias 27
Justificación del presente trabajo 34
Objetivos 36
Objetivo general 36
Objetivos específicos 36
Marco teórico 37
Los líderes intermedios 37
Liderar instituciones 40
Competencias 45
El liderazgo en nueve competencias 53
Detalle del modelo de las nueve competencias del liderazgo 58
Metodología 60
Población y muestra 61
Instrumento de medición 61
Criterios de adaptación del Instrumento de medición 9C 63
Procedimientos 67
Plan de Análisis de datos 68
Diagrama de trabajo 68
Resultados 68
Análisis general de la muestra poblacional 69
Muestra general 70
Muestra Fiter 72
Muestra Megatlon 72
Resultados respecto del primer y segundo objetivo 76

Competencias del grupo Megatlon 77
Competencias de Fiter 78
Competencias de Megatlon con sus tres categorías de líderes 79
Competencias del Líder de sucursal (Megatlon) 80
Competencias de coordinador de servicios (Megatlon) 81
Competencias de coordinador de Ventas (Megatlon) 82
Resultados respecto del tercer objetivo 83
Conclusiones 87
Propuesta de una estrategia para un programa de capacitación 93
1- ¿Dónde están ubicadas las personas que deberán participar? 96
2- ¿Como lo hacemos? 97
3- ¿Dónde están las personas que van a ser de capacitadores? 98
4- ¿Qué área de la compañía será quien lidere este programa? 99
5- Parámetros para la corrección de la *situación* actual (ejemplo) 100
6- **Programa de capacitación como proceso de onboarding** 102
7- Estructura básica del programa 103
Referencias 109
Anexos 111
Anexo 1. 9C-1 y 9C-2 Instrumento de medición de competencias 111
Anexo 2. Competencias de la organización analizada (año 2017) 113
Anexo 3. Detalles de la muestra poblacional 116

Tablas, Figuras y gráficos

Tabla 1: Diferentes características entre UN tipo HE y LC 15
Tabla 2: Competencias emocionales Goleman (2005) 49
Tabla 3: Cuestionario de competencias directivas Chinchilla (2001) 50
Tabla 4: Validación del instrumento 9C 62
Tabla 5: Operacionalización de la variable Competencias 62
Tabla 6: Definición de los indicadores de la variable Competencias 62
Tabla 7: Igualación de los modelos de competencias 64
Tabla 8: Competencias del Rol 3 al modelo 9C 65
Tabla 9: Competencias y dimensiones de la compañía vistas desde el modelo 9C 66
Tabla 10: valorización de resultados del instrumento 9C 77
Tabla 11: medición de las competencias de toda la compañía. Instrumento 9C-1 77
Tabla 12: Medición de competencias en Fiter. Instrumento 9C-1 78
Tabla 13: Medición de las competencias en todas los líderes de Megatlon. Instrumento 9C-1 79
Tabla 14: Competencias en líderes de Sucursal en Megatlon 80

Tabla 15: Medición de competencias en líderes de servicios (Megatlon)..... 81
Tabla 16: Medición de las competencias en lo líderes de ventas (Megatlon)..... 82
Tabla 17: Comparativa de competencias entre los 4 niveles de liderazgo..... 83
Tabla 18: Diferencias en la autopercepción de competencias entre lideres de Fiter y Megatlon (todos)..... 85
Tabla 19: Orden de competencias más relevantes en toda la compañía..... 86
Tabla 20: Orden de competencias más relevantes en Fiter 86
Tabla 21: Orden por competencias más relevantes en Megatlon..... 87
Tabla 22: Competencias con menos valorizaciones 100
***Tabla 23**: Ejemplo básico para el desarrollo de competencias en el modelo actual*..... 101
Tabla 24: Nivel 2: Actividades. Impacto en los comportamientos organizacionales..... 105
Tabla 25: Nivel 3: Plan de entrenamiento a partir de los comportamiento observables..... 106
***Tabla 26:** Desde la tarea a la experiencia en campo* 107

Figura 1: Organización Grupo Megatlon. 13
Figura 2: 9C, Modelo de necesidades a la que debe dar respuestas el conductor..... 56
Figura 3: 9C, Tres dimensiones de la formación del líder. 58
Figura 5: Mapa de análisis desde competencias de Megatlon hasta 9C 67
Figura 6: Conformación del líder..... 94
***Figura 7**: Desde las 9C del liderazgo hacia las competencias gerenciales y valores*..... 96
Figura 8: Nivel 1: Estructura básica del programa de capacitación. 104

Gráfico 1: Diferencia de genero 74
Gráfico 2: Edades en las diferentes posiciones..... 75
Gráfico 3: Cantidad de años en los cargos 75
Gráfico 4: Tipo de educación 76
Gráfico 5: Comparativa de competencias de los 4 niveles de liderazgo..... 84
Gráfico 6: Comparación de competencias. Autopercepción de los dos grupos de lideres. 85

Resumen

El presente trabajo profesional examina el desarrollo de competencias del liderazgo en mandos intermedios del sector del fitness, específicamente en dos marcas comerciales de la misma organización con modelos de negocio diferenciados. Una orientada a la alta performance y otra enfocada en estrategias de bajo costo.

Los hallazgos evidencian un fenómeno caracterizado por la transferencia no contextualizada de prácticas operativas y organizacionales de una de las marcas hacia la otra. Este proceso se manifiesta en el desarrollo homogéneo de competencias.

La investigación sugiere que la falta de diferenciación en las competencias entre ambas marcas podría limitar su capacidad de adaptación a las demandas específicas de sus respectivos modelos de negocio. Esta homogeneización de competencias sin diferenciar los contextos en los cuales tienen su desarrollo y puesta en práctica, aunque puede ofrecer soluciones inmediatas, podría resultar contraproducente a largo plazo, especialmente considerando las diferentes estrategias de mercado de cada marca.

El análisis de la muestra poblacional de líderes revela disparidades significativas en formación académica. Se destaca que el 67% de los líderes tiene menos de 10 años en el cargo, con predominancia en el rango de 36-45 años (51%). Los líderes más jóvenes presentan menor formación académica, identificándose una oportunidad para implementar programas de desarrollo profesional y mentoría que fortalezcan las competencias organizacionales.

Las conclusiones señalan la necesidad de implementar programas de capacitación y desarrollo diferenciados que consideren las particularidades contextuales de cada marca, enfatizando el fortalecimiento integral de competencias alineadas con sus respectivos modelos operativos.

Palabras clave: Competencias de Liderazgo, Mandos Intermedios, Sector Fitness, Desarrollo de Competencias, Capacitación Organizacional, Identidad Corporativa.

Introducción

En el dinámico mundo del fitness y el bienestar, los gimnasios se han convertido en piezas clave para promover una salud integral que abarca tanto lo físico como lo mental. Sin embargo, su éxito va más allá de la calidad de sus instalaciones o la diversidad de servicios que ofrecen. Un factor esencial reside en la habilidad de sus líderes para formar equipos sólidos, motivar al personal y construir un entorno que favorezca el desarrollo personal y profesional. En este contexto, el liderazgo adquiere un papel determinante en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de estas organizaciones y en la creación de experiencias excepcionales para sus usuarios.

Las competencias necesarias para dirigir un gimnasio con efectividad suelen variar según el modelo de negocio que cada establecimiento adopte. Dentro de esta diversidad, los formatos *low cost y high end*[1] presentan diferencias estructurales y operativas notables. Esto permite un análisis enriquecedor sobre qué competencias del liderazgo resultan más relevantes para los líderes intermedios en cada caso. Aunque gran parte de la investigación existente se ha enfocado en gimnasios tradicionales, este estudio busca profundizar en las competencias consideradas esenciales por los líderes intermedios encargados de sucursales de una cadena de gimnasios en Argentina que operan bajo estos dos modelos de negocio.

Además del análisis de las competencias clave, este trabajo profesional pretende explorar áreas menos estudiadas, como el diseño de programas de capacitación alineados con las competencias requeridas para ambos formatos de negocio, así como la implementación de herramientas para evaluar los procesos de onboarding de futuros líderes. Con la idea de Integrar estas perspectivas, se aspira no solo a ampliar el entendimiento del liderazgo en este sector, sino también a ofrecer recursos prácticos para el diseño de programas de formación especializados, la formulación de estrategias organizacionales más efectivas y la optimización de los procesos de reclutamiento.

[1] Términos utilizados para definir los gimnasios de bajo costo (low cost) y lo de alta gama (high end).

En un mercado caracterizado por alta competitividad, este conocimiento puede representar una ventaja estratégica para el éxito del negocio a través del desarrollo de los lideres intermedios de las cadenas de gimnasios e instituciones similares.

La empresa

La empresa bajo análisis es el grupo Megatlon, que opera en el sector de servicios vinculados al ámbito de gimnasios y centros de acondicionamiento físico. En su estructura societaria predominan dos principales entidades: Gimnasios Argentinos S.A. (GASA), que opera bajo la marca Megatlon, y El Gym S.A., que gestiona la marca *Fiter*. Con el propósito de contextualizar la investigación, se realizará una descripción más detallada de estas marcas que integran la organización.

Para entender mejor las diferencias entre las dos marcas gestionadas por el grupo empresarial, puede señalarse que mientras Megatlon está posicionada en el segmento tradicional y de alta gama (denominado *high-end* en el mercado), *Fiter* ocupa el segmento económico o de bajo costo (*low-cost*). Sin embargo, es relevante destacar que ambas marcas comparten una estructura organizativa centralizada. Esta estructura está compuesta por una oficina principal desde la cual operan diversos departamentos, gerencias y el directorio de la compañía.

Megatlon[2] inició sus actividades en 1991 como un emprendimiento con una inversión inicial de 150.000 dólares estadounidenses. Su primera instalación consistió en un predio ubicado en el barrio de Floresta, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que contaba con canchas de fútbol 5, canchas de pádel y un gimnasio. En su estrategia de expansión, Megatlon estableció alianzas estratégicas con clubes de barrio y clubes deportivos, mediante acuerdos que permitieron optimizar o reutilizar instalaciones existentes en lugar de construir nuevas. Este

[2] https://www.endeavor.org.ar/caso-megatlon-como-es-el-modelo-de-negocio-de-la-cadena-de-gimnasios/

enfoque implicó no solo una renovación o reacondicionamiento de infraestructura, sino también la ampliación y fidelización de su base societaria, incorporando nuevos clientes.

Entre las iniciativas clave adoptadas, destaca la unificación de seis gimnasios bajo una misma identidad corporativa. Esta medida incluyó la estandarización de la imagen institucional y los procesos operativos, así como la creación de un carnet único que permite a los usuarios acceder a toda la red de gimnasios. A través de estas acciones, en 1999 nació formalmente la Red Megatlon.

En la actualidad[3], y acorde con las tendencias globales de la industria del fitness, Megatlon ha incorporado una amplia variedad de modalidades innovadoras de ejercicio, tales como spinning, zumba, yoga, MegaCross, entrenamiento funcional y actividades acuáticas. Estas actividades se llevan a cabo bajo la guía de profesores especializados y están organizadas en cinco categorías orientadas a diferentes dimensiones del ejercicio físico: cardiovascular, acondicionamiento muscular, postural y consciente, funcional y técnico-específico.

Un análisis del caso Megatlon (PWC, 2015) detalla que la oferta de servicios del grupo incluye una amplia gama de actividades y equipamientos de última generación. “Dependiendo de la sede, la mayoría cuenta con salas de fitness que suelen dividirse en cuatro zonas: de musculación, cardiovascular, entrenamiento funcional y de estiramientos” (PWC, 2015, P 9)

Asimismo, varias instalaciones disponen de salones para spinning y actividades aeróbicas, piscinas climatizadas cubiertas (algunas descubiertas durante el verano), vestuarios y cafeterías.

El equipamiento en todas las sedes es moderno y actualizado. Además, los programas son variados y los horarios pueden consultarse a través del sitio web oficial de Megatlon o de su aplicación (Megatlon, 2024). Asimismo, toda sede ofrece atención personalizada a los socios mediante profesores certificados en educación física, quienes diseñan rutinas personalizadas y

[3] https://www.cronista.com/deporte/En-Argentina-el-negocio-de-los-gimnasios-ya-factura-us-1000-millones-al-ano-20170529-0020.html

realizan un seguimiento individualizado del progreso en las actividades seleccionadas por cada usuario (PWC, 2015).

La estructura operativa incluye por unidad (UN[4]) un gerente de sucursal junto con coordinadores específicos para cada área, uno de servicios generales, otro de ventas y uno más de natación (cuando corresponda). Además, cuenta con equipos especializados compuestos por instructores profesionales y colaboradores en tareas de mantenimiento. Adicionalmente, se tercerizan determinados servicios como limpieza y mantenimiento de equipamientos. Estas operaciones reciben apoyo continuo por parte de las distintas gerencias operativas del grupo empresarial, incluidas las áreas legal, financiera, comercial y de gestión.

Actualmente, la marca Megatlon dispone de un total de 30 sedes distribuidas geográficamente: 19 ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), 6 en distintas localidades de la provincia de Buenos Aires, 3 en Córdoba y 2 en Santa Fe. A estas instalaciones se suma una plantilla aproximada de 1.000 empleados[5].

Fiter

A finales de 2016, en Argentina, entender el entorno económico se volvió crucial para mantener y mejorar la competitividad de la cadena de gimnasios Megatlon. La caída en los niveles de consumo, sumada al aumento en los costos de servicios como electricidad y gas, la pérdida de poder adquisitivo del salario mínimo frente al dólar, y el incremento continuo de esta moneda, configuraban un escenario complejo para los usuarios dispuestos a destinar una parte de su ingreso a actividades físicas.

Ante este panorama, la empresa decidió apostar por una estrategia basada en gimnasios de bajo costo, lanzando en mayo de 2018 su nueva marca: *Fiter*. Según *Endeavor* (2018), la membresía mensual de *Fiter* resulta menos de la mitad que la de Megatlon, posicionándose

[4] UN: Unidad de negocio

[5] https://megatlon.com/sedes/

como una opción económicamente accesible. Inspirado en el exitoso modelo internacional de gimnasios low cost, *Fiter* propone un enfoque centrado en la eficiencia y la simplicidad operativa.

> "Queremos democratizar la práctica de actividad física en el país, pensamos que todo el mundo debería tener la posibilidad de abandonar el sedentarismo y acceder a una vida más sana. Nuestra nueva propuesta es inclusiva, con menos barreras de ingreso" (Endevor, 2018, P1)

Los establecimientos *Fiter*, como es en general en la industria, contarán con espacios promedio de 1.000 m² y dispondrán de áreas dedicadas a musculación, entre 70 y 80 máquinas cardiovasculares, además de una sala para clases grupales. La reducción de costos se logra mediante estrategias como el control de alquileres, la optimización del espacio (se prevé un índice de tres socios por metro cuadrado frente al promedio de 1,5 en Megatlon) y un modelo operativo reducido con solo 15 empleados por sede. Además, los usuarios tienen autonomía en sus entrenamientos gracias a una aplicación móvil que permite gestionar inscripciones, planificar rutinas prediseñadas y monitorear el progreso.

Fiter[6] está dirigido principalmente a un público joven sin experiencia previa en gimnasios. También busca captar a adolescentes con recursos económicos limitados o que se sientan intimidados por los espacios tradicionales. De esta manera, el grupo ofrece la alternativa "Fitness como la gente. Para toda la gente" (Endevor, 2018, P 1). La propuesta es cercana, inclusiva e innovadora en la que cualquier persona se pueda inscribir a través de su página *web*. la marca se posiciona como inclusiva y accesible. Su principal objetivo es atraer adolescentes desde los 16 años y *millennials* poco habituados al ejercicio físico pero familiarizados con la tecnología.

El modelo de operación de *Fiter* sigue una lógica similar a las aerolíneas *low cost*. El acceso a las instalaciones se gestiona mediante huellas digitales o códigos QR. No obstante, las

[6] https://fiter.com/

condiciones económicas del país han impactado negativamente en la posibilidad de incorporar ciertos componentes tecnológicos al sistema. Para complementar la experiencia del usuario, se ha implementado una billetera virtual para adquirir servicios dentro del gimnasio y una aplicación que digitaliza rutinas mediante fotos y videos. Esta herramienta almacena datos en la nube, eliminando la necesidad de interacción directa con los instructores. Además, los usuarios pueden consultar horarios y clases disponibles desde la misma plataforma.

La estrategia inicial de *Fiter* prioriza atraer a públicos jóvenes, planificando que con el tiempo las generaciones mayores también se adapten al cambio hacia un gimnasio altamente tecnológico. Como parte de su propuesta publicitaria, la marca pone énfasis en redes sociales como Instagram, utilizando contenido dinámico como fotos, videos y *stories* para interactuar con su audiencia.

Las instalaciones de *Fiter* tienen dimensiones que oscilan entre los 1.000 y 1.300 m² por sede. Aunque ofrecen menor diversidad de actividades que Megatlon, compensan con un fuerte enfoque en recursos tecnológicos. Esta estrategia responde a la filosofía del segmento *low cost*, donde los clientes asumen un rol activo en la autogestión de su experiencia.

En cuanto a planes comerciales, *Fiter* ofrece dos opciones diferenciadas: un plan local o barrial que permite uso exclusivo en una sede específica, y uno general que habilita acceso a todos los gimnasios de la cadena. Las membresías son significativamente más baratas que las de Megatlon y se pueden pagar sin compromisos anuales ni anticipos utilizando débito automático. El modelo organizativo actual de *Fiter* incluye un gerente regional, dos supervisores generales de ventas que gestionan todas las UN y un gerente por sucursal (*Club Manager*), además del personal operativo como profesores, instructores y vendedores. La estructura operativa se apoya en los recursos del Grupo Megatlon, como sus departamentos de recursos humanos, compras, administración, legales, mantenimiento, servicios y finanzas.

Ideas para investigación

La presente investigación para el desarrollo de este trabajo profesional se origina a partir de la observación y el análisis crítico de problemáticas subyacentes en la gestión y el desarrollo de los liderazgos intermedios dentro de las diversas unidades de negocio de la empresa seleccionada en sus marcas Megatlon y *Fiter*. Estos líderes desempeñan un rol decisivo al actuar como intermediarios entre las estrategias delineadas por la alta dirección y su ejecución operativa, con el propósito principal de maximizar la satisfacción del cliente, promover su lealtad y, a largo plazo, transformar esta fidelización en resultados económicos positivos para la organización.

La incorporación de la marca *Fiter* ha planteado desafíos sustanciales para la operación empresarial. Uno de los hallazgos más destacados del análisis inicial respecto a estos desafíos, es la ausencia de un marco específico de competencias de liderazgo diseñado para los líderes intermedios de *Fiter*, lo cual contrasta con la situación en Megatlon. En esta última, la empresa ha implementado un esquema estructurado denominado "Competencias organizacionales"(Anexo 2), que será objeto de examinación en secciones posteriores de este trabajo. Dicho esquema se presenta como una herramienta organizacional para orientar el desempeño de los líderes en sus respectivas unidades de negocio. Por otro lado no hay espacios de capacitación fórmales que trabajen o refuercen los contenidos expresados en aquel esquema de competencias.

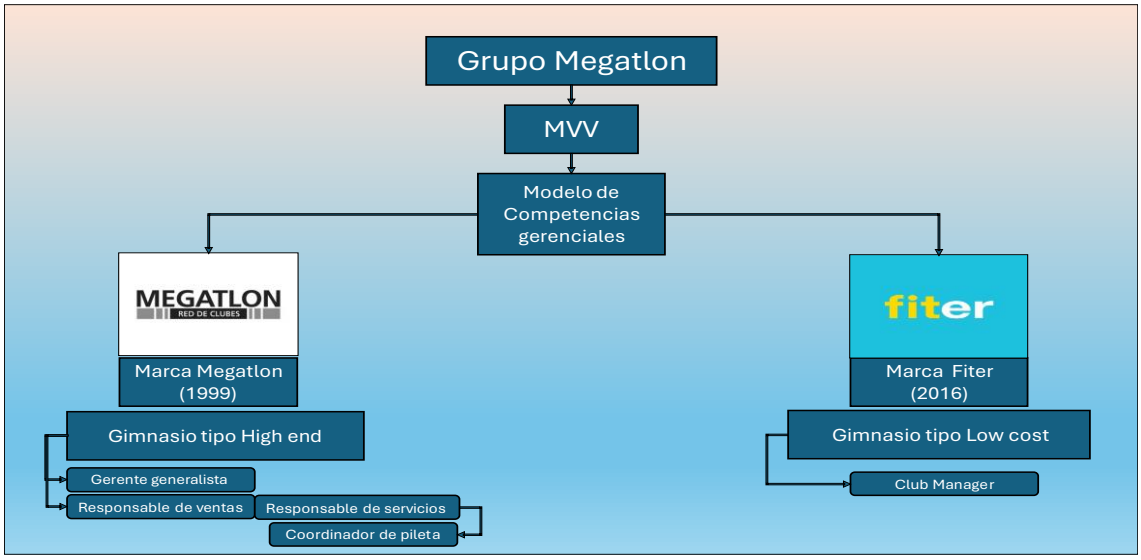
Cabe resaltar que los dos modelos comerciales que coexisten en la organización, caracterizados respectivamente como un modelo de alta gama (*high-end*) y un modelo de bajo costo (*low-cost*), podrían requerir enfoques diferenciados en su liderazgo debido a las particularidades asociadas a ambos segmentos de mercado. El marco de "Competencias organizacionales" definido originalmente por la empresa para Megatlon, no ha sido evaluado en función de las exigencias específicas del nuevo modelo (*Fiter*), ya que, hasta ese momento, la compañía operaba exclusivamente bajo un único formato comercial. Sin embargo, las

diferencias intrínsecas entre ambas modalidades podrían demandar una interpretación diferenciada y una aplicación más precisa de dichas competencias por parte del liderazgo intermedio aunque el modelo de competencias sea el mismo.

El análisis también revela que los líderes intermedios, según la gestión desarrollada en cada unidad de negocio, deben poner en práctica competencias claves cuyo impacto resulta determinante para el éxito organizacional. Esto se manifiesta, por ejemplo, en los resultados obtenidos tras la apertura de nuevas sucursales, donde se deben iniciar todos los procesos comerciales y funcionales de la organización, los cuales están a cargo de sus lideres. Cabe decir que todas ellas han inaugurado con éxito. No obstante, falta claridad respecto a qué competencias específicas se emplean en estos procesos y a qué grado coinciden con las identificadas por el modelo vigente de "Competencias organizacionales". Cabe destacar que tampoco se ha determinado si estas competencias están presentes indistintamente en los líderes intermedios tanto en Megatlon como en *Fiter* o si existen diferencias inherentes entre ellos.

En ese contexto, este trabajo profesional busca abordar la problemática vinculada al liderazgo intermedio en el sector fitness específicamente en el grupo empresarial Megatlon, , enfocándose particularmente en las competencias identificadas por líderes que operan en organizaciones con modelos comerciales diferentes como *los low-cost y high-end*. El propósito principal radica en analizar la situación de las diferentes competencias del liderazgo, diseñar una propuesta formativa integral que contemple las competencias más valoradas y necesarias para cada modalidad y hacer foco en el desarrollo contextual de ellas, dado que actualmente no existe un programa estructurado de este tipo al interior de la empresa. Este proyecto tiene el potencial de contribuir significativamente al fortalecimiento de los liderazgos intermedios y a la optimización del rendimiento organizacional en ambos segmentos del mercado (*Low Cost y High End*).

Figura 1: *Organización Grupo Megatlon.*



Fuente propia

El problema

El desarrollo de competencias en los líderes intermedios resulta clave para el avance de cualquier tipo de negocio, pero adquiere una relevancia particular en las empresas del sector servicios. Partiendo de esta premisa, el problema se hace evidente.

Para el caso de Megatlon y *Fiter*, ambas marcas dedicadas al servicio en gimnasios surgen algunas preguntas: ¿Están desarrolladas las competencias de sus líderes intermedios de manera completa? ¿qué competencias valoran más sus líderes intermedios para gestionar eficazmente los recursos que disponen? ¿Son preponderantes las mismas competencias en ambos modelos de negocio? ¿hay diferencias entre las competencias de los diferentes modelos de negocio?

El no identificar correctamente las competencias necesarias en los líderes intermedios generará numerosos inconvenientes en el desarrollo de la gestión de las diferentes unidades de negocio. Entre ellos, problemas en el desarrollo específico de los recursos humanos, dificultades para seleccionar candidatos adecuados para los puestos y limitaciones al diseñar programas de capacitación que preparen a futuro a estos líderes, según comenta Germán G., gerente regional de *Fiter*.

Cabe destacar que los actuales líderes intermedios aplican diariamente un conjunto de competencias que han contribuido al éxito actual de la compañía. Sin embargo, identificar y analizar estas competencias y su grado de desarrollo resulta crucial para resolver los problemas derivados de su falta de reconocimiento formal por parte de la organización. La ausencia de un esquema claro de competencias influye negativamente en aspectos fundamentales de la gestión. Por ejemplo, al contratar nuevo personal, es difícil establecer un perfil específico que permita valorar correctamente las competencias del candidato ideal no conociendo las más valoradas por la organización. Adicionalmente, tampoco se cuenta con un plan estructurado de capacitación que potencie las competencias más prioritarias para el crecimiento del negocio.

Hasta el momento, la compañía ha desarrollado un modelo general de "Competencias organizacionales" diseñado inicialmente para Megatlon y adoptado, de hecho, también por *Fiter*. Sin embargo, este esquema fue creado antes del surgimiento de la marca *Fiter* y no contempla sus posibles diferencias en la aplicación del nuevo contexto de negocio. Esta falta de un modelo específico para el liderazgo intermedio en *Fiter* podría reflejar que, debido a las distintas modalidades comerciales (*high-end y low-cost*), el desarrollo de las competencias necesarias para cada contexto específico de gestión, podrían diferir significativamente dependiendo de las necesidades concretas de cada tipo de negocio.

Estas divergencias en cómo los líderes intermedios ejercen sus competencias en sus contextos de trabajo puede generar inconsistencias con los intereses estratégicos de la empresa, afectando tanto las relaciones internas como la rentabilidad actual y futura. Si realmente existen diferencias marcadas entre las competencias valoradas por los líderes intermedios de ambos modelos (*high-end y low-cost*), sería necesario implementar orientaciones y formaciones diferenciadas enfocadas en prioridades específicas de cada tipo de negocio. De lo contrario, al incorporar nuevos recursos, podrían no priorizarse adecuadamente las competencias más relevantes para cada unidad de negocio.

Un hecho significativo es que actualmente la compañía carece de un programa formal de capacitación dirigido a sus líderes intermedios. Esto plantea una cuestión esencial sobre si las diferencias entre ambos modelos fueran sustanciales, ¿podría un liderazgo uniforme limitar las oportunidades y diluir la identidad específica de cada modalidad? Por otro lado, si las variaciones entre ambos tipos de negocio no son significativas, ¿sería factible instaurar un único programa formativo aplicable a toda la compañía y basado en las mismas competencias pero entendiendo las diferencias que se planean en cada uno de los diferentes tipos de negocio (Low cost y High end)?

La respuesta a estos interrogantes podría encontrarse en el análisis detallado de los datos que permitan identificar con precisión si los líderes intermedios necesitan poner en práctica diferentes tipos de competencias según el modelo comercial al que pertenezcan. Tal como lo sugiere el análisis preliminar de la tabla 1, las características distintivas entre ambas modalidades hacen pensar que podrían requerirse enfoques específicos para gestionar eficazmente cada unidad de negocio.

Tabla 1: *Diferentes características entre UN tipo HE y LC*

Dimensión	*Diferenciadores*	*HE*	*LC*
INFRAESTRUCTURA	*Características de diseño especificas*	*Los diseños se plantean a partir de tendencias de moda. Muy visuales.*	*El deseño busca ser eficiente respecto de su uso*
	Tipo de construcción	*Buena, con buenas terminaciones*	*Buena, con detalle en lo funcional*
	Análisis del confort	*Muy bueno. Incluso con instalaciones adicionales como bares, lugares de relax, espacio para conectarse a la red y trabajar, otros.*	*Básico, cada espacio está pensado en términos funcionales al servicio que se pretende prestar.*
	Decoración	*Especifica y desarrollada acorde a las tendencias*	*Básica y de largo plazo*
	Recepcion	*Amigable y espaciosa*	*Mas pequeña y eficiente. La tendencia es que puede desaparecer a favor de sistemas autogestionados por los clientes.*
	tecnología	*Acoplada a la vida del gimnasio*	*Se la requiere altamente para el funcionamiento del gimnasio*
	Diferentes zonas geográficas	*Generalmente zonas de alto poder adquisitivo*	*Generalmente zonas de clase media y media baja*

CLIENTE	*Característica del cliente*	*Exigente, acostumbrado a servicios de muy buena calidad*	*Menos exigente y más acostumbrado a la autoatención*
		acostumbrado	*Utilitario*
	Análisis del costo de la membresía	*Edades en general, pero más enfocado en adultos y adultos mayores*	*Joven y adulto*
	Tipo de cliente	*dependiente*	*empoderado*
		Selectivo por el precio	*Mas democrático*
	Tipo de consumo	*Ser atendido y su relación con el Staff.*	*El tiempo y su capacidad de autogestionarse*
	valorización del cliente	*Estándar acorde a la categoría*	*Precio con grandes descuentos*
	Precio	*El precio como diferencial*	*El precio como filosofía*
	Precio 2	*Mas precio asociado más prestigio y calidad*	*Menos precio no representa servicios de mala calidad*
	Precio 3	*Conformes con la experiencia*	*Dispuestos a cambiar sus experiencias anteriores*
	En relación con el servicio	*Atención más personalizada*	*Autogestivo*
	En relaciona la marca	*Mas Importancia a la marca*	*Menos importancia a la marca*
SERVICIO	*Característica del servicio*	*Agregar para diferenciarse*	*Optimizar para diferenciarse*
		Acorde a la exigencia de los clientes	*Mas básico y general.*
	Dinámica del servicio	*Gran variedad y espacios destinados para ellos (Salones de spinning, cuerpo y mente, etc.)*	*básicos y funcionales (sala de musculación y salón de aeróbica)*
	Desarrollo de servicios	*Por lo general. Todo incluido*	*Por lo general. Se paga por cada requerimiento extra.*
	Cantidad de servicio	*tradicional*	*Simple y directo*
	Consumo del servicio	*Desarrollados*	*Desarrollados*
MARCA	*Elementos institucionales*	*Muy competitivo*	*Muy competitivo*
	Entorno de competitividad	*Muy visible y Desarrollada*	*Muy visible y Desarrollada*
RRHH	*Grado de especialidad*	*Cada área tiene un rol y una función bien desarrollada.*	*cada colaborador puede operar en más de un área. Tiene apoyo de sistemas externos.*
	Organización de los RRHH	*Gerente, coordinadores, profesores de musculación profesores de varias disciplinas de gimnasia en salones, vendedores, personal de mantenimiento. Si hay natatorio profesore de natación y guardavidas*	*Club manager, profesores de musculación. Profesores de varias disciplinas en salones.*
	Cantidad de RRHH	*Por áreas bien distinguidas*	*Recursos multifuncionales*

	Característica de la organización del trabajo de los RRHH	*Servicios*	*Funcionalidad*
	Orientación de los RRHH	*Mas recursos, generalmente asociados a mejor servicio.*	*Menos recursos, generalmente asociados a mayor eficiencia.*
	Cantidad de RRHH	*Gran parte de las tareas se lleva a cabo dentro de la UN*	*Se externaliza lo que no tiene que ver con el core bussines*
	En relación con las tareas	*Gerente de sucursal, coordinador de servicios, si hay natatorio, coordinador de natatorios, coordinador de ventas*	*Club manager*
LIDERAZGO	*roles*	*Gerencias y coordinaciones*	*Gerencia*
	origen	*Llega de diferentes especialidades (vendedores, profesores de educación fisca, administrativos etc.)*	*Llega de diferentes especialidades (vendedores, profesores de educación fisca, administrativos etc.)*

Fuente propia

Ambos tipos de negocio tienen características diferentes y en particular diferentes desafíos para sus líderes intermedios en las unidades de negocio. Esa diferencia en los desafíos que enfrentan los líderes intermedios puede estar relacionada con algún desarrollo diferente de sus competencias marcado por las diferencias en sus contextos de trabajo.

Algunos de los puntos que pueden ser relevantes en esta observación son:

1- La experiencia de gestión en los gimnasios de un tipo de una modalidad (*high end*) pueden no ser transferible en su totalidad al otro tipo de modalidad (*low cost*) por las particulares características del tipo de negocio.

2- La cantidad de recursos humanos y materiales que se disponen.

3- El tipo de cliente

4- El tipo de RRHH y la cantidad

5- La diferente modalidad comercial

6- La diferente propuesta de servicios para el cliente

7- La diferencia en las promesas de servicio que tiene la compañía ambas marcas.

8- El origen de los colaboradores en el rol de líderes

9- Diferencia en los equipos que se debe gestionar

Descripción del problema

Megatlon y *Fiter* son dos marcas pertenecientes al mismo grupo empresarial, aunque se enfocan en modelos de negocio diferentes. Megatlon, con una trayectoria de aproximadamente 25 años, se posiciona como una cadena de gimnasios de alta gama o *high-end*. Por otro lado, *Fiter*, fundada en 2016, adopta un modelo comercial basado en la filosofía *low-cost*.

A pesar de sus diferencias operativas, la industria de los gimnasios, tanto a nivel nacional como internacional, enfrenta un desafío común, la rentabilidad. Está se encuentra profundamente influenciada por la retención y continuidad de los clientes en el consumo de los servicios ofrecidos. La pérdida y la fidelización de usuarios son temas críticos que exigen atención constante.

Hay múltiples factores, tanto internos como externos, que afectan la retención y pérdida de clientes. Dentro de las causas internas, el liderazgo ocupa un lugar destacado, específicamente, la gestión sobre los recursos humanos. El personal encargado de brindar los servicios es determinante. En este sentido, los líderes intermedios en las sucursales juegan un papel crucial al garantizar que se cumpla la promesa del servicio a través de su administración y capacidad para influir positivamente sobre sus equipos. Para cumplir con este rol, el líder debe contar con competencias específicas aplicadas en su contexto, desarrollarlas y sostenerlas, ya que estas impactan directamente en la calidad del servicio. Sin embargo, el contexto laboral a menudo presenta barreras para ello.

Un estudio relevante en esta área fue presentado por la IHRSA en 2016, señalando dos características predominantes en los gestores actuales de gimnasios: la multitarea y el *timesharing*. Esto implica que estos líderes deben dividir su tiempo entre múltiples responsabilidades que van desde la coordinación con colaboradores hasta la atención directa al cliente. El mismo informe también destaca el impacto de un entorno cambiante, donde es

fundamental sincronizar las interacciones entre grupos heterogéneos, tanto dentro del equipo como con los clientes.

> “El director de cualquier centro deportivo, representa fielmente, por lo tanto la imagen del profesional multitarea y multidisciplinar cuyo éxito o fracaso ya no depende únicamente de su excelencia a la hora de planificar, programar y ejecutarlos procesos, sino también depende del timesharing, del fraccionamiento y gestión de su tiempo” (IHRSA, 2016, P 19)

Este aspecto se vuelve particularmente crítico en el sector servicios, dado el alto nivel de participación activa del cliente en la producción del servicio o "servucción", como lo plantearon Eiglier y Langeard (1989).

> “La noción de cliente no necesita explicación particular, como acabamos de ver, es el consumidor, implicado en la fabricación del servicio. Se trata naturalmente de un elemento primordial y debemos señalar que su presencia es absolutamente indispensable, sin este el servicio no puede existir.” (P 13)

Otro reto significativo radica en la diversidad profesional de los líderes intermedios dentro de esta industria. Estos profesionales provienen de antecedentes formativos dispares, que van desde especialistas en ventas y administración de empresas hasta contabilidad, gestión deportiva y educación física. Esta heterogeneidad influye directamente en sus enfoques y efectividad como líderes intermedios.

Los propietarios de gimnasios suelen contratar a líderes con diferentes especialidades o bien desarrollan su talento internamente. En cualquier caso, estos líderes deben desplegar competencias aplicables a distintos ámbitos de gestión para afrontar responsabilidades como las que se detallan a continuación:

1- La relación directa con los colaboradores (profesores, vendedores, entrenadores), quienes interactúan estrechamente con los clientes para ejecutar los servicios.

2- La gestión de otros recursos clave, como el mantenimiento del espacio físico, las instalaciones y el equipamiento necesario para brindar los servicios.

3- Relaciones directas con la propia organización, clientes, proveedores, gobierno etc. entre otras.

El cumplimiento efectivo de estas funciones permite a los líderes intermedios alinear las promesas de servicio con los objetivos estratégicos de la organización. No obstante, las diferencias definidas entre los modelos *high-en*d y *low-cost* pueden influir directamente en las competencias requeridas por estos líderes intermedios.

En este contexto, resulta esencial comprender cómo las competencias, entendidas como el ´saber hacer´ afectan tanto a los colaboradores como a los servicios ofrecidos.
Además, se observa que las necesidades propias del liderazgo en gimnasios *low-cost* pueden demandar un diferente desarrollo de las mismas competencias y enfoques específicos para abordar sus retos distintivos. Estas competencias pueden influir en el rumbo del liderazgo dentro de estos establecimientos, y también pueden ser valoradas de manera diferenciada entre las marcas Megatlon y *Fiter*, respondiendo a las características únicas de cada contexto dentro del modelo empresarial que toque.

El liderazgo es un factor clave que influye en múltiples aspectos de la gestión organizacional, desde los recursos humanos y las instalaciones hasta la construcción definitiva de los servicios. Sin embargo, la no identificación de competencias relevantes, el desconocimiento de aquellas indispensables para dirigir de forma efectiva en cada contexto, su escaso desarrollo o el uso de competencias mal orientadas pueden generar consecuencias negativas en el entorno de la organización.

En el caso de Megatlon, la marca reconoció desde 2017 la complejidad de no contar con un paquete claramente identificado de competencias para sus líderes. Por ello desarrolló un modelo denominado "Modelo de Competencias Organizacionales"(Anexo 2), en el cual propone perfiles de competencias para los diferentes niveles de la estructura organizativa, incluidos los

líderes intermedios. No obstante, dicho modelo tiene un enfoque exclusivamente descriptivo. Hasta ahora, la compañía no lleva a cabo programas formales de capacitación, cursos u otras estrategias que permitan a los líderes desarrollar orgánicamente dichas competencias. A esto se suma la ausencia de un mecanismo que permita identificar el desarrollo de esas competencias, tanto al momento de la contratación como durante el proceso de onboarding para los cargos estratégicos, como coordinadores de ventas, servicios y coordinadores de natatorios, o los gerentes de sucursales.

Por su parte, *Fiter*, una marca vinculada a Megatlon y orientada al formato *low-cost*, se ha beneficiado del modelo de competencias desarrollado originalmente para Megatlon. Sin embargo, este modelo no se ha sido validado formalmente ni adaptado a las especificidades del nuevo modelo de negocio. Las razones son variadas, siendo la falta de tiempo organizacional uno de los principales factores que han dificultado el desarrollo y ajuste de estas competencias. Enfocando el problema desde distintos ángulos, surgen varias cuestiones a considerar:

1- El modelo actual de competencias en Megatlon tiene un carácter puramente descriptivo. Aunque cuenta con una base escrita, no existe una implementación práctica mediante capacitaciones o acciones basadas en él.

2- *Fiter* no dispone aún de un esquema propio de valoración de competencias enfocado en el desarrollo del liderazgo intermedio específico para su modelo *low-cost*.

3- Hay una marcada heterogeneidad en los perfiles de los líderes que llegan a ocupar roles intermedios en ambas marcas, pero particularmente en *Fiter,* lo que dificulta la estandarización y alineación de competencias.

4- No existe un programa integral de formación y capacitación para preparar a los líderes conforme a la valorización de las competencias necesarias para gestionar las distintas modalidades de negocio: Gimnasios *high end* (Megatlon) y Gimnasios *low cost* (*Fiter*).

5- El actual modelo de competencias carece de herramientas de evaluación que permitan medir el nivel de desarrollo de dichas capacidades o detectarlas durante el proceso de selección de nuevos talentos.

A pesar de estas limitaciones en el ámbito del liderazgo intermedio, la realidad comercial actual muestra que *Fiter* atraviesa un momento exitoso. Dentro del grupo empresarial, compuesto por Megatlon y *Fiter*, todas las recientes aperturas de sucursales han correspondido a la marca *Fiter*, tanto en Argentina como en Uruguay, desplazando a un segundo lugar la expansión de Megatlon. Esto genera una pregunta central dado el éxito actual de *Fiter* y el rol fundamental que sus líderes intermedios desempeñan en la gestión de las Unidades de Negocio (UN), esta pregunta versaría sobre, ¿cuáles son las competencias más valoradas para liderar efectivamente la gestión en estos niveles intermedios (*club managers*)?

Entonces surge el propósito principal de este análisis profesional que será intentar identificar cuáles son las competencias más valoradas en los líderes intermedios tanto en Megatlon como en *Fiter* desde su propio punto de vista para analizar si existen diferencias y similitudes significativas entre las valoraciones realizadas por ambos grupos y , finalmente, diseñar un plan específico de capacitación orientado a fortalecer dichas competencias en cada una de los contextos de gestión del liderazgo intermedio, según las necesidades específicas de cada marca. De igual forma, se considera esencial desarrollar e implementar una herramienta de evaluación que permita identificar estas competencias clave durante el proceso de selección y reclutamiento para futuros roles estratégicos.

Delimitar el problema

El problema para trabajar es el de liderazgo y el impacto que su falta de desarrollo puede tener sobre los diferentes aspectos de la gestión en las UN del grupo Megatlon y sus dos marcas. Este enfoque intentara observar e identificar específicamente cuáles de las competencias asociadas al liderazgo intermedio están presentes y resultan más valoradas en los líderes de las

Unidades de Negocio de *Fiter* y Megatlon. además medirá su estado de desarrollo al igual que identificará las diferencias significativas entre ellas, tomando como referencia el esquema de "Competencias Gerenciales" desarrollado por la propia empresa, luego aplicar un plan de mejora a partir de la identificación de su desarrollo actual.

Relevancia del tema

Más allá de considerar que el objeto de estudio se encuentra dado por la realidad misma, en este caso manifestada a través de la propia organización, este análisis establece como problema central el liderazgo en su desarrollo y sus circunstancias, específicamente en el ámbito de los gimnasios. Se presta especial atención a las variantes organizacionales que abarcan tanto modelos de prestación de servicios *low cost* como *high end.*

El rol de los líderes intermedios se posiciona como un factor crucial para el éxito de los negocios en las diferentes sucursales de los gimnasios. Este papel se vuelve casi inseparable del desempeño global de la industria, evidenciando un vínculo directo entre un liderazgo intermedio exitoso y la obtención de buenos resultados. Por contraste, un liderazgo débil o insuficientemente desarrollado puede convertirse en un obstáculo significativo para el crecimiento organizacional.

El ejercicio del liderazgo intermedio requiere una serie de prácticas que ´deben hacerse´ y cuya correcta ejecución se adapta a los objetivos específicos que la organización intenta alcanzar. Esto lo diferencia del liderazgo espontáneo, ya que, en organizaciones como la analizada, se identifican con claridad las situaciones a liderar y las acciones que los líderes deben realizar para abordarlas. En este contexto, los líderes ejercen influencia a través de mecanismos indirectos más que mediante intervenciones directas.

En general, las situaciones a resolver dentro de este tipo de organizaciones tienden a repetirse, y la dinámica interna ha permitido encontrar soluciones efectivas para afrontarlas. Sin embargo, el surgimiento del modelo de gimnasio *low cost* introduce nuevos desafíos que

pueden requerir ajustes significativos en las prácticas habituales. Aunque la organización, a lo largo de su trayectoria, ha identificado y aplicado soluciones efectivas gracias al desarrollo de competencias personales por parte de sus líderes más exitosos, no existe un sistema formalizado que institucionalice estas mejores prácticas. Esto implica que dichas soluciones no se transmiten automáticamente a nuevos líderes, quienes muchas veces deben comenzar de cero sin acceso estructurado a ese conocimiento acumulado.

El modelo *low cost* redefine tanto los esquemas comerciales como la gestión de recursos humanos. Este cambio plantea cuestionamientos sobre cómo los líderes intermedios deberían abordar estas nuevas situaciones en su entorno operativo. Cuando las respuestas estándar no son suficientes, podrían surgir dos problemas principales. El primero, respecto de si el líder carece del ´saber hacer´ situado para resolver la situación o bien, el segundo, si el problema es completamente nuevo y exige desarrollar competencias diferentes. Siguiendo el planteamiento de Alles (2009), es importante distinguir entre competencias técnicas (conocimientos) y competencias conductuales (habilidades prácticas adaptativas), considerando estas últimas como el principal foco del liderazgo intermedio en este entorno.

> "Tanto los conocimientos como las competencias son necesarios para realizar cualquier tipo de trabajo. Sin embargo, la relación entre ellos es diferente. Los conocimientos constituyen la base del desempeño; Sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño éxitos se obtiene a partir de poseer las competencias necesarios para dicha función." (Alles, 2009, P 19)

Un problema adicional surge con la pérdida de capital de competencias[7] cuando líderes experimentados se retiran o dejan sus posiciones. En muchos casos, no queda registro organizado de cómo estos gestores abordaron situaciones complejas o qué competencias

[7] Adj: Perteneciente o relativo al conjunto de competencias de una organización. (Capital competencial).

emplearon, lo que priva a la organización de posibles ventajas competitivas y obliga a nuevos líderes a reconstruir soluciones desde cero.

> "Las organizaciones, por otro lado, consideran el Capital de Competencia como un activo colectivo. Se trata de la combinación de capacidades de su fuerza laboral, los procesos que mejoran la productividad y el conocimiento institucional que fundamenta la toma de decisiones." (Fastercapital, 2025)

Además, el aprendizaje del liderazgo parece estar intrínsecamente ligado a la acción práctica dentro del entorno laboral real. Es decir, los líderes necesitan experimentar para identificar sus fortalezas, detectar falencias y perfeccionar su ´saber hacer´. Diseñar programas de capacitación basados en actividades reales dentro del campo laboral resulta fundamental para acelerar la adquisición e integración de competencias clave.

Por lo tanto, es prioritario identificar cuáles son las competencias específicas necesarias para los líderes intermedios que aplican en sus entornos laborales y crear estrategias efectivas para desarrollarlas. Igualmente relevante es detectar áreas de mejora y abordarlas con el objetivo de optimizar los resultados empresariales. Asimismo, implementar un programa sistemático de detección y medición de competencias podría reducir significativamente los tiempos de aprendizaje para nuevos líderes y potenciar el crecimiento continuo de quienes ya ocupan estos roles. Esto garantizaría una adaptación constante a los retos emergentes, fortaleciendo las capacidades estratégicas de la organización en este dinámico mercado competitivo.

El objeto de investigación

El presente trabajo profesional tiene como objeto de análisis el grupo empresarial Megatlon, con un enfoque particular en el liderazgo intermedio de sus marcas comerciales Megatlon y *Fiter*. Este objeto de investigación puede ser comprendido, únicamente con fines explicativos, como parte integral de los elementos de la sociedad humana, relacionados con las

diversas actividades propias del ser humano como entidad superior de la naturaleza y como punto de interés para las ciencias sociales. Conforme a la definición de Carvajal, L. (2018), los grupos como Megatlon y *Fiter* pueden clasificarse dentro de los grupos humanos secundarios debido a que, en tanto organizaciones, se constituyen a partir de normas predeterminadas y bajo una lógica racional específica.

> "Los primeros (primarios) se forman de manera espontánea, se ligan de manera natural y, generalmente, su comunicación es directa. Los grupos secundarios, por el contrario, no se forman espontáneamente, sino de acuerdo con normas preestablecidas, no se ligan de manera natural sino artificial y su comunicación no necesariamente es directa" (Carvajal L, 2018, P 34)

Estas normas y su racionalidad inherente están interrelacionadas, ya que ambas responden a un plan previamente estructurado y son comunicadas de manera lógica y ajustada a objetivos establecidos. Por lo general, estas organizaciones poseen metas claras que son alcanzadas mediante la observancia de reglas formales y la dirección de uno o varios líderes encargados de su cumplimiento. Su estructura se organiza en torno a la resolución de dos problemas fundamentales: el sistema de dirección interno y el manejo eficiente de la información, y la comunicación, los cuales se subordinan directamente al primero.

Como estructura organizativa, estas entidades constituyen el medio en el que actúan los individuos y, al igual que otros tipos de agrupaciones humanas, mantienen características esenciales como la unidad y la identidad. Deben, por tanto, ser comprendidas como sistemas dotados de un alto nivel de complejidad. Los diversos componentes que las integran están interconectados e integrados de manera tal que cualquier alteración en uno de sus elementos repercute directamente sobre el objeto en su totalidad. Asimismo, estas organizaciones existen en constante interacción con el entorno en el que operan, lo cual genera modificaciones tanto en ellas como en los medios con los que se relacionan. A esto se suma la dinámica interna propia del sistema, que a su vez impulsa cambios adaptativos en el objeto mismo (Carvajal L., 2018).

Dentro del ámbito de las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, tales como Megatlon o *Fiter*, es posible identificar componentes significativos que abarcan desde aspectos puramente comerciales y de ventas hasta elementos más específicos relacionados con la dinámica operacional del servicio. En este contexto, destaca especialmente la gestión de los recursos humanos, situándose como un eje central en la estructura y funcionalidad de este tipo de entidades.

Un elemento transversal clave en este análisis es el liderazgo, uno de los puntos más relevantes a investigar debido a su papel fundamental dentro de las organizaciones de este tipo y en las organizaciones como objeto de estudio en general. Resulta particularmente interesante identificar tanto las diferencias como las similitudes en las competencias relacionadas con el liderazgo intermedio, ya que estas competencias constituyen la base sobre la cual se sostiene su desempeño.

En contextos organizacionales como el aquí estudiado, el desarrollo eficaz del liderazgo intermedio se encuentra estrechamente vinculado al éxito del negocio, especialmente cuando la naturaleza del mismo depende significativamente del desempeño óptimo de sus líderes intermedios.

Estado del arte

Antecedentes y referencias

En su análisis, Duncan (2011) destaca una serie de problemas fundamentales asociados a los mandos intermedios en las organizaciones de servicios. Entre los principales, resalta la falta de preparación y desarrollo adecuado. Este grupo suele carecer de las habilidades y competencias necesarias para liderar en un entorno orientado al servicio, dado que su formación se ha centrado predominantemente en tareas técnicas y administrativas, dejando de

lado aspectos clave como el desarrollo de habilidades interpersonales y de liderazgo. “La mayoría de los investigadores coincide en manifestar que los ejecutivos intermedios se encuentran mal dirigidos y han sido subestimados; asimismo, carecen de las habilidades y competencias adecuadas para los roles que en la actualidad deben desempeñar”. (Lescano Duncan, 2011, P 78)

También subraya la subestimación y el escaso reconocimiento que reciben. Según el autor, la alta dirección frecuentemente ignora su importancia estratégica, lo que impacta negativamente en su motivación y compromiso. A menudo, los mandos intermedios se enfrentan a cargas de trabajo excesivas y a una percepción de ser poco valorados.

Otro tema relevante es el enfoque reducido hacia la gestión integral. Duncan (2011) señala que las prácticas gerenciales tienden a centrarse en aspectos exclusivamente operativos y técnicos, descuidando la creación de un ambiente propicio para el servicio al cliente, el apoyo a los colaboradores y el desarrollo de una cultura organizacional centrada en el cliente. Este enfoque limitado disminuye su efectividad para influir positivamente tanto en los empleados como en los niveles de satisfacción del cliente.

Asimismo, identifica una desconexión con la visión organizacional. Argumenta que los mandos intermedios no cuentan con una perspectiva global de la organización, lo que dificulta alinear las estrategias planteadas por la alta dirección con las actividades cotidianas, además de limitar su capacidad para fomentar el compromiso del personal.

Un último factor ya señalado es la falta de apoyo por parte de la alta dirección. Duncan (2011) detalla que este grupo no recibe el respaldo necesario para desarrollar habilidades estratégicas ni para asumir roles de mayor impacto dentro de la organización. Tal desinterés perpetúa las deficiencias en su desempeño.

El trabajo del autor se sitúa en el sector hotelero. Los resultados empíricos demuestran una correlación estadísticamente significativa entre la orientación al servicio de los mandos intermedios y diversos indicadores de desempeño organizacional, incluyendo la satisfacción

laboral de subordinados, el desempeño operativo y la calidad de servicio al cliente. El estudio revela que el compromiso organizacional termina siendo el predictor más importante y robustos respecto de la orientación al servicio, sugiriendo que el apoyo directivo es fundamental para el desarrollo de competencias del liderazgo. Agrega también que hay una correlación positiva entre las capacidades de los lideres y la orientación al servicio.

El estudio identifica limitaciones significativas en el paradigma actual de gestión, caracterizado por una orientación excesiva hacia procesos operativos, un énfasis desproporcionado en métricas cuantitativas y una insuficiente atención al desarrollo del capital humano. Frente a esto, se propone un modelo integrador que contempla el desarrollo de competencias técnico-profesionales, interpersonales y de gestión del servicio, junto con factores organizacionales como la cultura organizacional, sistemas de apoyo directivo y mecanismos de desarrollo profesional.

La evidencia empírica sugiere que la efectividad en el liderazgo de mandos medios requiere un enfoque multidimensional que integre el desarrollo de competencias específicas en liderazgo orientado al servicio, gestión del capital humano y desarrollo organizacional. Estos elementos deben estar respaldados por factores institucionales como una sólida cultura organizacional de servicio, sistemas de apoyo directivo efectivos y mecanismos efectivos de desarrollo profesional.

De esta manera, Lescano Duncan (2018) subraya que el liderazgo orientado al servicio ejercido por los mandos intermedios constituye un elemento crítico para el éxito en organizaciones de servicios. Este tipo de liderazgo no solo mejora notablemente la satisfacción y desempeño laboral, sino que también eleva la satisfacción del cliente y fortalece la competitividad empresarial. Por ello, las empresas deben priorizar el desarrollo continuo de competencias en sus mandos intermedios, promoviendo un enfoque centrado en las personas, reforzando la cultura del servicio y fomentando un compromiso organizacional sólido.

Por su parte, el trabajo de González González (2014) se centra en el estudio del liderazgo como proceso mediante el cual una persona influye y motiva a otros para alcanzar objetivos comunes y lograr el éxito organizacional. En esta investigación se analizan las competencias esenciales que debe poseer un líder y se exploran métodos innovadores para integrar dichas competencias en los directivos. La autora también busca determinar si los futuros profesionales valoran estas competencias, si las poseen y si consideran posible adquirirlas durante su formación académica.

Para responder a estas cuestiones, se diseña un cuestionario validado y confiable que fue aplicado a una muestra representativa de 219 estudiantes universitarios. Los resultados obtenidos a través de análisis descriptivos, correlacionales y discriminantes muestran que los jóvenes reconocen la relevancia de las competencias relacionadas con el liderazgo y tienen una comprensión clara sobre lo que estas implican. Además, se identificaron diferencias significativas entre la percepción de hombres y mujeres respecto al tema. Estas conclusiones abren la puerta a diseñar intervenciones pedagógicas tanto en universidades como en empresas para fomentar el desarrollo efectivo de estas capacidades.

> "… En este sentido se confirma la hipótesis primera, pues existe una percepción clara de la importancia del liderazgo para los jóvenes. Los jóvenes consideran que el líder en parte nace y en parte se hace, que el liderazgo es muy importante en la empresa, que especialmente en época de crisis se necesita una nueva formade dirigir y que es preferible utilizar un liderazgo democrático frente a uno autoritario o liberal. Estas percepciones, actitudes e ideas son de utilidad para el reclutamiento/selección de líderes jóvenes en las empresas, así como para su desarrollo y gestión en la organización." (González González, 2014. P 36)

Por otro lado, Delgado y Ruby (2018) en su trabajo sobre PYME del rubro gimnasios, concluyen que uno de los principales factores que determinan la competitividad organizacional son las capacidades directivas. Este aspecto debe complementarse con recursos humanos y

comerciales bien gestionados, destacando la idea de que el crecimiento y éxito empresarial dependen del talento humano dotado de aptitudes, habilidades y competencias sólidas. Según los autores, esto fortalece la marca corporativa, mejora los estándares organizacionales e incrementa las oportunidades de distribución en el mercado.

> "Los factores determinantes de la competitividad de las MYPE de estudio son las capacidades directivas, además de los recursos comerciales, humanos, lo que significa que las empresas dependen de las personas con actitudes, habilidades y capacidades, que hace que las organizaciones vallan creciendo en el mercado laboral fortaleciendo su marca, para mantener buenos estándares, asimismo acceder a más canales de distribución. Por lo que se sugiere una buena y correcta planificación financiera" (Delgado & Ruby, 2018, P 100)

En el contexto específico de los gimnasios, los roles clave del liderazgo incluyen abrir nuevas oportunidades, sincronizar estrategias e inspirar con el ejemplo. Estas acciones proporcionan un apalancamiento que permite al líder comprometerse plenamente con la organización y con sus metas estratégicas. Sin embargo, el estudio también revela que el estilo predominante en este entorno es el liderazgo autocrático, caracterizado por una toma de decisiones centralizada en el líder y la exclusión del equipo en dicho proceso. Bajo este modelo, la responsabilidad total recae sobre el líder, lo que puede limitar la participación activa y creativa del personal. En conjunto, estos estudios subrayan la importancia del liderazgo efectivo como eje fundamental para mejorar tanto el desempeño organizacional como la experiencia dentro del entorno laboral, revelando áreas críticas para trabajar desde diversas perspectivas teóricas y prácticas

En el análisis de Delgado y Ruby (2018), se profundiza en el perfil ideal del líder en gimnasios, enfatizando que debe tener confianza tanto en su equipo como en sí mismo. Este líder no solo debe tomar decisiones con seguridad, sino también fomentar la participación activa de sus trabajadores, establecer una comunicación fluida, motivar a los colaboradores y

promover el compromiso dentro del grupo. Todo esto es esencial para garantizar un direccionamiento exitoso de la empresa y afrontar los retos dentro del sector.

Finalmente, en estudios recientes, se han investigado las competencias asociadas al liderazgo en relación con la satisfacción del cliente dentro del grupo Megatlon. Durante mayo de 2023, se llevó a cabo un trabajo titulado "Competencias del liderazgo en gerentes y coordinadores en una sucursal de una cadena de gimnasios en Argentina que presenta una alta percepción de los servicios por parte de la clientela" (Canavese, 2023). Esta investigación, de carácter cuantitativo y enfoque exploratorio, se constituyó como un caso de estudio de corte transversal realizado en una sucursal del grupo Megatlon situada en Pilar. Se planteó la siguiente hipótesis emergente:

> "Los gerentes poseen un elevado nivel de reflexión acerca del tipo y la calidad de los servicios proporcionados por la actividad, el establecimiento y la organización que lideran. En consonancia, adoptan una postura crítica que facilita una mejora continua en sus competencias mediante la implementación de estrategias pertinentes para su fortalecimiento. Estas estrategias también inciden positivamente en los procesos de mejora de la calidad del servicio desde su papel de liderazgo. Este liderazgo, además, concibe el servicio desde una perspectiva recíproca y mutuamente influenciable, alejándose de enfoques unilaterales y unidireccionales" (Canavese, 2023, p. 19).

El estudio evaluó tanto la autopercepción de las competencias de liderazgo en los líderes de la sucursal como su percepción por parte de los colaboradores y analizó cómo estas competencias se relacionaban con los niveles de satisfacción percibidos por los clientes en una sucursal *high-end* dentro de una región comercial estratégica para la compañía. Dado que Megatlon carecía de un instrumento específico para medir competencias, aunque contaba con un marco general explícito de competencias gerenciales, se diseñó e incorporó una herramienta que permitió obtener datos precisos para abordar los objetivos del estudio.

Para la recolección de datos, se utilizaron dos instrumentos principales: el Modelo de Evaluación de Competencias 9C y su versión modificada, el Modelo 9Cm. El instrumento original (Modelo 9C), que presentó confiabilidad estadística validada (alfa de Cronbach = 0.95 y Bartlett = 0.624), consistió en una encuesta integrada por cincuenta ítems que fueron evaluados mediante una escala Likert de cinco puntos (de 1: "totalmente en desacuerdo" a 5: "totalmente de acuerdo") (Canavese, 2023).

Entre los hallazgos principales del trabajo exploratorio, los datos relacionados con la autopercepción de las competencias por parte de los líderes (primer objetivo) indicaron el siguiente orden jerárquico: 1) Desarrollo de equipos, 2) Inteligencia social—ambas clasificadas con un desempeño superior, seguidas por 3) Toma de decisiones, 4) Fortaleza mental, 5) Filosofía de vida, 6) Autogestión, 7) Pensamiento estratégico y 8) Comunicación interpersonal. La competencia menos reconocida fue Conciencia emocional (9).

Desde la perspectiva de los colaboradores (segundo objetivo), el orden identificado fue diferente: 1) Fortaleza mental; 2) Desarrollo de equipos; 3) Comunicación interpersonal; seguido por 4) Toma de decisiones; 5) Inteligencia social; 6) Pensamiento estratégico; 7) Conciencia emocional; y 8) Autogestión. En este caso, Filosofía de vida apareció como la competencia menos destacada (9). No obstante, las competencias más valoradas tanto por líderes como por colaboradores fueron Desarrollo de equipos e Inteligencia social, ambas situadas en la dimensión relacional “Otro” (Canavese, 2023). Estas competencias se asociaron con altos niveles de percepción positiva del servicio por parte de los clientes.

En otro estudio, Canavese (2022), también desarrollado en Megatlon junto con *Fiter*, se exploraron las relaciones entre estilos de liderazgo y tipos de gimnasios—*low-cost* y tradicionales—en Argentina. Este estudio buscó identificar el estilo predominante entre los líderes responsables del funcionamiento operativo en ambos. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, empleando el cuestionario (Grid gerencial) de Blake y Mouton para determinar el estilo de liderazgo predominante, ya sea orientado a las tareas o a las personas,

en una muestra de 62 líderes. Este instrumento presentó un Alfa de Cronbach de 0.754 y resultados en las pruebas de KMO y Bartlett de 0.608. Adicionalmente, se utilizó el instrumento del criterio de usuarios en un subgrupo de 25 líderes de gimnasios, con el objetivo de identificar las competencias esenciales para liderar gimnasios del tipo *low cost*.

Los hallazgos indican que el estilo de liderazgo dominante en ambos tipos de gimnasio es el de "líder de equipo", mostrando una mayor preferencia por la dimensión orientada a las personas. Sin embargo, los gimnasios *low cost* obtuvieron puntuaciones más bajas dentro del marco del Grid gerencial, en comparación con los gimnasios tradicionales. Las diferencias más significativas entre los líderes de ambos contextos radican en los componentes específicos de las dimensiones de personas y tareas.

En cuanto a las correlaciones, se detectó una relación moderada y positiva entre las orientaciones hacia las personas y las tareas en los gimnasios tradicionales, mientras que esta relación fue débil pero aún positiva en los gimnasios *low cost*. Las competencias fundamentales para liderar resultaron ser similares entre ambos tipos de gimnasio, aunque existe una notable brecha entre las puntuaciones máximas posibles y las realmente obtenidas por los dos grupos analizados.

Justificación del presente trabajo

La efectividad con la que se gestiona un negocio, como el que hemos estado analizando, está directamente ligada a las competencias que poseen los líderes intermedios para afrontar y superar los desafíos inherentes a su función. Estas competencias definen su capacidad de ´ser ‘y ´saber hacer´, adaptándose a las circunstancias particulares que enfrentan en cada caso.

Identificar cuáles son esas competencias, y en qué medida están presentes en cada líder intermedio, resulta fundamental para alinear sus habilidades con el tipo de gimnasio que gestionan, ya sea del formato ´HE´ o ´LC´[8]. Esto aporta claridad tanto para seleccionar los

[8] HE: high end- LC: Low cost

recursos adecuados como para diseñar programas de formación adaptados, lo que, a su vez, se traduce en una mejora significativa en el desarrollo del negocio. Desde esta perspectiva, que se convierta en un tema prioritario para la organización es inevitable.

Conocer y medir el nivel actual de competencias de los distintos líderes intermedios permite desarrollar un plan de formación que no solo cierre las brechas existentes, sino que también maximice las capacidades actuales. Este enfoque resulta relevante tanto si las competencias requeridas varían entre los diferentes formatos de negocio como si son comunes para ambos.

Este trabajo colaborará en mejorar las competencias de los líderes intermedios en organizaciones de servicios, como lo son los gimnasios de alta gama y bajo costo, generando un impacto directo en la calidad del servicio ofrecido. En términos comerciales no solo eleva la experiencia del cliente, influenciando positivamente aspectos como la atención al usuario y la adherencia a la actividad física, sino que también mejora la salud y calidad de vida de las personas logrando que se mantengan fielmente haciendo actividad fisica. Aporta también a la adherencia a la actividad física que es crucial para que los individuos mantengan el hábito de hacer actividad física a lo largo del tiempo, beneficiando tanto su bienestar personal como las finanzas estatales al reducir los costos asociados con problemas de salud que debe afrontar el estado cuando los ciudadanos no realizan actividad fisica.

En consecuencia, este trabajo propone diagnosticar el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales y cuáles son las más valoradas por los líderes intermedios dentro de la organización, analizando si existen diferencias entre ambos grupos (HE y LC) según el modelo de gimnasio que gestionan. Una vez identificadas y clasificadas estas competencias prioritarias, se utilizarán como base para diseñar un esquema de capacitación que aporte valor significativo a la compañía. Para dicho diagnóstico y diseño formativo, se empleará el mismo instrumento de medición utilizado previamente en evaluaciones comparables dentro de la organización.

Hipótesis de trabajo

1- Las competencias del liderazgo que desarrollan los líderes intermedios en ambas marcas (Megatlon y *Fiter*) no tienen el nivel de desarrollo adecuado.

2- Los cargos intermedios que conducen las unidades de negocio de las marcas Megatlon y *Fiter* no muestran diferencias significativas en sus competencias auto percibidas como líderes.

Objetivos

Objetivo general

1- Analizar las competencias del liderazgo en los líderes intermedios de las UN, mediante su auto percepción, en la compañía Grupo Megatlon en sus dos modalidades comerciales *high end (*Megatlon*) y low cost (Fiter)* durante el año 2024 y,

2- Proponer una estrategia para consolidar una capacitación para completar el programa general de desarrollo de líderes que tiene la compañía.

Objetivos específicos

1- Medir el desarrollo de las competencias auto percibidas en los líderes de las deferentes UN en toda la compañía. (ambas marcas)

2- Comparar que competencias auto percibidas tienen mayor presencia y establecer un orden jerárquico para los diferentes grupos de líderes.

3- Comparar las competencia auto percibidas en los dos grupos (*Fiter* y Megatlon)

4- Proponer un programa de capacitación para desarrollar las competencias de liderazgo intermedio en ambas marcas.

Marco teórico

Los líderes intermedios

El desafío principal para las empresas de servicios en la actualidad, como ocurre con los gimnasios, radica en perfeccionar su enfoque hacia los clientes para alcanzar su satisfacción y fidelidad. Aunque la innovación, las tecnologías y otros elementos que generan valor desempeñan un papel crucial, el factor humano emerge como el componente con mayor impacto y proyección en este ámbito.

Asimismo, resulta evidente que la gestión de las personas debe mostrar una consistencia significativa. En este sentido, el mando intermedio, representado por el gerente de las unidades de negocio (UN), tiene una función esencial como puente entre la estrategia definida por la alta dirección y la ejecución práctica del servicio, llevada a cabo por los empleados bajo su liderazgo.

En este nivel, el liderazgo puede entenderse como un concepto integral, asimilable a un sistema complejo. En este sistema, no solo participan individuos que asumen el rol de líderes, sino que también opera una modalidad que permite la concreción de objetivos, la cual trasciende a las personas mismas.

En su artículo del año 2018, Lescano Duncan explora la relevancia del liderazgo de los mandos intermedios dentro de las organizaciones de servicios, destacando su papel estratégico para garantizar la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes.

> “Somos conscientes que es necesario integrar las nuevas responsabilidades del ejecutivo intermedio en un nuevo liderazgo. Se trata de un liderazgo enfocado en la persona, tanto en la relación con el cliente, como en el desarrollo de los colaboradores.

La manera de hacer negocio implica centrarse en el cliente, al mismo tiempo que en el empleado.” (Lescano Duncan, 2018, P 81)

Este enfoque se sustenta en la idea de que la orientación al servicio es un pilar estratégico que fomenta tanto el compromiso como la lealtad del cliente. Lescano Duncan (2018) asigna a los mandos intermedios un rol clave como nexo entre la visión de la alta dirección y las tareas operativas, subrayando la importancia de desarrollar sus competencias para consolidar una sólida cultura de servicio.

Entre los elementos más destacados del análisis llevado a cabo por Lescano Duncan (2018) se encuentran:

1- La relevancia del liderazgo de servicio en el mando intermedio

   Los mandos intermedios son vitales para traducir la misión y estrategia corporativa en acciones tangibles. Su liderazgo, basado en un enfoque centrado en las personas y orientado al servicio, desempeña un papel fundamental al impactar directamente en la motivación y desempeño de los empleados.

2- La relación entre la satisfacción del empleado y la del cliente

Existe una conexión directa entre la satisfacción laboral y el compromiso, desempeño y lealtad de los empleados, lo cual influye significativamente en la experiencia del cliente. Modelos como el "marketing interno" y la "cadena de valor por servicio" recalcan que contar con empleados motivados, capacitados y comprometidos es esencial para generar valor.

El autor analiza también las dificultades actuales que enfrentan los mandos intermedios, destacando las deficiencias en su formación y la subvaloración que reciben por parte de la alta dirección. Estas fallas limitan su capacidad para liderar eficazmente en un entorno enfocado al servicio. Además, se señala cómo la falta de preparación integral, tanto en habilidades técnicas como humanas, resulta incompatible con las demandas de liderazgo que requiere este tipo de organización.

A sí mismo, Lescano Duncan (2018) presenta varias conclusiones importantes, La primera es que La orientación al servicio debe integrarse como una filosofía organizacional que incorpore valores sociales, éticos y humanos, orientada al desarrollo integral tanto de empleados como de mandos intermedios. La segunda, es que los mandos intermedios deben actuar como catalizadores del compromiso y desempeño del equipo, con el objetivo final de aportar valor a los clientes mientras se mantienen los estándares de calidad del servicio. Y la tercera, plantea que es imprescindible que las organizaciones inviertan en una formación integral para sus mandos intermedios, garantizando así que lideren con efectividad dentro de una cultura organizacional basada en el servicio.

Valcarce y Gómez (2021) tomado un tema de liderazgo de servicios más contemporáneo, resaltan cómo la transformación digital no solo afecta la tipología de los usuarios, sino también las dinámicas de liderazgo actuales.

> "Nos encontramos en un cambio de era que implica, entre otras cosas, modificar nuestra forma de pensar y reaprender dentro de nuestras organizaciones. Para ello, es importante entender el contexto digital actual y convencernos como líderes de este nuevo entorno, para ser capaces de transmitirlo todos los elementos de nuestra entidad". (Valcarce y Gómez ,2021, P 8)

El avance tecnológico ha modificado tanto las formas de pensar como las estrategias de liderazgo dentro de las organizaciones, obligando a un proceso constante de reaprendizaje. Incorporar esta nueva realidad digital se torna crucial para la evolución organizacional. El equipo encargado del liderazgo debe ser estratégico y transformador, destacándose por sus habilidades digitales y capacidad para adaptarse al nuevo contexto competitivo.

> "Todos los componentes que conforman la organización deben de empezar a creer en el proyecto y nosotros como líderes de este cambio digital debemos de trazar un plan para conseguirlo con dos objetivos claros: desarrollar las habilidades digitales a través de formación tecnológica (buscar soporte a través de las plataformas que nos ofrezcan

las herramientas digitales) y vencer la resistencia al cambio. Es el momento de explicar el cambio cultural que existirá en la empresa." (Valcarce y Gómez ,2021, P 13)

Este punto resulta especialmente relevante al analizar las diferencias entre modelos de gestión en gimnasios low cost y tradicionales, ya que los primeros se apoyan en mayor medida en la autogestión del usuario gracias a las herramientas digitales.

Liderar instituciones

En las organizaciones modernas, los individuos representan un recurso esencial que aporta valor significativo al desarrollo institucional. Este principio subraya la necesidad de considerar a las personas como un componente clave para fomentar la sostenibilidad y el éxito organizacional a largo plazo. La relevancia del capital humano ha motivado a las instituciones a reflexionar profundamente sobre cómo capacitar, guiar, incentivar, involucrar y, fundamentalmente, dirigir a los individuos en consonancia con los objetivos organizacionales.

En este sentido, el proceso de desarrollo de competencias, según la definición propuesta por Grosso (2020), "es un proceso prolongado y metódico que parte de reconocer y potenciar cualidades del individuo, contextualizarlas y recién allí ensayar bajo un ambiente monitoreando su transferencia eficaz a la acción" (P 127).

Por otro lado, López de Viñaspe (2009) destaca el liderazgo de nivel 5 como uno de los factores internos clave para garantizar el éxito de un gimnasio. Este tipo de liderazgo se caracteriza por una mezcla equilibrada de humildad personal y voluntad profesional. En consecuencia, los líderes poseen un nivel elevado de ambición orientada al éxito colectivo y demuestran una actitud modesta y sencilla junto con un fuerte compromiso hacia el crecimiento organizacional. En este contexto, atribuyen comúnmente el éxito a factores externos, pero asumen responsabilidad personal frente a los desafíos. Por otro lado, el gerente y el equipo directivo desempeñan roles cruciales en garantizar la eficiencia y eficacia (efectividad) de la

organización, dado que sus habilidades y métodos de operación determinan, en gran medida, los resultados alcanzados.

> "… la figura del gerente y del equipo directivo, en general tiene una importancia capital. Ellos son los que van a marcar la misión, visión y estrategias de la empresa, y son los responsables de distribuir los recursos, de planificar las acciones y de mantener a todo el equipo de trabajadores orientados a los resultados, al mismo tiempo que se mantiene un clima laboral positivo" (López de Viñaspe, 2009, P 79),

López de Viñaspe (2009), recomienda trabajar en el fortalecimiento de competencias específicas entre los líderes, tales como conocimiento del sector, capacidades técnicas, visión estratégica, iniciativa, proactividad, entusiasmo, liderazgo efectivo, compromiso organizacional, dirección de proyectos y equipos, delegación eficiente, integridad, gestión del tiempo y agenda, capacidad de formación continua, resistencia al estrés, orientación al cliente, capacidad para construir redes de relaciones sólidas, planificación estratégica y orientación hacia resultados.

Por su parte, Saba (2006) coincide con López de Viñaspe en varios aspectos y aporta que los atributos fundamentales o prerrequisitos para un liderazgo efectivo incluyen entusiasmo, integridad, firmeza, imparcialidad, celo profesional, humildad, confianza y expertise.

En sintonía con esta línea argumentativa, Kofman (2001) recalca que una proporción significativa de los recursos bibliográficos y del tiempo dedicado al análisis del liderazgo gira en torno a cuestiones estratégicas globales, dejando en segundo plano aspectos asociados a la operación directa. El autor refiere a esa situación diciendo que "La infatuación por las alturas estrategias y desprecio por el llano se reduce a máximas simplistas como ´los managers hacen las cosas correctamente, los lideres hacen las cosas correctas´" (Kofman, 2001, P 57, T 1).

Este autor enfoca su atención en aquellos líderes responsables de la gestión operativa. En el contexto de los gimnasios, este nivel de liderazgo se relaciona principalmente con la organización y supervisión de los servicios provistos tanto por los profesionales (instructores y

profesores) como por las instalaciones y equipos. A este nivel jerárquico no se conceptualiza al líder como un potencial aspirante al liderazgo, sino como alguien ya investido con la responsabilidad de mantener la gestión eficiente los recursos organizativos. Dicha perspectiva es expresada de esta manera:" El manager no es un aspirante a líder que no le alcanza el coeficiente intelectual, El manager es quien se encarga de hacer que la maquinaria organizacional funcione efectivamente día tras día." (Kofman, 2001, P 58, T 1).

Siguiendo nuevamente a Kofman (2001), quien retoma perspectivas esenciales propuestas por Peter Drucker, se subraya que la gestión eficaz constituye el núcleo para alcanzar resultados organizacionales deseados. Esta comienza con un entendimiento claro de los objetivos esperados y se materializa mediante la correcta organización de recursos estratégicos. Bajo esta óptica, la gestión no solo configura a las instituciones independientemente de su naturaleza organizacional sino que también opera como el mecanismo indispensable para alcanzar una finalidad específica. En consecuencia, el gestor o líder desempeña un rol imprescindible como impulsor para llevar a cabo las funciones administrativas que posibilitan la consecución de resultados tangibles. Este rol trasciende hacia un ámbito estratégico definido por la misión, visión y principios que rigen a la institución. De esta manera, desde estas directrices fundamentales emergen estrategias cuya implementación recae tanto en la estructuración interna como en la articulación entre el manejo administrativo y las acciones ejecutivas realizadas por los colaboradores. El autor se refiere a los liderazgos intermedios diciendo: "el management[9] es la herramienta especifica, la función específica, el instrumento específico para hacer a las instituciones producir resultados" (Kofman, 2001, P 58, T 1).

Kofman (2001), complementa su análisis enfatizando que los gestores en sus roles de lideres intermedio deben no solo concentrarse en atender aspectos técnicos relacionados con

[9] El management, conocido también como gestión empresarial, es un concepto fundamental en el mundo de los negocios. Es la disciplina que engloba todas las habilidades, técnicas y estrategias necesarias para dirigir y organizar una empresa de manera eficiente y efectiva. El management abarca un amplio rango de áreas, desde la planificación estratégica hasta la toma de decisiones, pasando por la coordinación de equipos de trabajo y el control de recursos. Es un conjunto de herramientas y métodos que permiten a los líderes empresariales alcanzar sus objetivos y maximizar los resultados de sus organizaciones. (Marketing digital, s.f.)

la concreción de metas o el cumplimiento presupuestario, sino también aportar un enfoque prioritario hacia las necesidades internas del personal. De esta manera, se considera vital ayudarles a alcanzar su máximo potencial mediante un entorno laboral que favorezca dicha realización. Adicionalmente, resalta que si bien los líderes ejecutivos suelen crear visiones inspiradoras y estratégicas para la organización en su conjunto, son los líderes operativos quienes gestionan e implementan sistemas concretos de evaluación, asignación presupuestaria y planificación técnica derivadas directamente de las Misiones, Visiones y Valores corporativos, "ellos son los encargados de bajar a tierra las ideas revolucionarias de los lideres, organizando la estructura, asignando los recursos y manteniendo el control operativo" (Kofman, 2001, P 59, T 1).

En la actualidad, las organizaciones no pueden depender únicamente de la identificación o disponibilidad de líderes inspiradores como su único recurso estratégico para navegar en el dinámico y altamente competitivo mercado contemporáneo. Por el contrario, se enfrentan a la necesidad de crear una infraestructura de liderazgo consistente y bien distribuida, que impregne todos los niveles de la organización. Dicha estructura debe estar compuesta por líderes especializados en conceptos, procesos y relaciones humanas. Sin embargo, estos líderes no podrán ser simplemente adquiridos como productos terminados; será indispensable su formación sistemática.

A sí mismo, persisten perspectivas tradicionales y en muchos casos obsoletas, como la creencia de que los líderes auténticos son innatos o que cada organización requiere un estilo de liderazgo singular y predeterminado. Sin embargo, el ejercicio del liderazgo no consiste en la acumulación aislada de herramientas y prácticas operativas, sino que está intrínsecamente vinculado al desarrollo integral del ser humano. Es fundamental señalar que no existe un método infalible, ni un curso estandarizado que pueda transformar mágicamente a un individuo en líder o garantizar el desarrollo sostenido de liderazgo dentro de las organizaciones.

En este marco, Mendez Rial, (2015) en su análisis sobre los perfiles de los directores deportivos, identifica que un número significativo de ellos posee formación en campos como la educación física, la administración de empresas, e incluso áreas no relacionadas con la actividad física. Cabe señalar que este panorama se reproduce también en Argentina, particularmente en la organización objeto del presente estudio. Sin embargo, estas trayectorias profesionales no necesariamente están vinculadas con procesos significativos de formación del liderazgo, ya sea en términos de expectativas, contenidos o formatos pedagógicos tradicionales.

Como señala Grosso (2020), el desarrollo de competencias sostenibles en el tiempo demanda enfoques y recursos pedagógicos completamente diferentes a los concebidos tradicionalmente. Por un lado, la formación de habilidades trasciende la simple transmisión de conocimientos o experiencias contextuales, como simulaciones o dinámicas grupales. Por otro lado, la adquisición auténtica de competencias implica un proceso prolongado y metódico que se fundamenta en la identificación y potenciación de las cualidades individuales, su contextualización mediante marcos específicos y su posterior ensayo bajo entornos controlados para garantizar una transferencia efectiva a situaciones prácticas.

> "Un enfoque de formación de competencias requiere de un método claramente definido que involucre las distintas dimensiones de la acción humana, recursos didácticos diferenciado para cada una de ellas y espacios experimentales de practica de la suficiente profundidad e intensidad para promover transformaciones radicales en el universo emocional del individuo," Grosso ,2020, p 127),

Por consiguiente, resulta imprescindible diseñar un modelo integral que facilite la formación de habilidades con una perspectiva estructurada. Este modelo debe establecer parámetros claros para organizar las acciones necesarias para el desarrollo humano, así como identificar los recursos educativos apropiados para cada una de estas acciones. A su vez, debe crear un ambiente formativo profundo e intensivo que permita transformar las perspectivas personales y profesionales de los participantes. Este proceso requiere la colaboración

interdisciplinaria, integrando campos como la lingüística, la pedagogía, la psicología cognitiva y la neurociencia.

En este contexto, la propuesta del modelo basado en el desarrollo de nueve competencias fundamentales (de su autoría) invita a una reflexión esencial: ¿Cuáles son las competencias realmente imprescindibles? ¿Cómo pueden ser desarrolladas efectivamente? Y finalmente, ¿qué mecanismos pueden implementarse para fomentar su motivación en individuos y colectivos? Según el autor, estas preguntas constituyen el núcleo del diseño pedagógico necesario para enfrentar los desafíos actuales en materia de liderazgo organizacional.

Competencias

Gonzalez Gonzalez (2014) aborda en su trabajo la perspectiva de que, actualmente, diversos autores parten del principio de que el liderazgo puede entenderse como una competencia o un conjunto de ellas. Siguiendo este enfoque se respalda la idea de que el liderazgo engloba competencias claramente identificables. Asi mismo y basándose en Carreras y Perrenoud, el autor ofrece una definición más detallada sobre el concepto de competencia, describiéndola como la capacidad adquirida para desempeñar adecuadamente una tarea, función o rol dentro de un ámbito específico de trabajo. Esta definición integra conocimientos, destrezas y actitudes. El mismo autor amplía el alcance del término competencia, planteando que este no solo abarca el saber y el saber hacer, sino también aspectos ligados al ser, como los valores y las actitudes. De esta manera, observa que las definiciones contemporáneas del término incluyen cada vez más elementos vinculados al ser, como motivaciones, rasgos sociales y actitudes, lo que supera los límites tradicionales de conocimientos o habilidades técnicas.

Por otro lado, un aporte relevante para este trabajo proviene de Yañiz, (2008), quien sugiere que la competencia es un constructo complejo, difícil tanto de definir como de evaluar debido a su naturaleza multifacética, que abarca elementos internos y externos. Esto dificulta

que sea plenamente operativa. Desde este punto de vista, ser competente no implica exclusivamente poseer conocimientos o habilidades; sino que se necesita la capacidad de movilizarlos en contextos específicos. En este sentido, no basta con dominar un área, como la contabilidad, si no se logra aplicar esos conocimientos en el momento oportuno.

En ese mismo texto se señala que otros autores coinciden en concebir las competencias como el desempeño efectivo de una persona en contextos auténticos y variados. Este desempeño se caracteriza por la activación e integración de conocimientos, normas, técnicas, procedimientos, actitudes y valores. Desde una perspectiva más profunda, pueden ser analizadas utilizando conceptos como ´input´ y ´output´: el primero se refiere a los conocimientos y destrezas, mientras que el segundo corresponde al dominio práctico de estas competencias en un entorno determinado. “Aparentemente, capacidad y ocupación son dos realidades independientes y se induce a creer que si el sujeto desarrolla la capacidad adecuada llevará adelante la ocupación correspondiente.” (Yañiz, 2008, P 2),

Otros enfoques avanzan aún más en la conceptualización de las competencias, definiéndolas como configuraciones psicológicas y sociales que combinan conocimientos, rasgos personales, actitudes y habilidades. Estas se movilizan para permitir que una persona responda eficazmente a las demandas del contexto. Además, las competencias se apoyan en el desarrollo de las capacidades cognitivas, socioafectivas y físicas del individuo, lo cual les permite adaptarse a escenarios diversos.” La competencia implica capacidad propia (habilidades ...), pero incluye la capacidad de movilizarla y del mismo modo movilizar los recursos del entorno. Implica por tanto una adaptación en cada situación y por ello es más compleja”. (Yañiz, 2008, P 3),

Por su parte, Climent Bonilla (2009) establece una distinción fundamental entre habilidades y competencias:

> “Es importante señalar que el vocablo skills en inglés se usa, de manera indistinta, para referirse a habilidades, destrezas, competencias, calificaciones, aptitudes y/o talentos,por lo que su significado está estrechamente ligado al contexto de la

palabra. De tal modo, en inglés, skills lo mismo puede referirse a uno de los términos señalados, que a más de uno, o a todos. En español, en cambio, no existe un término genérico equivalente a skills, y sí varios que se relacionan con éste. Muchas veces, las traducciones al español pasan por alto esta situación, o bien, es difícil resolverla, incluso con la mejor aproximación. Como consecuencia, por ejemplo, cuando en inglés se habla de habilidades, en español se mencionan competencias, o al revés, cuando de lo que se trata es de competencias, en español, aparecen destrezas." (Climent Bonilla, 2009, P 100)

El autor identifica diferencias entre habilidades y competencias,que es preciso considerar para distinguir conceptualmente. Los siguientes puntos dan cuenta de dichas diferencias y sus implicaciones:

a) Las habilidades son componentes de las competencias, pero no ocurre lo contrario.

b) El desarrollo de habilidades debe impulsarse desde edades tempranas, a lo largo de la infancia, la adolescencia y la juventud.

c) Mientras que el contexto puede ser secundario para desarrollar habilidades, resulta esencial para el desarrollo de competencias.

d) Las habilidades se descubren y practican; las competencias se cultivan y perfeccionan.

e) Las habilidades son relevantes durante todas las etapas educativas; las competencias suelen orientarse al desarrollo en la vida adulta.

f) No todas las habilidades son significativas para el crecimiento competencial de un individuo.

g) Poner en práctica una habilidad no equivale a poner en práctica una competencia.

h) La comprensión juega un papel clave en cualquier competencia, pero no necesariamente en toda habilidad.

i) Los valores son fundamentales para las competencias; las habilidades carecen de este soporte salvo por su propio valor intrínseco.

j) Pueden existir habilidades independientes de los intereses económicos o sociales.

k) Es posible diseñar competencias específicas; sin embargo, no ocurre lo mismo con las habilidades.

Este análisis establece un marco claro para distinguir y entender con mayor precisión los conceptos de competencias y habilidades, resaltando tanto sus diferencias como sus interconexiones según su aplicación individual y contextual.

Goleman, (2005), señala que las competencias emocionales son el factor clave que diferencia a un directivo destacado de uno promedio. Estas competencias, a diferencia de la inteligencia propiamente dicha, indican en qué medida un directivo es capaz de aprovechar eficazmente su potencial dentro de un contexto determinado, alineándose así con el significado actual del término.

> "En pocas palabras, creo que el CI sería un pronosticador más potente que la IE acerca del éxito de los individuos en sus carreras en estudios de grandes poblaciones porque clasifica a los individuos antes de embarcarse en una carrera, determinando qué campos o profesiones son los más adecuados. Pero cuando los estudios se llevan a cabo en el interior de un trabajo o profesión para determinar qué individuos sobresalen y quienes son mediocres o fracasan, la IE demostrará ser un pronosticador mucho mejor del éxito que el CI. (Goleman,2005, P 60)

Además, Goleman (2005) subraya que poseer una alta aptitud no implica automáticamente ser competente; más bien, solo refleja que el individuo cuenta con un notable potencial para desarrollar dicha competencia.

> "El hecho de que un estudiante cuente con aptitudes espaciales excelentes no significa que destaque en geometría. De la misma manera que una persona puede ser muy empática pero mala a la hora de tratar a los clientes si no ha adquirido competencia en atención al cliente. Aunque nuestra inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que subyacen a los cuatro grupos de IE, nuestra

competencia emocional muestra qué cantidad de ese potencial hemos realizado al aprender y dominar habilidades y traducir inteligencia en capacidades laborales." (Goleman,2005, P 64)

En ese mismo año, Goleman introdujo un modelo inicial de competencias de liderazgo, que denominó competencias emocionales o relacionadas con la inteligencia emocional del líder, el cual posteriormente fue ampliado.

Tabla 2: *Competencias emocionales Goleman (2005)*

• Competencias intrapersonales: Relacionadas con el propio sujeto	• Conciencia de uno mismo • Valoración de uno mismo • Autoconfianza y seguridad • Autocontrol y hábitos • Fiabilidad y confianza • Minuciosidad • Adaptabilidad y aprendizaje • Innovación y creatividad • Motivación • Compromiso, responsabilidad • Iniciativa y tomar decisiones • Optimismo y positividad
• Competencias interpersonales: Relacionadas con los demás	• Empatía • Desarrollar a los demás y evaluar • Orientación al servicio • Aprovechar la diversidad • Conciencia política • Influencia y negociación • Comunicación • Resolución de conflictos • Liderazgo y toma de decisiones • Catalizar el cambio • Establecer vínculos • Cooperar

	• Hacer equipo

Fuente propia

A sí mismo, en los últimos años, se han propuesto enfoques más recientes para clasificar las competencias asociadas con el liderazgo. Retomando el trabajo de González González (2014), se sintetizan diferentes investigaciones realizadas por Pablo Cardona y otros colaboradores, quienes argumentan que las competencias en las organizaciones pueden agruparse en dos categorías principales:

1- Competencias técnicas: Estas hacen referencia a los atributos específicos requeridos por un determinado puesto de trabajo. Por su naturaleza, suelen ser altamente especializadas. Un ejemplo de estas competencias sería el manejo avanzado de cálculos o la elaboración y análisis de balances contables.

2- Competencias directivas: Estas se definen como patrones de comportamiento observables y recurrentes que facilitan el éxito en funciones de liderazgo o gestión. En este caso, las competencias relacionadas al liderazgo quedarían comprendidas dentro de esta categoría. (Gonzales Gonzales, 2014, P 17)

Por otro lado, entre las propuestas más reconocidas sobre competencias directivas se encuentra la desarrollada por IESE[10], la cual tiene como punto de partida el trabajo plasmado en el Cuestionario de Competencias Directivas (Lombardía García, Cardona y Chinchilla, 2001). Este cuestionario establece un marco argumentativo para la medición y evaluación de dichas competencias.

Tabla 3: *Cuestionario de competencias directivas Chinchilla (2001)*

Tipo de competencia	Descripción	Ítems
Competencias estratégicas	Hacen referencia a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa, siendo necesarias para el logro de resultados económicos.	• Visión de negocio • Resolución de problemas • Gestion de recursos

[10] IESE *Business School* es la escuela de posgrado en dirección de empresas de la Universidad de Navarra. Fundada en 1958 como Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) en Barcelona

		• Orientación al cliente • Red de relaciones efectivas • Negociación • Orientación inter-funcional
Competencias intratégicas	Hacen a la capacidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el entorno interno de la empresa, y se orientan a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la organización.	• Comunicación • Organización • Empatía • Delegación • Coaching • trabajo en equipo • Desarrollo y compromiso de los empleados • Liderazgo • Direccion de personas • Resultados económicos
Competencias de eficacia personal:	Son los hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno y que se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el medio, potenciando la eficacia de las competencias directivas antes mencionadas. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de autodirección, imprescindible para dirigir a otras personas, y contienen seis competencias básicas, cada una de las cuales se divide a su vez en varias competencias mas	• Proactividad, que incluye iniciativa, creatividad y autonomía personal. • Autogobierno, en el que se insertan la disciplina, concentración y autocontrol. • Resolución de problemas, que incluye intuición, capacidad de análisis y toma de decisiones. • Gestion personal, que implica gestión del tiempo, gestión del estrés y gestión del riesgo. • Integridad: credibilidad, honestidad, equidad. • Desarrollo personal, donde se incluyen la autocrítica, el autoconocimientos, relación de la persona consigo misma y con el entorno y el aprendizaje y cambio personal.

En el mismo sentido, Alles (2009) introduce el concepto de la gestión por competencias desarrollando un modelo que parte de teorías preexistentes y su experiencia profesional. En su obra, define las competencias como "aquellas características de personalidad que, devenidas en comportamientos concretos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo". (Alles, 2009, p 18) Asimismo, conceptualiza el modelo de competencias como un conjunto de procesos relacionados con las personas dentro de una organización, cuyo propósito es alinearlas con los objetivos organizacionales. La autora distingue claramente entre las competencias conductuales y las habilidades técnicas o conocimientos, aclarando que las primeras constituyen competencias de gestión. Por otro lado y avanzando sobre el tema de los conocimientos, Alles (2009) explica que estos, al igual que las competencias, son esenciales para cualquier gestión. Sin embargo, enfatiza que los conocimientos son solamente la base del desempeño y que este solo será exitoso si se poseen las competencias adecuadas para la función en cuestión. "Los conocimiento constituyen la base del desempeño, sin los conocimientos necesarios no sería posible llevar adelante el proceso o tarea asignada. No obstante el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función." (Alles, 2009, P19)

Dentro de su modelo, Alles (2020) desarrolla la idea de diferentes niveles de competencias organizacionales. Por un lado, se encuentran las competencias cardinales, que abarcan toda la estructura organizacional; por otro, están las específicas, que impactan grupos determinados dentro de la organización, alcanzando niveles gerenciales y abarcando particularidades según los diferentes puestos.

Por su parte, Grosso (2020) presenta una perspectiva distinta en relación con las competencias y el liderazgo. Rechaza el llamado ´paradigma del don´, que asocia el liderazgo con aptitudes naturales innatas, y propone en su lugar el ´paradigma de las competencias´. Este paradigma plantea que todas las personas poseen condiciones iniciales para ejercer roles de liderazgo, pero subraya que dichas condiciones deben desarrollarse mediante un esfuerzo disciplinado para transformarse en habilidades efectivas. Según Grosso (2020)," una

competencia es un saber hacer contextualizado y sostenido sobre un sistema de creencias y valores que impulsa al individuo hacia su permanente superación personal." (P 124). De esta manera, enfatiza que las competencias no solo están relacionadas con el conocimiento, sino también con la capacidad práctica de desenvolverse en distintos niveles de la realidad, apoyadas en los valores que promueven su aplicación efectiva. Estas se basan en la plasticidad del cerebro humano, lo que permite que el temperamento heredado genéticamente evolucione si se recibe el estímulo adecuado.

Para este trabajo se tomará como referencia esta última teoría, aplicándola a dos aspectos relacionados con los líderes intermedios en gimnasios. El primero aborda la diversidad de perfiles con los que estos individuos llegan al cargo de líderes en las diferentes sucursales. El segundo aspecto se centra en una perspectiva conductual y humanista sobre el origen de las competencias.

El liderazgo en nueve competencias

Las tendencias de pensamiento sobre el liderazgo pueden agruparse en dos grandes categorías: primero, la visión de las circunstancias excepcionales que definen su ejercicio; y segundo, la importancia del contexto como factor ineludible en su comprensión. Según Grosso (2020), durante la segunda mitad del siglo XX se analizaron avances y limitaciones con respecto al liderazgo como un fenómeno social y relacional. Esto se fundamenta en la capacidad de una persona para influir sobre otras mediante el manejo del poder.

Aunque los líderes poseen características individuales distintivas, estas emergen dentro de un marco cultural específico, relegando la idea de que dichas cualidades provienen exclusivamente de condiciones genéticas únicas. Si bien los factores genéticos predisponen ciertas inclinaciones, no son determinantes absolutos. Más bien, el liderazgo se forma y fortalece dentro de un contexto social amplio que propicia la aparición de figuras que guían sobre cómo utilizar el poder de manera adecuada. En este sentido, el liderazgo trasciende los

estilos rígidos y adopta un enfoque adaptable, respondiendo a las necesidades del grupo social al que pertenece.

Para avanzar en la comprensión del modelo de las nueve competencias, Grosso (2020) desafía algunos mitos persistentes, como la idea de que el líder nace con un ´don especial´. En lugar de eso, argumenta que el liderazgo proviene de una inclinación natural del temperamento que se desarrolla mediante un aprendizaje contextualizado, incentivado por factores ambientales y apoyado formalmente cuando es necesario." El desarrollo de competencias tiene esa característica: toma como punto de partida determinas predisposiciones del temperamento (que como ya mencionaos son distintas en la especie) y les incorporan una serie de estímulos que le generan su efectiva manifestación" (Grosso,2020, P 124)

Este ´saber hacer situado´ requiere explícitamente procesos formativos para activar su potencial. Desde su perspectiva, la noción de estilos de liderazgo se presenta más como una herramienta educativa que como una realidad práctica. Grosso (2020) afirma que hablar de estilos específicos resulta contradictorio con los principios pragmáticos del liderazgo, donde la flexibilidad y la capacidad de adaptación son esenciales. Asimismo, se cuestiona la idea del líder como figura surgida exclusivamente en situaciones límite. De esta manera, administrar tales escenarios exige una preparación previa sólida, un proceso que involucra el antes, el durante y el después, junto con una estabilidad emocional adecuada." Imaginemos el liderazgo como un mero conjunto de prácticas, más allá de aptitudes, pensamos las soluciones en términos de un ´hacer´ de más que un ´ser ´del liderazgo, lo que es un indicador de nuestra profunda incomprensión del tema" (Grosso, 20202, P 126)

A sí mismo, el liderazgo, como fenómeno social, siempre tiene un inicio individual basado en una decisión personal. Las circunstancias externas actúan como catalizadores posteriores. Por ello, no se trata de una dicotomía binaria entre ´ser o no ser´ líder; más bien, es un camino de crecimiento sustentado en experiencias personales que enriquecen progresivamente dicha capacidad. De esta manera, es posible que algunas personas no se

identifican como líderes porque sus modelos de referencia están distorsionados por figuras emblemáticas, sociales, políticas o religiosas, cuya presencia y carisma puede eclipsar al líder cotidiano que transforma su entorno a través de su propio ejemplo.

De esta manera, el liderazgo implica la capacidad efectiva de una persona para influir en otros y orientar sus acciones a través del uso estratégico del poder. Como Grosso (2020) lo expresa: “El poder siempre está presente en la persona que influye sobre las demás” (p 43). Las decisiones sobre cómo ejercer ese poder dependen del contexto, las circunstancias específicas y los individuos involucrados. En esencia, el líder es tanto guía como catalizador, adaptándose al entorno mientras transforma las realidades colectivas.

En determinados escenarios, la autoridad formal puede ser la vía más adecuada, mientras que en otros se hace necesario recurrir a estrategias como la persuasión, la comunicación, la educación o la creación de vínculos de identificación. En cualquier caso, puede afirmarse que un líder competente debe ser capaz de seleccionar el enfoque más pertinente según las circunstancias. Tanto los colectivos como las entidades enfrentan situaciones diversas, y la responsabilidad del líder radica en gestionar estas dinámicas de manera efectiva.

> “La habilidad del buen conductor es ser capaz de seleccionar los dispositivos adecuados en cada momento para conseguir los objetivos de la organización y el equipo de trabajo, optimizando los recursos con los que se cuenta y ayudando a la vez a las personas a superarse y crecer como tales” (Grosso, 2020, P 43)

Por consiguiente, el ejercicio del liderazgo se desarrolla en un entorno en constante evolución que exige interpretar intereses y alcanzar objetivos y expectativas que se dividen, al menos, en tres tipos principales de necesidades: las de la organización, las de los individuos y las de los grupos.

Figura 2: 9C, Modelo de necesidades a la que debe dar respuestas el conductor



Fuente: Tomado de (Grosso, 2020, p. 45)

Un líder auténtico se distingue por su capacidad para diseñar estrategias que orienten a la organización hacia un futuro claro y compartido, inspirando a sus miembros a adherirse y alinearse con esa visión. Así es que las competencias necesarias para el liderazgo emergen de una interacción entre experiencias laborales y personales, pero lo que realmente define a un líder es su habilidad para reflexionar profundamente sobre dichas vivencias pasadas.

Tal es así que estas experiencias se incorporan en el desarrollo del líder en diferentes niveles que se pueden definir como individual, grupal, intergrupal y macrosocial. No obstante, el rol principal de un líder no reside exclusivamente en el desempeño de sus propias capacidades, sino en el impacto que logra generar a través de su equipo. Entonces, su responsabilidad crucial radica en identificar las causas raíz de los problemas y ofrecer soluciones adecuadas dentro de su ámbito de influencia, ya sea en aspectos relacionados con la organización, la formación, la comunicación o la motivación. (Grosso, 2020).

En consecuencia, las investigaciones contemporáneas sobre liderazgo proponen enfoques innovadores que giran en torno a tres pilares principales. El primero es formativo y aboga por un desarrollo integral basado en entrenamientos sistemáticos y metodologías pedagógicas diseñadas específicamente para cultivar habilidades clave. El segundo, se centra en la ontología del lenguaje, estudiando cómo el poder social se manifiesta a través de estructuras lingüísticas y simbólicas propias de la especie humana, destacando su capacidad transformadora

mediante la producción de discurso. En este contexto, el líder desempeña un papel fundamental en la gestión de redes comunicativas que optimizan tanto el desempeño individual como grupal. El tercer pilar involucra el autoconocimiento y desarrollo interno del líder, entendido como parte de un proceso continuo de formación y evolución personal.

De esta manera, Grosso (2020), al sintetizar este enfoque, se apoya en las contribuciones de Senge y Kofman, quienes han analizado fenómenos organizativos y de liderazgo desde una perspectiva práctica. A partir de ello, nace el modelo de las nueve competencias: una herramienta formativa que parte de una premisa esencial para comprender el liderazgo como concepto. Según este modelo, el liderazgo es más que una función; es un proyecto de vida que exige un compromiso profundo no solo con los demás, sino primordialmente con uno mismo.

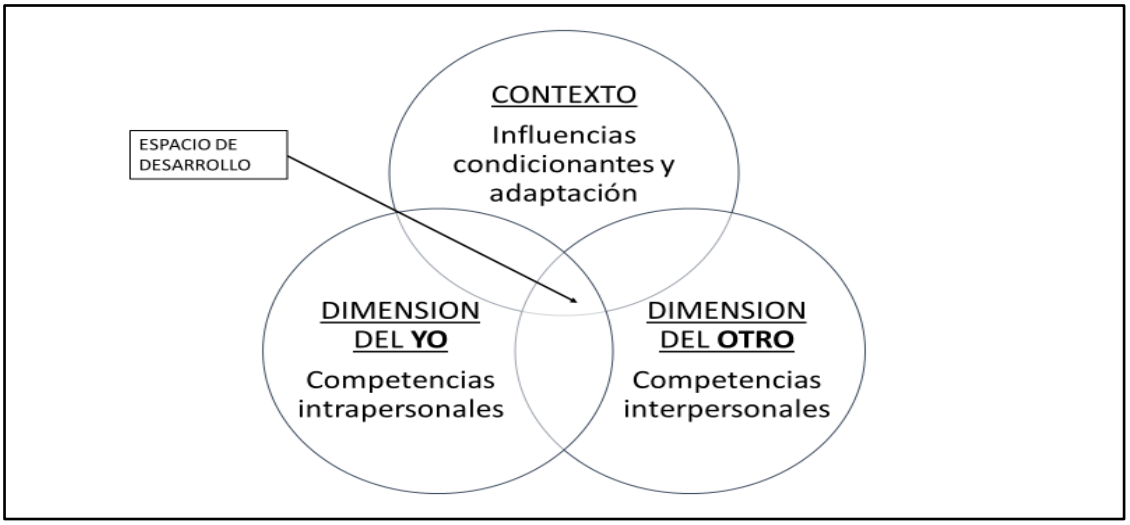
Desde la perspectiva bioantropológica, se plantea una visión evolutiva del liderazgo basada en habilidades sociales integradas con otras competencias fundamentales para influir positivamente en los demás. Este enfoque descansa en tres principios básicos conceptualizados como la capacidad intrínseca del ser humano para superarse constantemente, el potencial para ejercer influencia y construir relaciones significativas en entornos sociales, y el entendimiento de que dichas habilidades pueden evolucionar siempre que se propicien contextos favorables y exista la voluntad personal para aprovecharlos.

Entonces, el desarrollo permanente es un rasgo inherente a nuestra naturaleza como especie. Por un lado, en escenarios sociales, esta capacidad se traduce en nuestra habilidad para forjar vínculos cooperativos y ejercer influencia de manera positiva. Por otro lado, con los estímulos apropiados del entorno y un fuerte compromiso individual, estas capacidades pueden no solo mantenerse, sino también evolucionar hacia niveles más altos de interacción y trascendencia personal (Grosso, 2020).

Detalle del modelo de las nueve competencias del liderazgo

El modelo de competencias se apoya en nueve áreas de desarrollo que se distribuyen en tres dimensiones formativas: una del Yo, una del Otro y otra del Contexto.

Figura 3: *9C, Tres dimensiones de la formación del líder.*



Fuente: Tomado de Grosso, 2020, p. 129

El concepto del "Yo" se compone de elementos internos al individuo, con un enfoque intrapersonal que puede clasificarse en cuatro competencias principales:

1- Filosofía de vida: Este elemento se refiere a la comprensión de la propia historia y a una cosmovisión que trasciende la realidad inmediata. Implica capacidades como la conciencia del orden natural, la reflexión, la contemplación, la dirección ética y la percepción de trascendencia. Es necesario implementar estos principios en decisiones basadas en valores y definir un propósito personal claro junto con una misión que lo guíe. (Grosso, 2020)

2- Conciencia emocional: Esta competencia incluye el reconocimiento del ser interior, la identificación y regulación de las emociones, la autoaceptación y el desarrollo de la autoestima como fundamentos del crecimiento personal. De esta base surgen cualidades como el autocontrol, la confianza en uno mismo y la autodisciplina,

esenciales para manejar vínculos y fomentar relaciones constructivas a largo plazo. (Grosso, 2020)

3- Fortaleza mental: Define el carácter y ayuda a desarrollar una alta tolerancia a la frustración, la capacidad para mantener eficacia bajo presión, gestionar el estrés y cultivar una disciplina férrea en acciones personales. Dominio de esta competencia implica resiliencia, aprendizaje frente a los errores y perseverancia continua en los objetivos. (Grosso, 2020)

4- Autogestión: Comprende el desarrollo del hábito de sustentarse con recursos materiales, emocionales y espirituales propios. Esto se traduce en un proceder autónomo centrado en un propósito claro, priorizando metas y objetivos, fomentando el emprendimiento, la productividad personal y el perfeccionamiento constante. (Grosso, 2020)

La dimensión del "Otro" abarca las habilidades interpersonales que permiten al individuo relacionarse y construir vínculos saludables y enriquecedores:

1- Inteligencia social: Es la capacidad de relacionarse armónicamente con otros, permitiendo establecer conexiones significativas y duraderas. Implica ser respetuoso, sociable, cooperativo y aceptar la diversidad. El dominio de esta competencia permite integrarse en diversos entornos sociales construyendo relaciones sólidas. (Grosso, 2020)

2- Comunicación interpersonal: Consiste en usar el lenguaje de forma eficaz para fortalecer las relaciones. Se fundamenta en el habla clara y la escucha activa, combinadas con empatía, asertividad e inteligencia lingüística. Dominar esta habilidad implica lograr efectividad en las conversaciones y en la transmisión del propio mensaje. (Grosso, 2020)

3- Desarrollo de equipos: Se refiere a la capacidad de formar equipos de alto rendimiento sostenibles a lo largo del tiempo. Requiere involucrar personas,

motivarlas, integrarlas y generar un sentido colectivo de pertenencia. Dominar esta competencia demanda gestionar actividades colaborativas orientadas hacia resultados óptimos que se mantengan en el tiempo. (Grosso, 2020)

La dimensión del "Contexto" agrupa las capacidades para enfrentar y adaptarse a los desafíos del entorno con eficacia:

1- Toma de decisiones: Implica resolver problemas y alcanzar objetivos seleccionando la opción más adecuada dentro de diversas alternativas. Supone análisis crítico de situaciones complejas, creatividad aplicada y aprendizaje continuo. Dominar esta competencia requiere decidir con precisión incluso bajo incertidumbre o presión. (Grosso, 2020)

2- Pensamiento estratégico: Es la capacidad de comprender escenarios competitivos y operar en función de los objetivos y recursos disponibles. Incluye habilidades como análisis prospectivo, resolución de conflictos, comprensión política y creación de sinergia efectiva. Un pensamiento estratégico bien desarrollado aplica tanto a situaciones inmediatas como a metas a largo plazo. (Grosso, 2020)

Trabajar con estas nueve competencias demanda un enfoque integrador y compromiso sostenido a través del tiempo. El proceso incluye experiencias formativas en diversos entornos (aulas, campo, mentorías), con el objetivo final de preparar líderes capaces de adaptarse a las dinámicas cambiantes sin preocuparse excesivamente por determinar una única forma de liderazgo ideal o características que ubiquen al líder dentro de algún modelo preestablecido.

Es en esta concepción en la que se apoya el interés de este trabajo para tomar este modelo como marco de referencia.

Metodología

- Enfoque cuantitativo

- Tipo: no experimental-transeccional, descriptivo. De campo. Comparación de dos grupos
- Método de investigación hipotético-deductivo
- Técnica: de encuesta
- Cuestionario: tipo Likert

Población y muestra

La población con la que se trabajará será la totalidad de líderes intermedios que trabajan en las UN de *Fiter* y de Megatlon. Este último con sus tres modalidades de líderes, generalistas, de servicios y de venta. Para Fiter los *Club managers*. 17 líderes de las sucursales de *Fiter* y los 64 de Megatlon descriptos en el modelo de competencias gerenciales de la compañía como dentro del nivel ´3´ (N3). La muestra será de tipo no probabilística. Habrá dos unidades de análisis: el grupo de líderes de la marca *Fiter* y el grupo de líderes de la marca Megatlon.

Instrumento de medición

El instrumento de Evaluación de Competencias (Modelo 9C - instrumento 1) es una grilla de cincuenta afirmaciones (encuesta) que son medidas por una escala de Likert de 1-5, siendo uno, totalmente en desacuerdo y cinco totalmente de acuerdo. Cada una de las afirmaciones responde a alguna de las nueve competencias. En la suma de los puntajes parciales de cada una de las afirmaciones referidas a cada competencia, se obtienen los datos de como reconoce el líder, en sí mismo dichas competencias. Las competencias están ordenadas en tres dimensiones (Yo-Otro-Contexto). La validación de este instrumento fue presentada en el VI Congreso internacional de la ACINET (Grosso, 2021). El instrumento tiene un Alfa de Cronbach de .95 y un KMO y prueba de Bartlett de .624

Tabla 4: Validación del instrumento 9C

Instrumento 1- test de Autoevaluacion		
Alfa de Cronbach	Alfa de Crombach	0.9
Programa SPSS		
KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.624
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	42.671
	gl	3
	Sig.	.000
Programa SPSS		

Tabla 5: *Operacionalización de la variable Competencias*

Operacionalización de las variables competencias						
Variable	Conceptualización	dimensiones	Indicador	ítem	instrumento	Escala
Competencias	Podemos considerar a las competencia como aquellos factores que distinguen a una persona con un desempeño superior al de otras personas que tienen un desempeño promedio o aceptable. En consecuencia, las competencias son aquellas características individuales (motivación, valores, rasgos, etc.)	Yo	Filosofía de vida	2,6,12,15 y 25	Encuesta	Likert
			Conciencia emocional	1,4,9,18, 29, 41 y 50		
			Fortaleza mental	13,22,33, 37 y 48		
			Autogestión	14,20,26, 34,38,40 y 47		
		Otro	Inteligencia social	3,10,19,30 y 41		
			Comunicación interpersonal	17,27, 35, 39 y 43		
			Desarrollo de equipos	11, 28, 31 y 36		
		Contexto	Toma de decisiones	8,16. 21, 24, 44 y 49		
			Pensamiento estratégico	5, 7, 23, 32, 45 y 46		

Tabla 6: *Definición de los indicadores de la variable Competencias*

Variable competencias		
Dimensión	Indicadores	Definición
YO Dimensión de carácter interpersonal que involucra los aspectos internos de la persona	Filosofía de vida	Representa la comprensión de la propia historia desde una perspectiva integral que involucra una cosmovisión superadora de la realidad inmediata
	Conciencia emocional	Reconocimiento del ser interior y de las propias emociones, regulación de estas, aceptación de uno mismo y autoestima.
	Fortaleza mental	Tolerancia a la frustración. Sostener eficacia en contextos de alta presión, cultivar el estrés y administrar una férrea rutina personal.
	Autogestión	Habito de vivir con los propios recursos materiales, emocionales y espirituales

OTRO Dimensión de carácter interpersonal que involucra el conjunto de habilidades sociales y la forma en la que el individuo construye sus vínculos	Inteligencia social	Capacidad de conectar con el otro de manera armónica y saludable pudiendo establecer vínculos enriquecedores a lo largo del tiempo
	Comunicación interpersonal	Utilización eficaz del lenguaje y sus expresiones como mecanismos para fortalecer las relaciones con el otro
	Desarrollo de equipos	Capacidad para desarrollar equipos de alto desempeño sostenible en el tiempo
CONTEXTO Dimensión que involucra el desarrollo de las capacidades para afrontar los condicionantes del entorno y adaptarse en forma eficaz a ellos.	Toma de decisiones	Capacidad para solucionar problemas y cumplir objetivos eligiendo entre varias alternativas la más adecuada a las necesidades
	Pensamiento estratégico	Capacidad para reconocer situaciones competitivas y operar sobre el campo de fuerzas en función de los objetivos

Fuente: Grosso (2020)

Criterios de adaptación del Instrumento de medición 9C

Para poder validar el instrumento a utilizar respecto de las valores y competencias que la compañía posee, se realizó una igualación de los conceptos contenidos en las "Competencias gerenciales" con el objetivo de que el mismo instrumento contenga las competencias que la compañía tiene desarrollado para la marca Megatlon (HE).

La marca *Fiter* no posee un desarrollo de competencias. Con el objetivo de medir de la misma manera a ambas marcas se propone este modelo de igualación.

La propuesta de igualación para su uso es:

1- Se analizó desde los valores hasta las competencias del modelo de la compañía comparándolo con las competencias que propone el modelo 9C y sus respectivas dimensiones.

Tabla 7: *Igualación de los modelos de competencias*

Igualacion de las competencias de ambos modelos				
Valores de la compañía	Competencias X valor	dimensiones X Competencias	Competencias del modelo 9C	Dim. 9C
Sinergia	Trabajo en equipo	Integridad en la colaboración, Contacto y contribución activa y Actitud frente a conflictos y críticas	inteligencia social	Otro
	Comunicación	Argumentación, Presentación y Estrategia de influencia	comunicación interpersonal	Otro
	Resiliencia	no se define	fortaleza mental	Yo
Innovación	Gestión del cambio	Apertura ante los cambios, Iniciativa e implementación de cambios y Desarrollo personal	Pensamiento estratégico	Contexto
	Visión integral	Aptitud analítica, Pensamiento interfuncional, Orientación hacia el futuro.	Pensamiento estratégico	Contexto
Actitud de servicio	Orientación al diente	Mentalidad de servicio, Solución de problemas y Representación de la empresa ante el diente	Comunicación interpersonal Inteligencia social	Otro
	Comunicación	Argumentación, Presentación y Estrategia de influencia	Comunicación interpersonal	Otro
	Orientación a resultados	Compromiso hacia el objetivo y perseverancia, Organización del trabajo y Toma de decisiones	Autogestión + toma de decisiones	Yo/Otro
	Resiliencia	no se define	Fortaleza mental	Yo
Profesionalismo	Orientación a resultados	Compromiso hacia el objetivo y perseverancia, Organización del trabajo y Toma de decisiones	Autogestión/desarrollo de equip	Yo
	Liderazgo	Dirección y delegación, Evaluación y feedback y Desarrollo de personal	desarrollo de equipos	otro
	Trabajo en equipo	Integridad en la colaboración, Contacto y contribución activa y Actitud frente a conflictos y críticas	desarrollo de equipos	Otro
	Gestión del cambio	Apertura ante los cambios, Iniciativa e implementación de cambios y Desarrollo personal	Pensamiento estratégico	Contexto
Cuidado de las personas	Orientación a resultados	Compromiso hacia el objetivo y perseverancia, Organización del trabajo y Toma de decisiones	Autogestión/desarrollo de equipos	Yo/Otro
	Visión integral	Aptitud analítica, Pensamiento interfuncional, Orientación hacia el futuro.	Pensamiento estratégico	Contexto
	Resiliencia	no se define	Fortaleza mental	Yo

Fuente propia

2- Se amplio el criterio desde las dimensiones que propone el programa de competencias de la Marca Megatlon sumando las descripciones del rol 3[11] volviendo a compararlo con las competencias del modelo 9C.

   a. El rol N3 es el asignado a los gerentes responsables de las sucursales en las áreas de ventas, servicios y de sucursal.

   b. Características del rol: Integra e impulsa la aplicación de planes y tácticas para la estrategia funcional. Influye en la estrategia funcional al definir, construir y comunicar procesos, relaciones y eficiencias en las áreas de responsabilidad.

11 El Rol 3 figura dentro de los 5 establecidos por la compañía acorde a la estructura de la organización (ver anexo)

Tabla 8: *Competencias del Rol 3 al modelo 9C*

Competencias del Rol 3 al modelo 9C				
Competencia	Dimensiones	Rol 3	Comp. 9C	Dim. 9C
Trabajo en equipo	➢ Integridad en la colaboración, ➢ Contacto y contribución activa ➢ Actitud frente a conflictos y críticas.	*Construye una red colaborativa de relaciones con personal en diversas funciones y utiliza las redes formales e informales a fin de lograr objetivos.* *Actúa como defensor vocal y visible de iniciativas clave en el negocio, influyendo en los líderes de mayor nivel y trabajando para construir apoyo dentro y a través de varias funciones.* *Refuerza el diálogo abierto y el intercambio de perspectivas a través de diversos métodos*	Inteligencia social	Otro
Comunicación	➢ Argumentación, Presentación ➢ Estrategia de influencia	*Entrega mensajes claros al transmitirlos de un modo lógico, preciso y al ritmo adecuado.* *Domina la comunicación no verbal para resultar convincente y persuasivo.* *Reacciona de forma calmada y segura ante las objeciones y preguntas críticas.* *Irradia confianza al transmitir mensajes y comparte y fomenta el entusiasmo y el compromiso.*	Comunicación interpersonal	Otro
Orientacion a resultados	➢ Compromiso hacia el objetivo y perseverancia ➢ Organización del trabajo ➢ Toma de decisiones	*Programa y planifica sus propias actividades y las de los demás con el fin de evitar y resolver posibles retrasos y supervisar los progresos.* *Logra resultados gestionando la combinación correcta de personal, recursos y procesos diversos.* *Asume riesgos y toma decisiones de forma coherente.* *Enfrenta los problemas de rendimiento de manera oportuna y establece planes específicos para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar los objetivos propuestos.*	Autogestión + toma de decisiones	Yo/Otro
Vision integral	➢ Aptitud analítica, ➢ Pensamiento interfuncional ➢ Orientación hacia el futuro	*No se centra únicamente en los intereses de su propia unidad, sino que adopta una visión holística y comprende y promueve la necesidad de una cooperación interfuncional para alcanzar mayores objetivos corporativos.* *Piensa en dimensiones de mayor alcance y tiene en cuenta los efectos de las consecuencias a largo plazo.* *Puede desarrollar un plan estratégico y una dirección clara hacia la cual dirigirse.*	Pensamiento estratégico	Contexto
Orientacion al cliente	➢ Mentalidad de servicio ➢ Solución de problemas ➢ Representación de la empresa ante el cliente.	*Representa a la compañía de forma positiva y conoce cuáles son las ventajas distintivas que ofrece a los clientes.* *Calma los ánimos y se ocupa de los clientes disgustados escuchándolos y comprometiéndose a resolver sus problemas y reaccionando con rapidez.* *Evita realizar promesas imposibles o poco razonables y no acepta ningún compromiso que tuviera un efecto negativo a largo plazo.*	Comunicación interpersonal Inteligencia social	Otro
Gestion del cambio	➢ Apertura ante los cambios ➢ Iniciativa e implementación de cambios ➢ Desarrollo personal	*Ajusta los planes y las prioridades en respuesta a cambios en la dirección estratégica.* *Crea una sensación de constante mejora y desafía las rutinas ya existentes.* *Identifica e implanta de manera efectiva cambios que agreguen valor.* *Desarrolla planes de trabajo que alinean los recursos necesarios para implantar cambios.* *Se muestra automotivado y busca constantes oportunidades de aprendizaje.*	Pensamiento estratégico	Contexto
Regulacion emocional	➢ Autocontrol ➢ Tolerancia a la presión ➢ Conciencia de las emociones	*Reconoce el impacto de las palabras y acciones de otros y varía su estilo para emitir consistentemente los mensajes apropiados.* *Mantiene su nivel de eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo y la adversidad.* *Responde constructivamente a situaciones de presión, incluso calmando a los demás.*	Consciencia emocional	Yo
Liderazgo	➢ Dirección y delegación, ➢ Evaluación y feedback ➢ Desarrollo de personal.	*Confía en su propio juicio y posición, y está dispuesto a expresar su desacuerdo, enfrentando situaciones, decisiones y empleados "difíciles".* *Establece un conocimiento común de los resultados previstos y los sitúa dentro del contexto de los objetivos del equipo o de la división. Anima a los empleados a resolver problemas en la medida en que su nivel se lo permita y respalda las decisiones tomadas por el personal.*	Desarrollo de equipos	otro

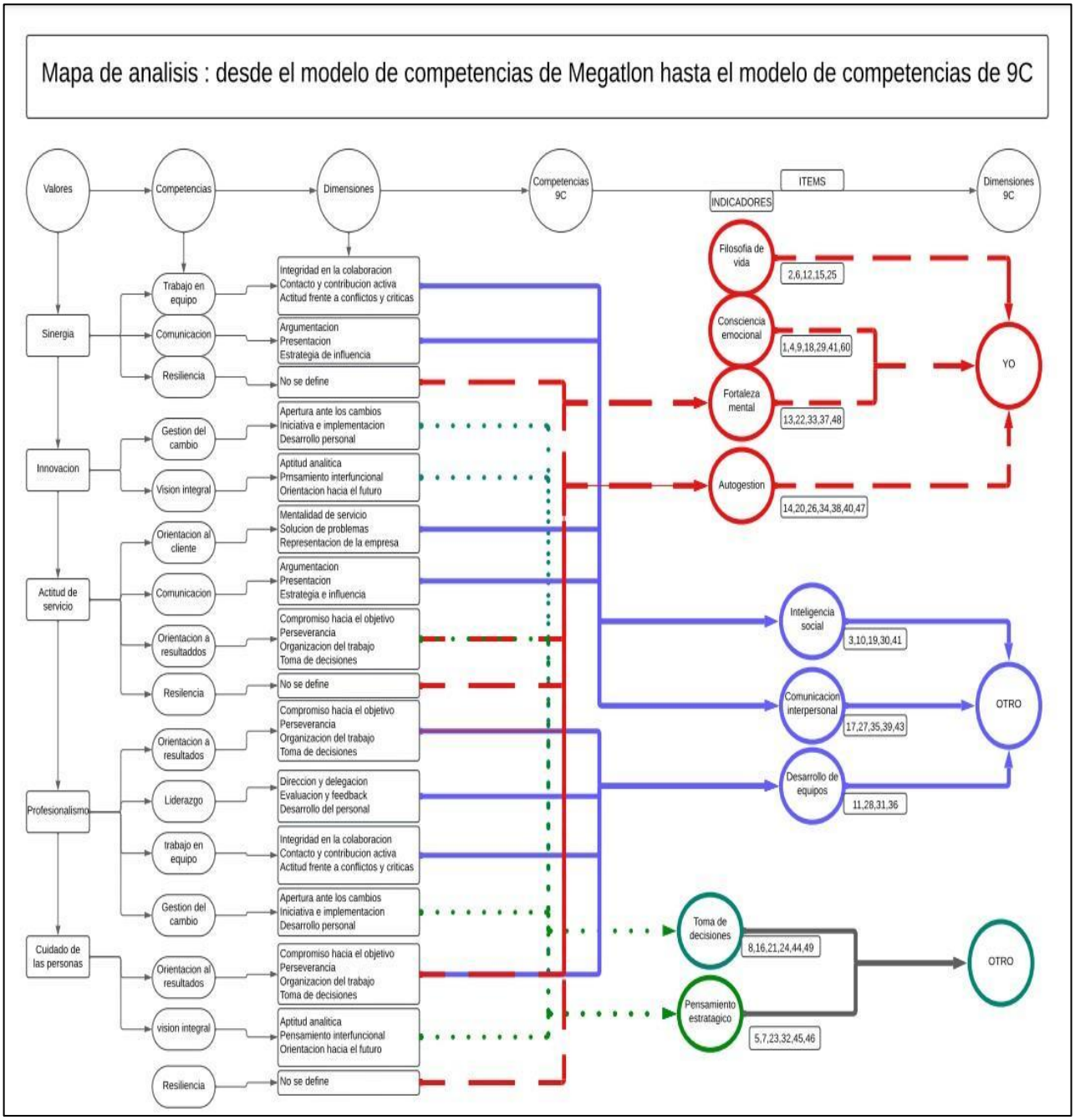
Fuente propia

Tabla 9: *Competencias y dimensiones de la compañía vistas desde el modelo 9C*

Competencias y dimensiones de la compañía vista desde el modelo 9C		
Competencias propuestas por la compañía	Competencias en 9C	Dimensiones 9C
Trabajo en equipo	**Inteligencia social**	
Establece relaciones productivas para asegurar un entendimiento común de los objetivos compartidos. Se muestra dispuesto a establecer un buen nivel de cooperación con sus compañeros del mismo y otros niveles de la jerarquía. Hace lo posible para contribuir a una adecuada colaboración a través de su propio comportamiento interpersonal, transparencia e integridad.	Capacidad de conectar con el otro de manera armónica y saludable pudiendo establecer vínculos enriquecedores a lo largo del tiempo	Otro
Comunicación	**Comunicación interpersonal**	
Es capaz de comunicarse con los demás con total honestidad y centrándose en los objetivos. Sabe cómo crear un contexto adecuado para el diálogo. Además de presentar la información de manera objetiva, sabe cómo llegar a los demás a nivel emocional. Puede convencer a otras personas de sus ideas y perspectivas y obtener su apoyo para alcanzar los objetivos compartidos. Logra que los mensajes sean significativos para sus audiencias.	Utilización eficaz del lenguaje y sus expresiones como mecanismos para fortalecer las relaciones con el otro	Otro
Orientación al cliente	**Comunicación interpersonal / Inteligencia social**	
Centra sus ideas y actividades en las necesidades del cliente. Se considera a sí mismo proveedor de servicios para clientes internos y externos, establece con ellos colaboraciones a largo plazo. Se esfuerza por comprender sus necesidades y generar soluciones efectivas para satisfacerlas.	Utilización eficaz del lenguaje y sus expresiones como mecanismos para fortalecer las relaciones con el otro / Capacidad de conectar con el otro de manera armónica y saludable pudiendo establecer vínculos enriquecedores a lo largo del tiempo	Otro
Orientación a resultados	**Autogesiton/toma de decisiones**	
Organiza y realiza el trabajo de un modo sistemático y eficaz, por lo que alcanza los resultados pertinentes en el momento adecuado y con alto nivel de calidad. Se considera a sí mismo responsable por su trabajo, se esfuerza constantemente por conseguir los mejores resultados posibles y siente satisfacción por ello.	Habito de vivir con los propios recursos materiales, emocionales y espirituales Capacidad para solucionar problemas y cumplir objetivos eligiendo entre varias alternativas la más adecuada a las necesidades	Yo/contexto
Visión integral	**Pensamiento estrategico**	
Piensa más allá de los límites de su área de responsabilidad. Observa las relaciones existentes entre las diferentes tareas, funciones y procesos, y ajusta sus actividades según corresponda. Aplica el pensamiento analítico y conceptual para lograr abarcar una amplia y sistémica perspectiva.	Capacidad para reconocer situaciones competitivas y operar sobre el campo de fuerzas en función de los objetivos	Contexto
Gestión del cambio	**Pensamiento estrategico**	
Propone, acompaña y respalda procesos de cambio, y contribuye a su puesta en marcha. Identifica posibles mejoras y propone nuevas ideas para ejecutar el cambio. Se muestra abierto al aprendizaje continuo y desarrollo personal.	Capacidad para reconocer situaciones competitivas y operar sobre el campo de fuerzas en función de los objetivos	Contexto
Resiliencia	**Fortaleza mental**	
Muestra capacidad de manejar las emociones de manera adecuada aún en situaciones adversas. Permanece equilibrado y positivo aún en momentos de trabajo bajo extrema presión. Implica reconocer sus estados de ánimo, recursos y limitaciones.	Tolerancia a la frustración. Sostener eficacia en contextos de alta presión, cultivar el estrés y administrar una férrea rutina personal.	Yo
Liderazgo	**Desarrollo de equipos**	
Asegura una adecuada conducción de personas, desarrolla el talento y logra mantener un clima armónico y desafiante en el equipo de trabajo. Genera compromiso y logra el respaldo con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización en su equipo. Empodera a los miembros del equipo, establece objetivos de desempeño claros y asigna las responsabilidades correspondientes.	Capacidad para desarrollar equipos de alto desempeño sostenible en el tiempo	Otro
Regulacion emocional	**Conciencia emocional**	Yo
	Reconocimiento del ser interior y de las propias emociones, regulación de estas, aceptación de uno mismo y autoestima.	

Fuente propia

Figura 4: *Mapa de análisis desde competencias de Megatlon hasta 9C*



Fuente propia

Procedimientos

Primero se recabará información con el instrumento (9C) provisto a los líderes de la organización ubicados en puestos de relevancia. Dicha información se relevará a través de la plataforma de Formularios de Google enviando el contacto a cada correo personal (la

información recolectada es anónima). Con la información recolectada, se construirán para su análisis, diferentes tablas para analizar los datos y arribar a los distintos resultados sobre cada tipo de marca (Megatlon y *Fiter*) para comparar y determinar que competencias son las más relevantes para cada una de las marcas y cual su grado de similitud.

Plan de Análisis de datos

Con la información recolectada, se procederá a volcarla en una matriz de datos del software Excel de Microsoft, JASP y IBM SPSS, para luego realizar los análisis estadísticos pertinentes, según el nivel de medición de los indicadores de la variable. Los datos se analizarán en los niveles de dimensión y competencias, no así en las afirmaciones. Se procederá a analizar las diferencias y similitudes entre los dos grupos analizados.

Diagrama de trabajo

Diciembre 2024: Finalización del marco teórico:

Diciembre de 2024 y enero de 2025: El relevamiento de la información

Febrero y marzo 2025: Análisis de datos y conclusiones

Abril: Confección del plan de capacitación

Presentación para corrección: turno de mayo

Resultados

Los datos obtenidos en el instrumento ´Cuestionario 9C´ contabilizaron un total de 67 respuestas. Luego de organizadas las respuestas, se le asignó el valor real según la metodología de uso del instrumento. De esta manera, un grupo de afirmaciones tienen asignados valores,

que para la dinámica del instrumento, son diferentes a los colocados en el planteo original (ej.: donde se valorizo 1 en el instrumento, es 5 para el análisis de la valorización de la respuesta). Luego de ajustar la valorización de las distintas afirmaciones del instrumento fueron divididos en 4 grupos de análisis. El primero corresponde a los '*Club managers´*, responsables de las UN[12] de *Fiter*. El segundo grupo corresponde a los ´Gerentes de sucursales' quienes son los encargados de liderar las UN de Megatlon. El tercer grupo corresponden a los ´Coordinadores de servicios´ quienes lideran las prestaciones de los servicios en las UN de Megatlon y por último, los ´Coordinadores de ventas 'quienes lideran las operaciones de ventas en las mismas UN.

Por un lado, se separaron los datos por cada uno de los diferentes grupos y por otro, se midieron las competencias de cada uno de ellos, luego se compararon entre sí. Además se obtuvieron datos generales de la muestra como el género, rango de edad, años en el cargo, tipo de educación.

Análisis general de la muestra poblacional

Para determinar el tamaño de la muestra, se estableció un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%, considerando una población total de 80 líderes. Como resultado, se obtuvo respuesta en 67 líderes para cumplir con los criterios establecidos. La encuesta fue administrada a través de la plataforma Google Formularios y estuvo disponible del 1 de diciembre de 2024 al 15 de enero de 2025. En total, se recolectaron respuestas de los 67 líderes. A sí mismo, se excluyó al resto de los líderes que desempeñan otras funciones en la compañía bajo análisis, así como a aquellos con roles equivalentes en otras organizaciones. El método utilizado fue un muestreo simple, invitando a participar a todos los individuos que cumplen con las categorías especificadas, es decir, gerentes de sucursales, managers de clubes, encargados de ventas y responsables de servicios, quienes están clasificados como líderes en el nivel C3

[12] UN: Unidades de negocio

según el esquema de Gestión por Competencias implementado en la organización. Aunque el análisis de esta muestra no representa el objetivo principal del estudio, se consideró relevante explorarla para complementar y enriquecer los resultados obtenidos. Los datos recopilados incluyeron información sobre la posición en el gimnasio, género, rango de edad, años en el cargo y nivel de educación formal. Todos los participantes trabajan en sucursales correspondientes a Megatlon o *Fiter*

Muestra general [13]

El primer análisis de datos se realizó sobre la muestra general, que abarcó a la totalidad de líderes, distribuidos entre: 17 pertenecientes a *Fiter* y 50 a Megatlon. A partir de esta muestra, se derivaron las observaciones. En cuanto a la distribución por género, se identificó que el 58% corresponde a hombres y el 42% a mujeres. En relación con la distribución etaria, el grupo predominante se sitúa entre los 36 y 45 años de edad, representando el 51% de la muestra. Le siguen los rangos de 46 a 55 años con un 21%, y de 26 a 35 años con un 18%. Los grupos menos representados corresponden a las edades comprendidas entre 56 y 65 años (7%) y entre 18 y 25 años (3%). Respecto al tiempo ocupado en los cargos actuales, los datos indican que el mayor porcentaje se encuentra en el rango de 0 a 5 años con un 36%, seguido del rango de 6 a 10 años con un 31%, lo que implica que el 67% de los líderes tiene una antigüedad menor o igual a diez años. Posteriormente, se identificaron porcentajes menores: un 16% tiene entre 11 y 15 años en el cargo, un 9% está entre los 16 y 20 años, mientras que solo el 7% supera las dos décadas desempeñando su rol.

En términos de nivel educativo alcanzado por los líderes, los datos reflejan que la formación terciaria es mayoritaria, representando un 55% del total. A continuación, se encuentran quienes han finalizado el nivel secundario (19%) y aquellos con títulos universitarios

[13] Anexo 3

de grado (18%). Finalmente, se observa que solo un 7% poseen formación universitaria de posgrado.

A sí mismo, la mayoría de los líderes, un 67%, tiene menos de 10 años en su cargo, puntualmente en el grupo de entre 36 y 45 años, que representan en (51%). Esto sugiere que hay personas jóvenes ocupando posiciones de liderazgo, lo que puede traer nuevas perspectivas, pero también puede implicar una falta de experiencia en la gestión. Por otro lado, los líderes más jóvenes, entre los 18 y 35 años, tienen menos de 5 años de antigüedad lo que refuerza la idea expresada. La franja de líderes entre 36 y 55 años aparece como la más equilibrada en términos de su antigüedad (experiencia y roles). Por un lado, el 60% de los líderes que están entre los 56 y 65 años de edad, tienen más de 21 años de antigüedad lo que sugiere una experiencia y conocimiento acumulado en la organización. Este grupo puede ser muy relevante para la transferencia de conocimientos y la mentoría de líderes más jóvenes. Por otro lado, la mayor cantidad de líderes jóvenes con poco antigüedad permite pensar que se necesitan programas de formación. Los grupos más jóvenes (18 a 25 años) tienen una mayor proporción de líderes con solo educación secundaria, esto podría señalar una oportunidad de desarrollo profesional para este grupo.

De esta manera la experiencia de los líderes mayores crea una oportunidad para mentorear a los más jóvenes respecto de las habilidades necesarias para la gestión del liderazgo. La mezcla entre edades diferentes y niveles de antigüedad puede ser una oportunidad para la organización.

En un segundo nivel de análisis, los datos fueron desagregados considerando las dos marcas comerciales en estudio. Para el caso de *Fiter*, la muestra comprende los 17 líderes designados bajo la denominación de "*Club Managers*", que representan la totalidad de los cargos gerenciales en las sucursales de esta cadena.

Muestra Fiter [14]

En relación con la distribución por sexo, el 53 % de la muestra está constituido por mujeres, mientras que el 47 % corresponde a hombres. En cuanto al rango de edades, no se registraron líderes en el grupo de 18 a 25 años. Los intervalos etarios de 26 a 35 años y de 36 a 45 años comparten la mayor proporción, cada uno alcanzando el 35 %. El grupo de 46 a 55 años representa el 18 %, y el segmento de 56 a 65 años constituye el 12 %. Respecto a la antigüedad en el cargo, se evidenció una notable concentración en los primeros años de ejercicio, dado que el 65 % de los encuestados se encuentra en el intervalo de 0 a 5 años. Aquellos con una duración entre 6 y 10 años representan el 24 %, mientras que las categorías de 11 a 15 años y 16 a 20 años presentan una participación limitada, situándose ambas con un 6 %. En lo concerniente al nivel educativo, la distribución fue la siguiente: un 3 % alcanzó nivel secundario, un 53 % posee educación terciaria, un 29 % cuenta con formación universitaria de grado y no se registraron casos con educación universitaria de posgrado

La mayoría de los líderes jóvenes un 35%, entre 26 y 35 años, se concentran en el rango de 0 a 5 años de antigüedad lo mismo para los líderes de edades medianas (36 a 45 años). Estos datos pueden sugerir que la poca antigüedad la falta de experiencia en el cargo pero no deja de ser una oportunidad de crecimiento y de desarrollo. En términos generales la presencia de un 53% de mujeres representa un buen indicador de diversidad. La mayoría de los líderes tienen educación terciaria (53%) lo que es valioso para el desarrollo de competencias para el liderazgo.

Muestra Megatlon [15]

Para el caso de Megatlon, se analizó una muestra de 50 líderes que ocupan el puesto de gerentes generalistas, coordinadores de servicios y ventas, obteniéndose los siguientes resultados: En cuanto a la categoría de sexo, el 62% correspondió a hombres y el 38% a mujeres.

[14] Anexo 3
[15] Anexo 3

Respecto a los rangos etarios, se identificaron los siguientes porcentajes: entre 18 y 25 años un 4%, entre 26 y 35 años un 12%, entre 36 y 45 años un 56%, entre 46 y 55 años un 22%, y entre 56 y 65 años un 6%. Sobre los años en el cargo, destacó el rango de entre 6 y 10 años, que abarcó un 34%. Le siguieron los rangos: de 0 a 5 años con un 26%, de 11 a 15 años con un 20%, y tanto el de 16 a 20 años como el de más de 20 años con un 10% cada uno. Por otro lado, en la dimensión de nivel educativo, se obtuvieron los siguientes resultados: el 20% de los gerentes terminó la secundaria, el mayor porcentaje (56%) alcanzó estudios terciarios, el 14% posee un título universitario de grado y el 10% un título universitario de posgrado. Al analizar los datos bajo la categoría "A cargo de la sucursal", los resultados fueron los siguientes: la mayoría son hombres (70%), con un predominio del rango etario entre 36 y 45 años (50%). El 30% de estas personas ha estado en el cargo entre 11 y 15 años. Los estudios terciarios fueron predominantes, alcanzando el 80%. En la categoría "A cargo de las ventas", predominan las mujeres con un 58%.

A sí mismo, El rango de edad con mayor presencia corresponde a las personas entre 36 y 45 años (58%), y este mismo porcentaje se repite como el más relevante para el tiempo en el cargo, ubicado en el rango de entre 0 y 5 años. En cuanto al nivel educativo, la secundaria fue el nivel más representativo, con un 75%. En lo referente a la categoría "A cargo de los servicios", hay una mayoría masculina con un 67%. El rango etario predominante es el de entre 36 y 45 años, con el 61%. Respecto al tiempo en el cargo, predomina el rango de entre 6 y 10 años con un 56%. Al igual que en otras categorías, la educación terciaria se destaca como la más representativa, también con un 56%. Por último, se realizaron análisis comparativos entre distintas dimensiones de la muestra. El primer enfoque se centró en identificar las diferencias de género según las distintas posiciones laborales.

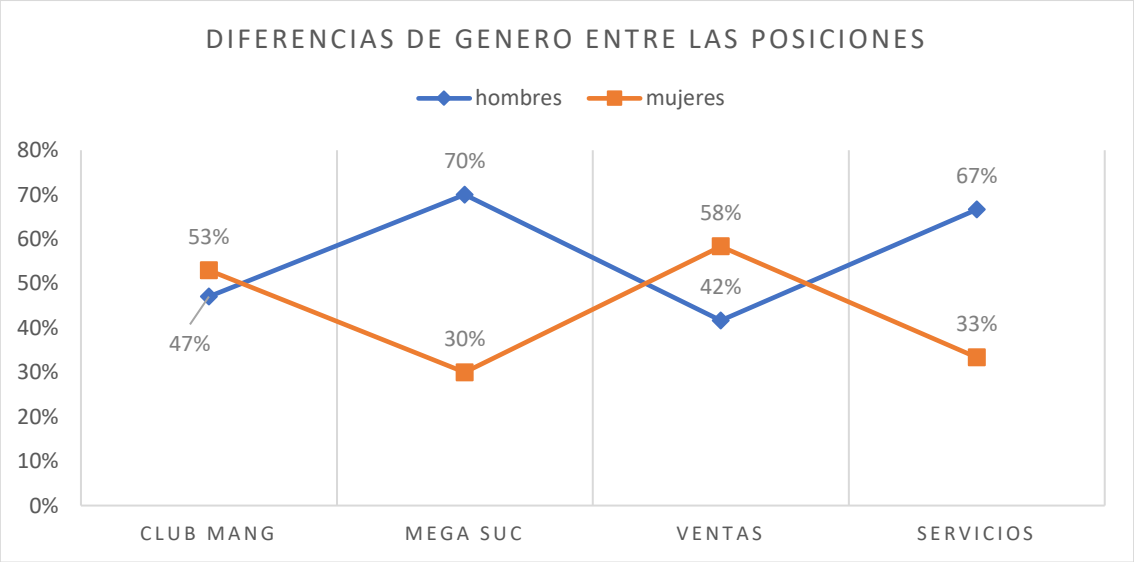
La muestra es en general, predominantemente masculina, lo que puede indicar una tendencia de la organización hacia un liderazgo masculino. La mayoría de los líderes intermedios (56%) están en el rango de 36 a 45 años predominando la madurez y la experiencia en los líderes.

La mayoría de los líderes se encuentran en el rango de 36 a 45 años (56%), indicando que la organización valora la experiencia y la madurez en el liderazgo.

Los grupos más jóvenes (18 a 25 y 26 a 35 años) tienen una representación baja, lo que podría sugerir oportunidades para el desarrollo de talento joven. Un detalle sobre la estabilidad en la gestión se observa en la cantidad de años en el cargo que es de 6 y 10 años con un 34%. Pero la antigüedad es variada, con un 26% con menos de 5 años lo que puede estar indicando que el liderazgo se está renovando.

Respecto del nivel educativo, la educación terciaria es la más común pero el 20% de educación secundaria puede ser un área de mejora en el futuro.

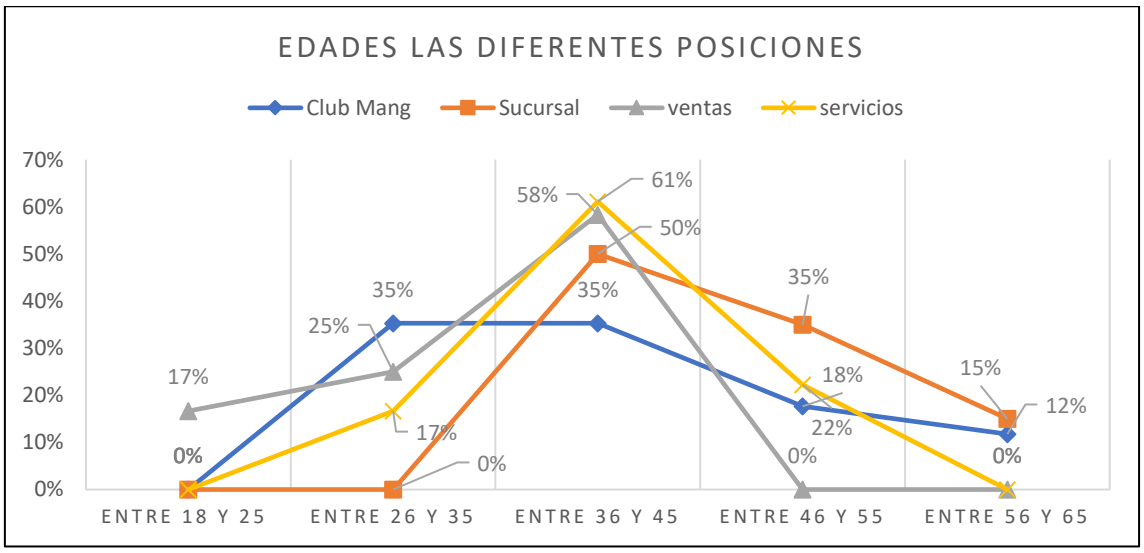
Gráfico 1: Diferencia de genero



Fuente propia

En la comparación de genero (grafico 1) aparece una marcada diferencia en la categoría de Líderes de sucursales y servicios en Megatlon y menor diferencia en los líderes ´Club managers´ y ventas.

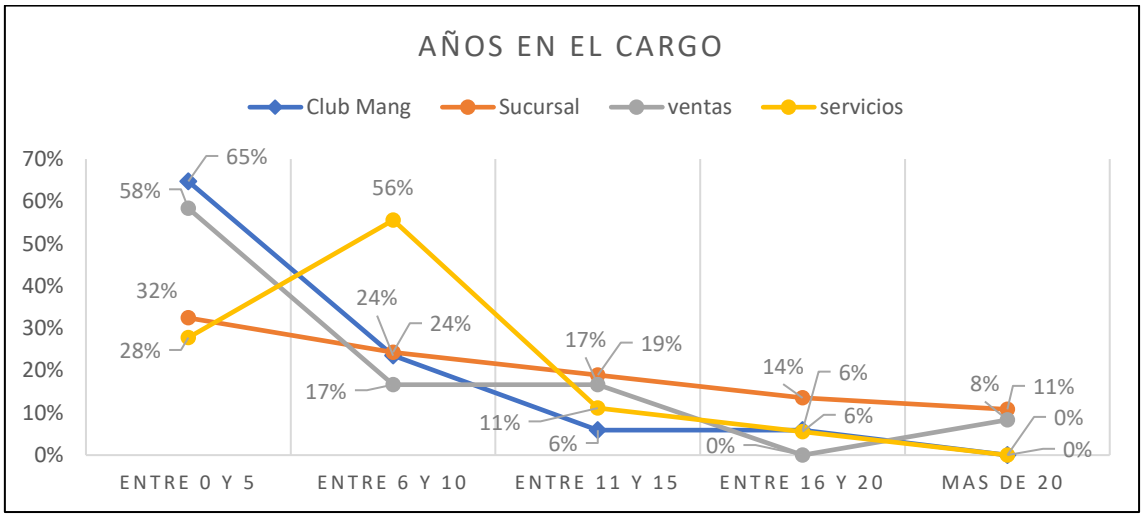
Gráfico 2: Edades en las diferentes posiciones



Fuente propia

Respecto de la diferencia de edades (Grafico 2) en los líderes de las diferentes posiciones puede observarse que la edad predominante es la franja entre 36 y 45, teniendo los menores porcentuales todas las categorías analizadas en las franjas de ´entre 18 y 25´y ´entre 56 y 65´.

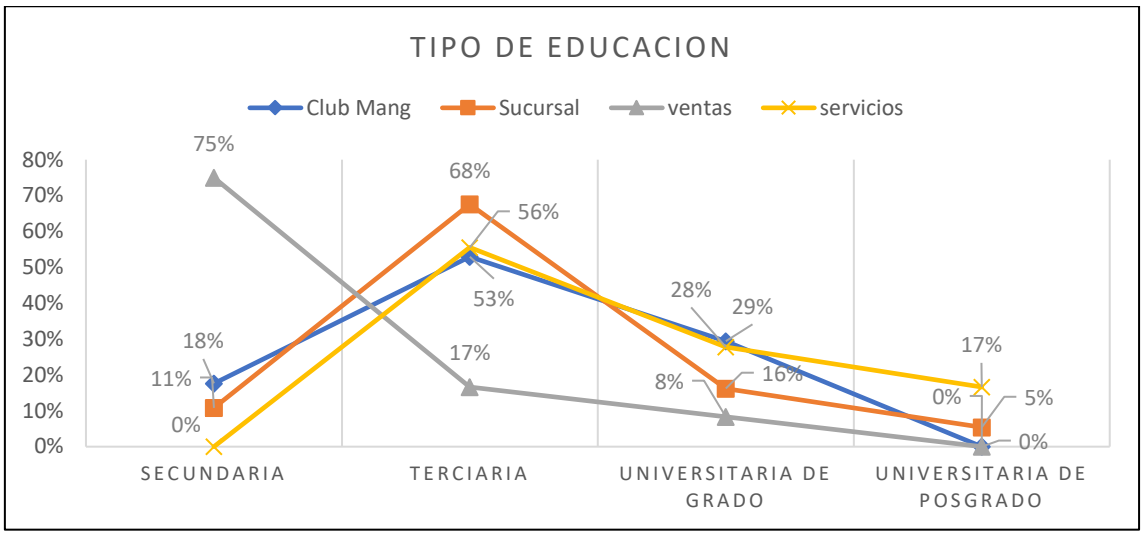
Gráfico 3: *Cantidad de años en los cargos*



Fuente propia

Respecto de la cantidad de años (Grafico 3) que llevan en el cargo la mayoría de las categorías están en la franja de ´entre 0 y 5´y ´entre 6 y 10´, excepto los encargados de servicios que se encuentran en la categoría entre 6 y 10´.

Gráfico 4: *Tipo de educación*



Fuente propia

Respecto del tipo de educación de los líderes intermedios (Grafico 4) predomina la ´terciaria´ con una excepción en los encargados de ventas donde predomina la educación secundaria.

Resultados respecto del primer y segundo objetivo

1- Medir el desarrollo de las competencias auto percibidas en los líderes de las diferentes UN en toda la compañía. (ambas marcas)

2- Comparar que competencias auto percibidas tienen mayor presencia y establecer un orden jerárquico para los diferentes grupos de líderes.

Para poder comparar las competencias auto percibidas se realizó un proceso que consistió en separar todas las diferentes categorías de líderes y luego comparar los resultados entre sí. El instrumento 9C propone la siguiente escala de valorización de los resultados (tabla 11)

***Tabla 10**: valorización de resultados del instrumento 9C*

Tabla de valorizacion del desarrollo de competencia	
4 o +	Identifica un desempeño superior
3,9 a 3	Identifica necesidades de desarrollo
2,9 o -	Identifica un desempeño deficiente

A partir de la valorización (tabla 11) se analizaron las competencias de las diferentes categorías de líderes.

Competencias del grupo Megatlon

Para la medición de competencias de la compañía el instrumento midió un Alpha de Cronbach de 0.950. El promedio del coeficiente de variación se situó en 0,27 dando una variabilidad moderadamente baja y una estabilidad moderadamente alta. Para completar la tabla se agregaron las tres dimensiones donde se agrupan las diferentes competencias. (YO, OTRO y CONTEXTO)

***Tabla 11**: medición de las competencias de toda la compañía. Instrumento 9C-1*

Medición de competencias en toda la compañía						
dimensión	***Competencia***	***Puntaje***	***Promedio***	***PMP***	***total dimensión***	
YO	Autogestión	1800	3,84	76,8%	3,75	74,9%
YO	Conciencia emocional	1747	3,72	74,5%		
YO	Filosofía de Vida	1203	3,59	71,8%		
YO	Fortaleza mental	1285	3,84	76,7%		
OTRO	Desarrollo de equipos	1058	3,95	79,0%	3,92	78,4%
OTRO	Comunicación interpersonal	1329	3,97	79,3%		
OTRO	Inteligencia social	1290	3,85	77,0%		
CONTEXTO	Pensamiento estratégico	1448	3,60	72,0%	3,63	72,6%
CONTEXTO	Toma de decisiones	1469	3,65	73,1%		
Promedio					3,76	75%

Fuente propia

Según la tabla 11 de referencia, en la compañía Megatlon si identifican necesidades de desarrollo de las competencias. Se puede establecer en 3,76 el promedio general y en un cumplimiento de 75%. La dimensión con mejor puntaje es la del OTRO con un 3.92 y las dos competencias más auto valoradas son Desarrollo de equipos y Comunicación interpersonal. Por

otro lado la dimensión del CONTEXTO es la que presenta menor auto valoración con 3.63, siendo sus dos competencias componentes las más bajas de todo el grupo de datos.

Competencias de Fiter

Para la medición de competencias de Fiter el instrumento midió un Alpha de Cronbach de 0.855 y un KMO de 0.672 y prueba de Bartlett de 369/136/0. El promedio del coeficiente de variación se situó en 0,25 dando una variabilidad moderadamente baja y una estabilidad moderadamente alta. Para completar la tabla se agregaron las tres dimensiones donde se agrupan las diferentes competencias. (YO, OTRO y CONTEXTO).

Tabla 12*: Medición de competencias en Fiter. Instrumento 9C-1*

Medición de competencias en Fiter						
Dimensión	***Competencia***	***Puntaje***	***Promedio***	***PMP***	***total Dimensión***	
YO	Autogestión	455	3,82	76,5%	3,79	75,9%
YO	Conciencia emocional	461	3,87	77,5%		
YO	Filosofía de Vida	297	3,49	69,9%		
YO	Fortaleza mental	339	3,99	79,8%		
OTRO	Desarrollo de equipos	267	3,93	78,5%	3,87	77,5%
OTRO	Comunicación interpersonal	337	3,96	79,3%		
OTRO	Inteligencia social	317	3,73	74,6%		
CONTEXTO	Pensamiento estratégico	363	3,56	71,2%	3,60	72,1%
CONTEXTO	Toma de decisiones	372	3,65	72,9%		

Fuente propia

Según la tabla 11 de referencia, en *Fiter* se identifican necesidades de desarrollo de las competencias. Se puede establecer en 3,75 el promedio general y en un cumplimiento de 75%. La dimensión con mejor puntaje es la del OTRO con un 3.87. Las competencias más auto valoradas son Fortaleza Mental en la dimensión del YO y Desarrollo de equipos y Comunicación interpersonal en la dimensión del OTRO. Por otro lado la dimensión del CONTEXTO es la que presenta menor auto valoración con 3.60. Las competencias menos auto valoradas son Filosofía de vida con 3.49 en la dimensión del YO y Pensamiento estratégico (3.56) y Toma de decisiones (3.65) ambas en la dimensión del CONTEXTO.

Competencias de Megatlon con sus tres categorías de líderes

Para la medición de competencias de las 3 categorías de líderes en su conjunto de Megatlon. El instrumento midió un Alpha de Cronbach de 0.934. El promedio del coeficiente de variación se situó en 0,28 dando una variabilidad moderadamente baja y una estabilidad moderadamente alta. Para completar la tabla se agregaron las tres dimensiones donde se agrupan las diferentes competencias. (YO, OTRO y CONTEXTO)

***Tabla 13**: Medición de las competencias en todas los líderes de Megatlon. Instrumento 9C-1*

Medición de competencias en Megatlon						
Dimensión	***Competencia***	***Puntaje***	***Promedio***	***PMP***	***total Dimensión***	
YO	Autogestión	1345	3,84	76,9%	3,73	74,6%
YO	Conciencia emocional	1286	3,67	73,5%		
YO	Filosofía de vida	906	3,62	72,5%		
YO	Fortaleza mental	946	3,78	75,7%		
OTRO	Inteligencia social	973	3,89	77,8%	3,94	78,8%
OTRO	Comunicación interpersonal	992	3,97	79,4%		
OTRO	Desarrollo de equipos	791	3,96	79,1%		
Contexto	Pensamiento estratégico	1085	3,62	72,3%	3,64	72,7%
Contexto	Toma de decisiones	1097	3,66	73,1%		

Fuente propia

Según la tabla 11 de referencia, en Megatlon en su conjunto se identifican necesidades de desarrollo de las competencias. Se puede establecer en 3,77 el promedio general y en un cumplimiento de 75%. La dimensión con mejor puntaje es la del OTRO con un 3.94. Las competencias más auto valoradas son Desarrollo de equipos y Comunicación interpersonal en la dimensión del OTRO. Por otro lado la dimensión del CONTEXTO es la que presenta menor auto valoración con 3.64. Las competencias menos auto valoradas son Filosofía de vida con 3.62 en la dimensión del YO y Pensamiento estratégico (3.62) y Toma de decisiones (3.66) ambas en la dimensión del CONTEXTO.

A continuación se separaron los tres componentes del grupo Megatlon a saber: Líder de sucursal, líder de servicios y líder de ventas.

Competencias del Líder de sucursal (Megatlon)

Para la medición de competencias del líder de la sucursal en Megatlon, el instrumento midió un Alpha de Cronbach de 0.822 y un KMO de 0.709 y prueba de Bartlett de 408/190/0. El promedio del coeficiente de variación se situó en 0,29 dando una variabilidad moderadamente baja y una estabilidad moderadamente alta. Para completar la tabla se agregaron las tres dimensiones donde se agrupan las diferentes competencias. (YO, OTRO y CONTEXTO)

Tabla 14*: Competencias en líderes de Sucursal en Megatlon*

Medición de competencias líderes de sucursal Megatlon						
Dimensión	***Competencia***	***Puntaje***	***Promedio***	***PMP***	***total Dimensión***	
YO	Autogestión	514	3,67	73,4%	3,63	72,6%
YO	Conciencia emocional	498	3,56	71,1%		
YO	Filosofía de Vida	353	3,53	70,6%		
YO	Fortaleza mental	377	3,77	75,4%		
OTRO	Desarrollo de equipos	307	3,84	76,8%	3,85	76,9%
OTRO	Comunicación interpersonal	394	3,94	78,8%		
OTRO	Inteligencia social	376	3,76	75,2%		
CONTEXTO	Pensamiento estratégico	443	3,69	73,8%	3,63	72,5%
CONTEXTO	Toma de decisiones	427	3,56	71,2%		

Fuente propia

Según la tabla 11 de referencia, en los líderes de las sucursales, en Megatlon, se identifican necesidades de desarrollo de las competencias. Se puede establecer en 3,70 el promedio general y en un cumplimiento de 74%. La dimensión con mejor puntaje es la del OTRO con un 3.85. Las competencias más auto valoradas son Desarrollo de equipos y Comunicación interpersonal en la dimensión del OTRO. Por otro lado la dimensión del CONTEXTO es la que presenta menor auto valoración con 3.63 igual a la del YO. Las competencias menos auto

valoradas son Filosofía de vida con 3.53 en la dimensión del YO y Toma de decisiones (3.56) dimensión del CONTEXTO y Conciencia emocional en la dimensión del YO.

Competencias de coordinador de servicios (Megatlon)

Para la medición de competencias del líder de servicios, el instrumento midió un Alpha de Cronbach de 0.855 y un KMO de 0,734 y prueba de Bartlett de 311/153/0. El promedio del coeficiente de variación se situó en 0,27 dando una variabilidad moderadamente baja y una estabilidad moderadamente alta. Para completar la tabla se agregaron las tres dimensiones donde se agrupan las diferentes competencias. (YO, OTRO y CONTEXTO).

Tabla 15: *Medición de competencias en líderes de servicios (Megatlon)*

Medición de competencias Líderes de servicio en Megatlon						
Dimensión	***Competencia***	***Puntaje***	***Promedio***	***PMP***	***total Dimensión***	
YO	Autogestión	495	3,93	78,6%	3,85	77,0%
YO	Conciencia emocional	484	3,84	76,8%		
YO	Filosofía de vida	347	3,86	77,1%		
YO	Fortaleza mental	340	3,78	75,6%		
OTRO	inteligencia social	360	4,00	80,0%	4,02	80,5%
OTRO	Comunicación interpersonal	364	4,04	80,9%		
OTRO	Desarrollo de equipos	290	4,03	80,6%		
Contexto	Pensamiento estratégico	390	3,61	72,2%	3,71	74,2%
Contexto	Toma de decisiones	411	3,81	76,1%		

Fuente propia

Según la tabla 11 de referencia, en los líderes de servicios, en Megatlon, se identifican necesidades de desarrollo de las competencias. Se puede establecer en 3,86 el promedio general y en un cumplimiento de 77%. La dimensión con mejor puntaje es la del OTRO con un 4.02 estando en la clasificación de ´identifica un desempeño superior´. Las competencias más auto valoradas son Desarrollo de equipos y Comunicación interpersonal e inteligencia social, en la dimensión del OTRO. Por otro lado la dimensión del CONTEXTO es la que presenta menor auto

valoración con 3.71. Las competencias menos auto valoradas son la Fortaleza mental, en la dimensión del Yo y el pensamiento estratégico en la dimensión del CONTEXTO.

Competencias de coordinador de Ventas (Megatlon)

Para la medición de competencias del líder de servicios, el instrumento midió un Alpha de Cronbach de 0.792 y un KMO de 0,700 y prueba de Bartlett de 200/66/0. El promedio del coeficiente de variación se situó en 0,29 dando una variabilidad moderadamente baja y una estabilidad moderadamente alta. Para completar la tabla se agregaron las tres dimensiones donde se agrupan las diferentes competencias. (YO, OTRO y CONTEXTO).

Tabla 16: *Medición de las competencias en lo líderes de ventas (Megatlon)*

Medición de competencias líderes ventas en Megatlon						
Dimensión	*Competencia*	*Puntaje*	*Promedio*	*PMP*	*total Dimensión*	
YO	Autogestión	336	4,00	80,0%	3,72	74,3%
YO	Conciencia emocional	304	3,62	72,4%		
YO	Filosofía de vida	206	3,43	68,7%		
YO	Fortaleza mental	229	3,82	76,3%		
OTRO	inteligencia social	237	3,95	79,0%	3,96	79,3%
OTRO	Comunicación interpersonal	234	3,90	78,0%		
OTRO	Desarrollo de equipos	194	4,04	80,8%		
Contexto	Pensamiento estratégico	252	3,50	70,0%	3,55	71,0%
Contexto	Toma de decisiones	259	3,60	71,9%		

Fuente propia

Según la tabla 11 de referencia, en los líderes de Ventas, en Megatlon, se identifican necesidades de desarrollo de las competencias. Se puede establecer en 3,74 el promedio general y en un cumplimiento de 74%. La dimensión con mejor puntaje es la del OTRO con un 3.96. Las competencias más auto valoradas Autogestión (4.0), Desarrollo de equipos, (4.4) comunicación interpersonal e inteligencia social, en la dimensión del OTRO. Por otro lado la dimensión del CONTEXTO es la que presenta menor auto valoración con 3.55. Las competencias menos auto valoradas son la Filosofía de vida, en la dimensión del Yo y el pensamiento estratégico y toma de decisiones en la dimensión del CONTEXTO.

Resultados respecto del tercer objetivo

3- Comparar las competencia auto percibidas en los dos grupos (*Fiter* y Megatlon).

Para poder comparar las competencias auto percibidas se consideró para un primer análisis a Megatlon como el conjunto de todos sus líderes y se agregaron a la tabla 18 en forma independiente. Este comparativa es sobre los niveles promedio de cada una de las competencias en cada grupo de líderes. Esta formulación tiene un Alfa de Cronbach de 0.855 y un KMO y Bartlett de 0.755 y 12.69/6/0 respectivamente.

***Tabla 17**: Comparativa de competencias entre los 4 niveles de liderazgo*

Comparativa de competencias entre los 4 niveles de liderazgo					
Dimensión	Competencia	Fiter líder	Mega líder	Mega Servicio	Mega Ventas
		grupo 1	grupo 2	grupo 3	grupo 4
YO	Autogestión	3,82	3,67	3,93	4,00
YO	Conciencia emocional	3,87	3,56	3,84	3,62
YO	Filosofía de Vida	3,49	3,53	3,86	3,43
YO	Fortaleza mental	3,99	3,77	3,78	3,82
OTRO	Desarrollo de equipos	3,93	3,84	4,00	3,95
OTRO	Comunicación interpersonal	3,96	3,94	4,04	3,90
OTRO	Inteligencia social	3,73	3,76	4,03	4,04
CONTEXTO	Pensamiento estratégico	3,56	3,69	3,61	3,50
CONTEXTO	Toma de decisiones	3,65	3,56	3,81	3,60

Fuente propia

Se puede observar en la tabla 18 las características de la comparación. En la dimensión del YO, respecto de la competencia Autogestión, los grupos de Servicio y ventas tienen una mejor auto valoración. La competencia de Conciencia emocional tiene su menor auto valoración en los líderes de las sucursales de Megatlon y en ventas. Sus mejores valoraciones las tiene los *Club managers* y los líderes de servicio. Filosofía de vida es una de las más baja de todas las competencias en promedio, pero aparece mejor auto valorada en los líderes de servicios. Fortaleza mental es mejor auto valorada por los líderes de Fiter y por los líderes de venta.

En la dimensión del OTRO, la competencia Desarrollo de equipos es una de las más valoradas por los deferentes líderes no habiendo casi diferencia entre sus auto valorizaciones. Lo mismo

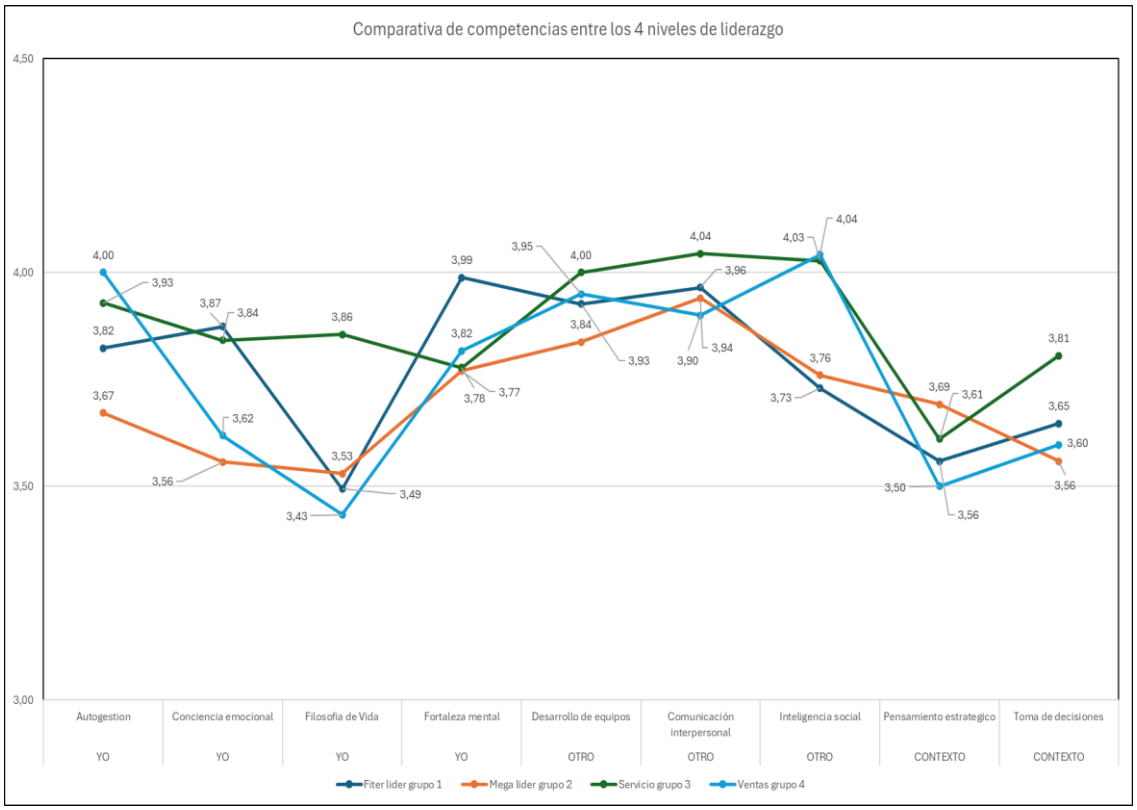
sucede con la competencia de Comunicación interpersonal. Para la Inteligencia social fue mejor valorada por los líderes de servicios y ventas que por los líderes de las diferentes sucursales.

En la dimensión del Contexto aparecen las menores auto valorizaciones en general siendo el Pensamiento estratégico el más bajo. La toma de decisiones tiene un comportamiento similar, con alguna excepción para los líderes de servicio.

El grafico 5 nuestra que las curvas generadas por la comparación de datos implica que en general viajan juntas a excepción de la competencia filosofía de vida, respecto de los líderes de servicio.

La dimensión del OTRO es la más auto valorizada al igual que la competencia de Autogestión en la dimensión del YO. La dimensión del Contexto es la menos auto valorizada de todas, en esa misma línea las competencias de Filosofía de vida, Pensamiento estratégico y toma de decisiones son las menos valoradas en el conjunto.

***Gráfico 5**: Comparativa de competencias de los 4 niveles de liderazgo*



Fuente propia

En la tabla siguiente (18) se observa la comparación entre las competencias de ambos grupos de lideres. Las diferencias que se presentan entre las mediciones son escasas siendo el mayor valor de -0,20 para Conciencia emocional y Fortaleza mental.

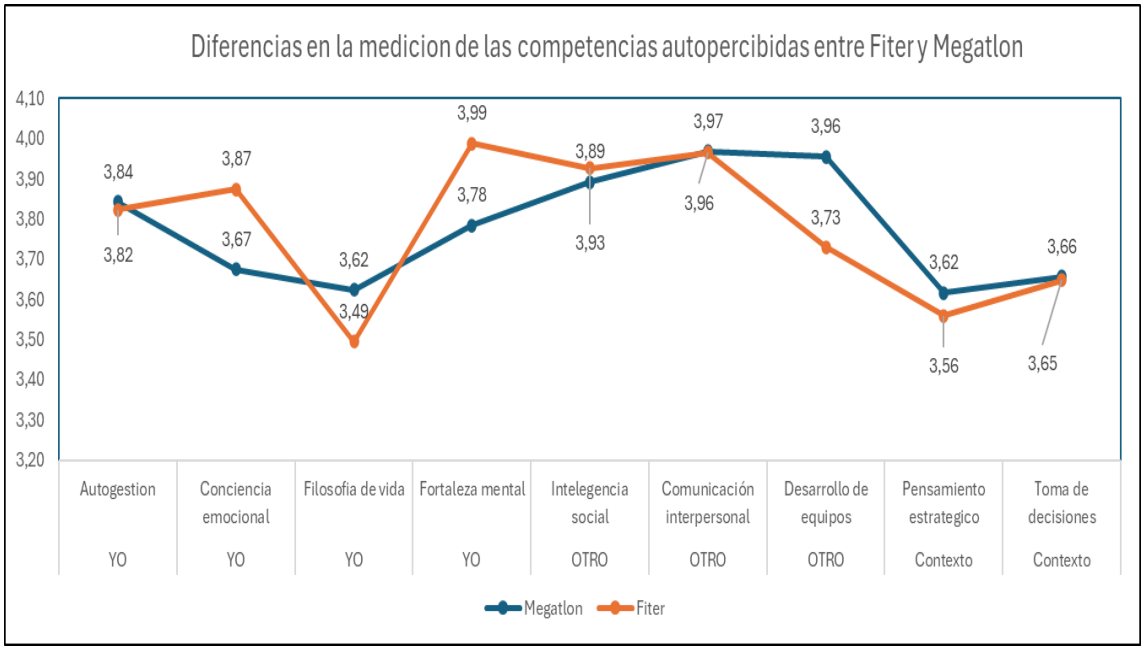
***Tabla 18**: Diferencias en la autopercepción de competencias entre lideres de Fiter y Megatlon (todos)*

Diferencia en la autopercepción de competencias entre Lideres Fiter y Lideres Megatlon (todos)				
Dimensión	Competencia	Megatlon	Fiter	DIF
YO	Autogestión	3,84	3,82	0,02
YO	Conciencia emocional	3,67	3,87	-0,20
YO	Filosofía de vida	3,62	3,49	0,13
YO	Fortaleza mental	3,78	3,99	-0,20
OTRO	Inteligencia social	3,89	3,93	-0,03
OTRO	Comunicación interpersonal	3,97	3,96	0,00
OTRO	Desarrollo de equipos	3,96	3,73	0,23
Contexto	Pensamiento estratégico	3,62	3,56	0,06
Contexto	Toma de decisiones	3,66	3,65	0,01

Fuente propia

Se observa en el grafico las curvas de las mediciones de los dos grupos de lideres quedando claro la similitud de las curvas.

***Gráfico 6**: Comparación de competencias. Autopercepción de los dos grupos de lideres.*



Fuente propia

Respecto a que competencias auto percibidas son las más relevantes en la compañía Megatlon surgen los siguientes datos:

***Tabla 19**: Orden de competencias más relevantes en toda la compañía*

Orden por competencia más relevante toda la compañía Megatlon		
OTRO	**Comunicación interpersonal**	3,97
OTRO	**Desarrollo de equipos**	3,95
OTRO	**Inteligencia social**	3,85
YO	**Autogestión**	3,84
YO	**Fortaleza mental**	3,84
YO	**Conciencia emocional**	3,72
CONTEXTO	**Toma de decisiones**	3,65
CONTEXTO	**Pensamiento estratégico**	3,60
YO	**Filosofía de Vida**	3,59

Fuente propia

Se pude observar en la tabla 19 el ordenamiento de las diferentes competencias a partir de las diferentes valoraciones. Aparece con claridad la predominancia de las competencias asociadas a la dimensión del OTRO, luego del del YO, con la excepción de Filosofía de vida que se encuentra en el último lugar de las valoraciones.

Para el caso de Fiter se expresan los resultados en la tabla 20

***Tabla 20:** Orden de competencias más relevantes en Fiter*

Orden por competencia más relevante Fiter		
YO	**Fortaleza mental**	3,99
OTRO	**Comunicación interpersonal**	3,96
OTRO	**Desarrollo de equipos**	3,93
YO	**Conciencia emocional**	3,87
YO	**Autogestión**	3,82
OTRO	**Inteligencia social**	3,73
CONTEXTO	**Toma de decisiones**	3,65
CONTEXTO	**Pensamiento estratégico**	3,56
YO	**Filosofía de Vida**	3,49

Fuente propia

Se puede observar en la tabla 20 que para el caso de Fiter, a diferencia de la compañía, las dimensiones están más mezcladas donde se impone la Fortaleza mental como la competencia con mejor auto valoración, en la dimensión del YO y luego hasta el lugar seis de la tabla, se van intercambiando con la dimensión del OTRO. Las tres competencias con menor valoración, al igual que en la general de la compañía son la Toma de decisiones y el Pensamiento estratégico de la dimensión del CONTEXTO y la Filosofía de Vida de la dimensión del YO.

Para el caso de solo los líderes de Megatlon los datos se expresan en la tabla 21.

Tabla 21: *Orden por competencias más relevantes en Megatlon*

Orden por competencia más relevante Megatlon		
OTRO	**Comunicación interpersonal**	3,97
OTRO	**Desarrollo de equipos**	3,96
OTRO	**inteligencia social**	3,89
YO	**Autogestión**	3,84
YO	**Fortaleza mental**	3,78
YO	**Conciencia emocional**	3,67
CONTEXTO	**Toma de decisiones**	3,66
YO	**Filosofía de vida**	3,62
CONTEXTO	**Pensamiento estratégico**	3,62

Fuente propia

Se puede observar en la tabla 21 que la secuencia de las competencias más valoradas es similar a la que se dispone cuando se mide toda la compañía, mezclando las dimensiones del YO y del OTRO en las primeras seis posiciones, dejando a la competencia Filosofía de vida y Pensamiento estratégico como las menos valorada.

Conclusiones

Respecto de la hipótesis planteada se confirma que no hay, en promedio, un desarrollo adecuado de las competencias según la auto percepción de los líderes de las diferentes UN de la compañía a saber, con un puntaje de 3,76/5 alcanzando un 75% de desarrollo, siendo la

dimensión del OTRO (3,92/5) la de mayor desarrollo y la del CONTEXTO la de menor (3,63/5). Desglosando el resultado, se observan los diferentes puntajes comparativos en la tabla 18 y grafico 6 entre Megatlon y *Fiter* donde se advierte que no hay diferencias significativas entre las valorizaciones de las competencias auto percibidas de los líderes de las dos marcas. En algunos casos particulares algunas competencias alcanzan valores adecuados (Líderes de servicios en la dimensión del OTRO y lideres de ventas en inteligencia social y autogestión).

La ausencia de una diferenciación significativa en la valoración de competencias específicas entre los líderes de las dos marcas sugiere dos posibles interpretaciones. En primer lugar, podría indicar que dichas competencias no son indispensables para el desarrollo diferenciado de los líderes. En segundo lugar, puede evidenciar que ambas marcas están siendo gestionadas con una valoración homogéneo de competencias, sin importar sus características distintivas: una centrada en la alta performance y la otra en estrategias de bajo costo. Esta última interpretación parece tener mayor solidez, dadas las diferencias sustantivas entre los modelos de negocio y los desafíos particulares que enfrentan los líderes intermedios al administrar las unidades de negocio de cada marca. En este sentido, un hallazgo relevante radica en la percepción de que *Fiter* está siendo "megatlonizado", es decir que las prácticas de sus lideres intermedios, expresadas en la aplicación de competencias, tanto operativas como organizacionales características de Megatlon, han sido trasladadas a *Fiter*.

Esto implica la aplicación del saber hacer y sus prácticas previamente utilizadas en la marca original para abordar problemáticas emergentes en la nueva. Este traslado no contextualizado se refleja en un dato significativo de la investigación: las competencias pertenecientes a la dimensión de contexto particularmente el Pensamiento estratégico y la Toma de decisiones, aparecen como las menos valoradas, según lo demostrado en las Tablas 19, 20 y 21. Era esperable que por las condiciones de soledad del cargo de ´Club managers´ en *Fiter*, estas competencias estuviesen más valoradas por los líderes.

Algunos aspectos de las propias competencias como es el caso de Toma de decisiones donde ´resolver problemas y alcanzar objetivos seleccionando la opción más adecuada dentro de diversas alternativas. Supone análisis crítico de situaciones complejas, creatividad aplicada y aprendizaje continuo´ parecen ser acciones propias de un líder que está en un contexto donde debe decidir por sí mismo. La característica de decidir con precisión incluso bajo incertidumbre o presión puede ser más representativa de un líder que trabaja en forma más solitaria en su cargo a diferencia de los lideres en Megatlon que por lo general están juntos en una UN.

Respecto de Pensamiento estratégico la capacidad de comprender por parte del líder ´escenarios competitivos y operar en función de los objetivos y recursos disponibles. Incluyendo habilidades como análisis prospectivo, resolución de conflictos, comprensión política y creación de sinergia efectiva´ parecen también describir el escenario de trabajo de un líder en *Fiter* particularmente en situaciones de corto plazo.

Con base en el análisis realizado, se han identificado necesidades específicas de desarrollo de competencias entre los líderes intermedios, como se detalla en la Tabla 11. Estas necesidades de desarrollo abarcan a todos los líderes intermedios de la organización, aunque con algunos matices distintivos entre las marcas *Fiter* y Megatlon.

Como marco de referencia, el modelo de "Competencias Gerenciales" sitúa a estos líderes intermedios en el nivel C3, que incluye diversas posiciones estratégicas dentro de la compañía. Entre ellas se encuentran los "*club managers*" de *Fiter*, responsables de dirigir las sucursales de sus gimnasios; los gerentes generalistas de Megatlon, encargados de gestionar las operaciones diarias en estas sedes; los coordinadores de servicios, cuya función principal consiste en supervisar el desarrollo y calidad del servicio ofrecido en Megatlon; y los coordinadores de ventas, quienes lideran los procesos comerciales dentro de esta misma marca.

De esta manera, desde el análisis realizado, se desprende que los mandos intermedios de la organización evaluadas presentan un tipo similar de autopercepción de competencias, sin

que se evidencien características distintivas que permitan una diferenciación clara entre los perfiles de sus lideres.

Esto se observa gráficamente en el análisis representado en el gráfico 5 y 6. No obstante, el caso particular de *Fiter* pone en relieve algunos aspectos significativos vinculados con las competencias autoevaluadas como es el hecho de que su competencias mejor puntuada es la de Fortaleza mental. Asimismo, en Megatlon, las competencias más valoradas son la Inteligencia Social, el Desarrollo de Equipos y la Comunicación Interpersonal (las dos primeras, pero en orden contrario son similares a las halladas en el trabajo exploratorio de Canavese (2023). Sin embargo, en *Fiter* destaca la Fortaleza Mental, la cual aparece relegada al quinto lugar en Megatlon. Este hallazgo subraya la relevancia estratégica de esa competencia para los líderes de *Fiter*, dadas las particularidades y desafíos de su modelo organizacional previamente descrito.

Por otra parte, el análisis revela que el nivel de necesidad en el desarrollo de competencias entre los mandos intermedios coincide con las observaciones planteadas por Duncan (2011). Este autor señala que las organizaciones orientadas al servicio suelen enfrentarse a la falta de habilidades fundamentales entre sus líderes intermedios, lo que refuerza la importancia de trabajar activamente en este ámbito. Asimismo, resulta significativo reflexionar sobre la imposibilidad de identificar diferencias concluyentes entre las competencias de ambas marcas, tal como lo sugieren Delgado y Ruby (2018). Según estos autores, la consolidación de competencias no solo fortalece la identidad corporativa sino que también eleva los estándares organizacionales, mientras que su ausencia puede tener efectos negativos. Ellos también destacan que, en gimnasios, el liderazgo predominante tiende hacia un estilo autocrático.

Por otro lado, aunque este estudio no profundiza específicamente en los estilos de liderazgo, queda claro que insuficiencias en las competencias podrían propiciar prácticas menos adaptativas de liderazgo. En este contexto, las competencias requeridas para liderar deben ser entendidas como un conjunto dinámico influenciado por el entorno profesional. De esta manera, Rodríguez (2018) conceptualiza este entorno como un "ecosistema" compuesto esencialmente

por personas, lo que resalta la necesidad de desarrollar habilidades adecuadas para prosperar dentro del mismo. En este marco, *Fiter* podría estar experimentando cierta pérdida de identidad en sus líderes intermedios al no poder diferenciarlos significativamente de los líderes de Megatlon salvo en competencias puntuales.

Cabe señalar y en acuerdo con Gómez y Gonzales et al. (2018), para abordar desafíos similares en el sector servicios es fundamental interpretar correctamente el contexto y desarrollar capacidades específicas capaces de enfrentarlos. Esto sugiere que *Fiter* podría estar inmerso en un proceso similar al descrito por dichos autores. Los estudios realizados anteriormente sobre Megatlon anticiparon algunas conclusiones valiosas. Por ejemplo, el trabajo realizado por Canavese (2023) reveló que tanto los líderes como los equipos valoraban principalmente la Inteligencia Social y el Desarrollo de Equipos. Otro análisis (Canavese, 2022) mostró que, aunque las competencias consideradas esenciales eran similares entre diferentes posiciones, las variaciones significativas en los puntajes máximos evidenciaban la necesidad de ajustar áreas clave. Esto pone de manifiesto la oportunidad de identificar áreas estratégicas donde ambas marcas puedan fortalecer sus liderazgos intermedios y avanzar hacia estructuras más sólidas y ajustadas a sus contextos operativos específicos

La investigación sobre la valoración de competencias entre los líderes intermedios de *Fiter* y Megatlon revela importantes hallazgos y ofrece una visión crítica sobre la gestión del talento en el sector fitness. La falta de diferenciación significativa en las competencias evaluadas sugiere que ambas marcas operan bajo un enfoque homogéneo, lo que podría limitar su capacidad para adaptarse a las demandas específicas de sus respectivos modelos de negocio. La percepción de "megatlonización" en *Fiter* indica una transferencia de prácticas que, aunque puede ofrecer soluciones inmediatas, carece de contextualización y puede resultar contraproducente a largo plazo.

El hallazgo de que competencias críticas, como el pensamiento estratégico y la toma de decisiones, son las menos valoradas resalta una brecha en las habilidades que podrían ser

fundamentales para el éxito organizacional particularmente para *Fiter*. Esto subraya la necesidad de implementar programas de capacitación que desarrollen estas competencias entre los líderes intermedios, quienes desempeñan un rol crucial en la ejecución de estrategias y en la gestión del personal.

Además, la investigación sugiere que la identificación de competencias específicas y su alineación con los objetivos organizacionales son esenciales para fortalecer la identidad corporativa y mejorar los estándares de servicio.

En un entorno competitivo, un liderazgo efectivo no solo es vital para la sostenibilidad de las marcas, sino que también impacta directamente en la satisfacción del cliente y la rentabilidad. Por lo tanto, fomentar el desarrollo de competencias en los líderes intermedios debe ser una prioridad estratégica para ambas marcas.

Algunas conclusiones adicionales se pueden tomar de la muestra poblacional para analizar las oportunidades de la organización hacia adelante respecto al grupo general de líderes. La diferencia en la formación terciaria y secundaria sugiere que podría haber una necesidad de políticas que fomenten la igualdad de oportunidades educativas, especialmente para mujeres en posiciones de liderazgo.

Se podría considerar la implementación de programas de mentoría y desarrollo profesional para ayudar a cerrar la brecha en la educación y fomentar un entorno más inclusivo. La mayoría de los líderes (67%) tienen menos de 10 años en su cargo, especialmente en el grupo de 36 a 45 años (51%), lo que sugiere que personas jóvenes están ocupando posiciones de liderazgo, lo que puede traer nuevas perspectivas, pero también puede implicar una falta de experiencia en la gestión. Los grupos más jóvenes (18 a 25 años) tienen una mayor proporción de líderes con solo educación secundaria, esto podría señalar una falta de oportunidades de desarrollo profesional para este grupo, pero crea una oportunidad para poder incorporar programas formativos por parte de la compañía.

De esta manera, se concluye aquí que sería valioso para la organización desarrollar todas las competencias en los líderes intermedios de ambas marcas pero que estas deberán ser cada una entrenadas y ajustadas en los espacios y modalidades específicos de cada una de las marcas. O sea, mejorar en general el total de las competencias y en especial de las más valoradas. Esto debe suceder dentro del contexto cultural y operacional de cada una de las marcas. Así mismo, Esta situación de contextualización del espacio y uso de las competencias serán la novedad que se planteara como eje del programa de captación.

Con base en lo mencionado hasta ahora, aparece la oportunidad de considerar un plan de capacitación y establecerán los parámetros necesarios para diseñar un programa integral de mejoras de las competencias del liderazgo de los líderes intermedios en la compañía.

Resulta clave destacar que asociar los resultados del análisis de las competencias con otros indicadores como los resultados financieros, la satisfacción del cliente o el bienestar laboral podría abrir nuevas líneas de investigación para futuros estudios. Evidentemente, resulta imprescindible profundizar en aspectos relacionados con el impacto del liderazgo efectivo sobre la rentabilidad y sostenibilidad de este tipo de negocios.

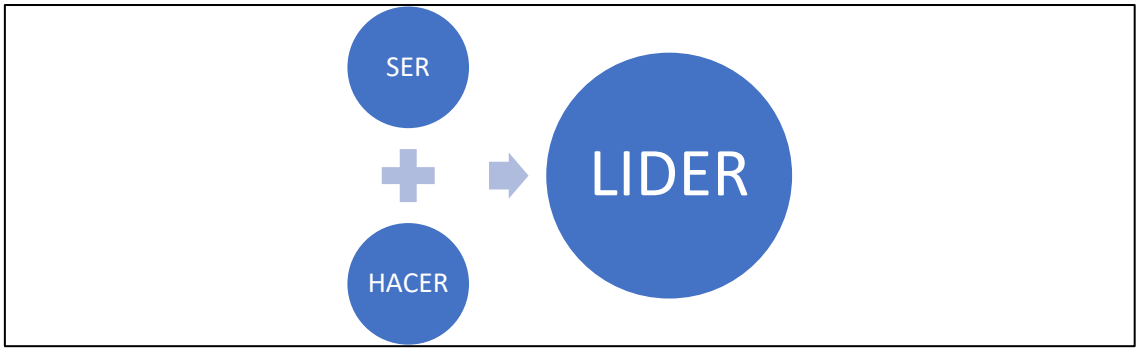
Propuesta de una estrategia para un programa de capacitación

El presente programa de capacitación propone, como estrategia central, incidir en el fortalecimiento de las competencias de los líderes intermedios a lo largo de la organización, abarcando ambas marcas. De esta manera y en relación con uno de los cuestionamientos señalados en capítulos anteriores, referido a la necesidad de un programa de capacitación integral para los diversos tipos de líderes, la conclusión es que resulta pertinente implementar un programa unificado. Dicho programa adoptará un marco general de competencias,

aprovechando y dando continuidad al trabajo realizado hasta ahora en torno a las llamadas "competencias organizacionales" ajustado a los diferentes contextos de las marcas.

Sin embargo, para garantizar una ejecución efectiva, se optará por reconocer y adaptarse a las particularidades individuales de cada perfil de líder intermedio. En este sentido, el diseño del programa considerará tanto las circunstancias específicas del ´ser´ como del ´hacer´ propias de estos líderes. De esta manera, este enfoque permitirá un desarrollo más eficaz de sus habilidades, ajustándose a los contextos y formatos específicos que operan en cada una de las marcas, promoviendo así un impacto más significativo en su desempeño profesional. Por otro lado, el marco general del programa de capacitación será el del desarrollo de competencias en el esquema de las 9 competencias.

***Figura 5**: Conformación del líder*



Fuente propia

Este enfoque adoptado, pone énfasis en características fundamentales y generales bajo la premisa de que todos poseemos el potencial para desarrollar habilidades intrínsecas como seres humanos. Además, se incorporará un objetivo complementario enfocado en la adopción de hábitos que impacten directamente en las ´Competencias Organizacionales´.

Así mismo, este enfoque sobre las competencias se centra principalmente en aquello que se debe hacer, integrando una perspectiva renovada para abordar el desarrollo de habilidades. Por un lado, la idea es utilizar el criterio de las 9C como una vía más amplia para acceder al mundo del liderazgo intermedio y por otro, establecer un puente que conecte estas competencias con los valores de la organización.

De esta manera, El modelo de las 9 competencias propuesto por Grosso (2020) se acopla al esquema actual de ´Competencias Organizacionales´ implementado por la empresa, integrando elementos estratégicos que simplifican su adopción. Uno de estos aspectos clave es la concepción de que el liderazgo no es un don innato, sino una competencia que puede desarrollarse y que está profundamente influida por el contexto en el que opera cada líder.

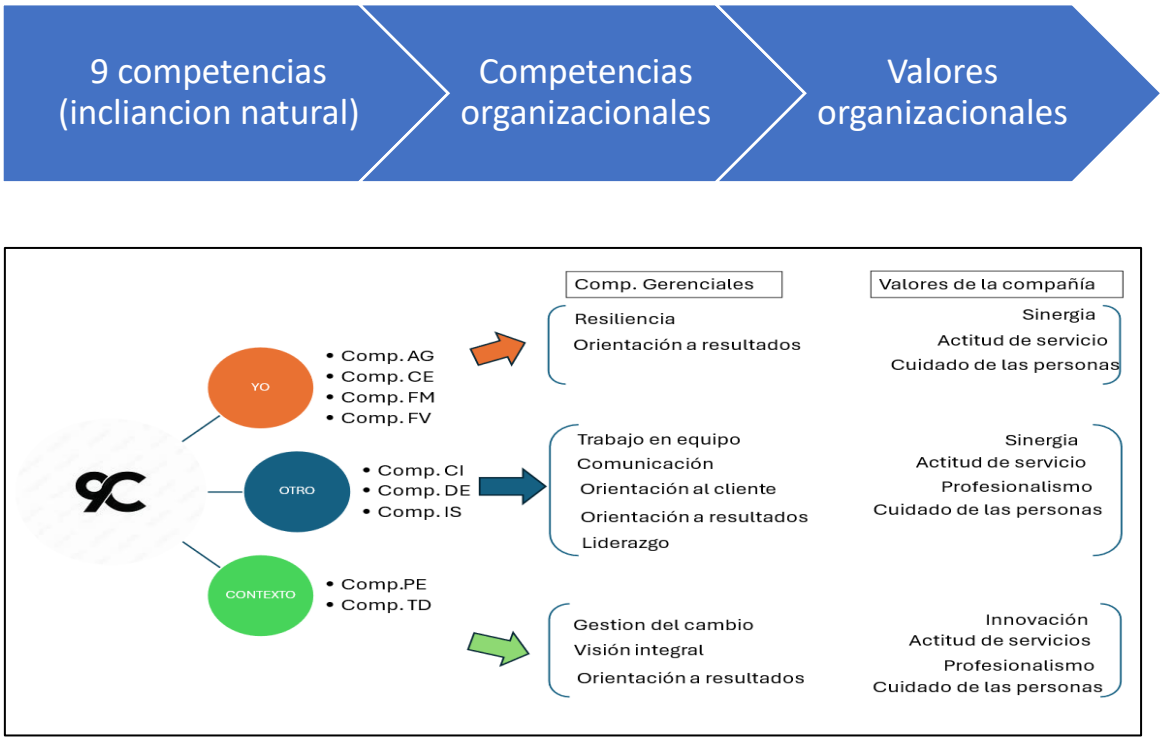
Otro valor central en la incorporación de las 9 competencias radica en la dimensión humana. Este enfoque subraya que todos compartimos una serie de características esenciales, lo que otorga valor adicional a esta propuesta al considerar tanto a los clientes como a los equipos humanos dentro del entorno corporativo. Es allí donde estas competencias encuentran su mayor aplicación práctica. Un líder intermedio, capaz de evolucionar tanto en su "ser" como en su "saber hacer", estará mejor preparado para enfrentar los retos propios de su entorno laboral.

De manera tal que La integración entre el modelo 9C y las competencias organizacionales actuales (representada gráficamente en la figura 7), simbolizan su sinergia conceptual y práctica. Por un lado, esta propuesta también busca ofrecer soluciones específicas a dos particularidades identificadas en el grupo actual de líderes dentro de la organización. En primer lugar, destaca la diversidad en el perfil educativo de los candidatos, ya sea en cuanto a especialidad o nivel académico alcanzado, lo cual refleja trayectorias formativas heterogéneas. En segundo lugar, resalta al contexto laboral como un elemento fundamental a considerar en el desarrollo de competencias. Esta mirada permite diferenciar claramente los dos ámbitos laborales predominantes: *Fiter* y Megatlon, ofreciendo un enfoque dirigido a las necesidades específicas de cada uno.

Por otro lado, esta iniciativa busca garantizar que los conocimientos y la experiencia acumulada por los líderes actuales, responsables de llevar a la empresa hasta su posición actual, sean transmitidos efectivamente a todos los niveles de la organización. Al mismo tiempo, todo este plan se configura como un proceso estratégico de incorporación destinado a preparar a

quienes asumirán los roles más importantes para el funcionamiento integral de la compañía y sus dos marcas.

***Figura 6**: Desde las 9C del liderazgo hacia las competencias gerenciales y valores*



Fuente propia

1- ¿Dónde están ubicadas las personas que deberán participar?

La diversidad geográfica de las distintas sucursales de la compañía Megatlon plantea retos significativos al diseñar un programa de capacitación, especialmente en el contexto de su actual proceso de expansión tanto a nivel nacional como internacional, particularmente con el desarrollo de sus dos marcas, destacando *Fiter* como eje principal.

En este marco, los recursos humanos que se perfilan como futuros líderes intermedios pueden proceder tanto de fuentes externas como del talento interno de la organización. De hecho, esta última modalidad de reclutamiento interno es la estrategia predominante en la compañía.

Adicionalmente, otro segmento que requiere formación abarca a los líderes actuales, quienes deberán adquirir competencias fundamentales en técnicas de entrenamiento y mentoreo para fortalecer su desempeño en sus roles de liderazgo.

2- ¿Como lo hacemos?

Para la integración de competencias en el marco organizacional, el programa propuesto se estructurará en tres etapas, cada una basada en métodos diferenciados y diseñadas para responder a objetivos específicos.

La primera etapa, de carácter académico y orientada pedagógicamente, podrá desarrollarse de manera presencial en el aula o mediante reuniones virtuales, según las necesidades. Su propósito será doble: por un lado, introducir los fundamentos teóricos vinculados al aprendizaje de competencias y, por otro, abordar aspectos clave que definen la organización, como su política interna, cultura corporativa y estructura funcional.

En la segunda etapa, centrada en el desarrollo de habilidades preliminares necesarias para la adquisición de competencias, se implementará un espacio de entrenamiento enfocado en simulaciones y experiencias aplicadas a contextos reales. Este segmento del programa constituye un componente crítico, ya que, si bien los contenidos teóricos son uniformes para todos los líderes, esta fase adapta el proceso a las realidades específicas de cada participante. Aquí, cada líder trabajará directamente en su entorno profesional contando con el acompañamiento de un entrenador que supervisará su desempeño en el rol concreto que ocupará en el futuro.

La tercera y última etapa está dirigida a la consolidación de las habilidades adquiridas, transformándolas en competencias plenamente desarrolladas. Es importante destacar que, mientras las habilidades demandan consciencia reflexiva previa a su aplicación, las competencias son intrínsecas a la actuación natural del líder, ejecutándose de manera

automática y eficaz cuando la situación lo requiera. Durante esta fase del programa, los líderes contarán con el apoyo de un mentor designado por la compañía, cuya tarea será evaluar y validar que dichas habilidades han evolucionado hasta convertirse en competencias que satisfacen los estándares esperados.

De esta manera y en términos generales, el conjunto de competencias a incorporarse será homogéneo para todos los líderes intermedios de las dos marcas cubiertas por el programa. Sin embargo, su implementación práctica estará fuertemente influenciada por las particularidades del entorno laboral correspondiente a cada posición específica. Este último punto constituye un eje central del proyecto, ya que es aquí donde se enfatiza la personalización del aprendizaje y se traduce en aplicación directa al liderazgo en contexto.

En síntesis, el programa está diseñado no solo para generar un sistema robusto de competencias entre los líderes intermedios, sino también para reforzar su capacidad de gestión adaptada al entorno organizacional, promoviendo así su desarrollo integral y proyección futura dentro de la compañía.

3- ¿Dónde están las personas que van a ser de capacitadores?

Cualquier programa de capacitación enfrenta desafíos inherentes, tanto en términos de costos como de logística. A partir del análisis de los datos disponibles, se propone que los líderes actuales asuman roles como entrenadores y mentores. Al evaluar las jornadas laborales y las responsabilidades de los distintos puestos dentro de la compañía, se puede concluir que existe suficiente experiencia acumulada para garantizar que este conocimiento permanezca y sea aprovechado dentro de la organización.

Este planteamiento requiere un cambio cultural significativo en el enfoque habitual de capacitación, especialmente en lo que respecta a los mandos intermedios, ya que actualmente la empresa carece de un programa formal orientado a este objetivo. El propósito principal será

preservar y potenciar el capital competencial de los líderes, incorporándolos activamente como capacitadores, entrenadores y mentores en todos los aspectos posibles.

La estrategia del programa se centrará en diseñar conjuntamente con estos líderes las actividades y planes formativos. Esto permitirá que los nuevos líderes enfrenten situaciones reales del contexto operativo, donde puedan poner a prueba sus habilidades, validarlas y transformarlas en competencias consolidadas. Aplicando el criterio presentado por Alles (2020), este enfoque contribuirá al desarrollo integral de las personas en áreas clave, tales como planes de carrera enfocados tanto en habilidades gerenciales como especializaciones técnicas. Además, ofrecerá soluciones prácticas a necesidades relacionadas con reemplazos y planes de sucesión. El esquema planificado para apoyar el crecimiento de los nuevos líderes estará fundamentado en principios de entrenamiento especializado y mentoría profesional, fortaleciendo así su preparación y garantizando el éxito en sus roles futuros

4- ¿Qué área de la compañía será quien lidere este programa?

Dado que la empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos, resulta lógico que este asuma la dirección de las iniciativas relacionadas. Sin embargo, es fundamental subrayar que, para que este programa sea verdaderamente innovador y consiga generar un impacto significativo en la cultura organizacional, se requiere la participación activa del directorio de la compañía como patrocinador principal.

Asimismo, las áreas transversales de servicios y ventas, que se beneficiarán directamente de los efectos positivos que este programa tendrá en sus recursos, deben desempeñar un papel clave como patrocinadores permanentes. De igual importancia es la implicación de los líderes de las distintas regiones comerciales, dado que la compañía opera con tres jurisdicciones (dos asociadas a Megatlon y una a *Fiter*). La mejora en las competencias de

los gerentes de sucursales en Megatlon y de los club managers en *Fiter* tendrá un efecto directo en el logro de los objetivos estratégicos establecidos para cada región

5- Parámetros para la corrección de la *situación* actual (ejemplo)

En el presente, según los resultados arrojados por este estudio, los líderes intermedios deben trabajar en el fortalecimiento de sus competencias para alcanzar un desempeño óptimo. Como punto de partida, utilizaremos la información derivada del análisis, considerando su impacto tanto en la situación actual de la empresa como en el desempeño de ambas marcas.

Tabla 22*: Competencias con menos valorizaciones*

7		
Mega	Toma de decisiones	3,66
Fiter	Toma de decisiones	3,65
8		
Mega	Filosofía de vida	3,62
Fiter	Pensamiento estratégico	3,56
9		
Fiter	Filosofía de Vida	3,49
Mega	Pensamiento estratégico	3,62

Fuente propia

En la Tabla 22 se identifican las competencias con menor valorización en ambas marcas, las cuales resultan ser recurrentes en las dos. Estas competencias, evaluadas mediante el instrumento 9C, impactan de manera directa en las "Competencias organizacionales" de la compañía, particularmente en áreas clave como la Gestión del cambio, la Visión integral, la Orientación a resultados y la Resiliencia. Esto, a su vez, afecta negativamente valores fundamentales como la Innovación, la Sinergia, la Aptitud de servicios, el Cuidado de las personas y el Profesionalismo.

Dadas las limitaciones inherentes al desarrollo de este trabajo, se propone un ejemplo práctico para avanzar en la capacitación dirigida a mejorar dichas competencias entre los líderes

actuales. Cabe señalar que estas competencias no han sido desarrolladas al nivel deseado, situándose actualmente en un rango medio según las mediciones realizadas.

Para reducir esta brecha, se plantea una estrategia que incluye la participación de los gerentes regionales existentes en relación con los gerentes de sucursales y los líderes denominados "*club managers*". Asimismo, se incorporará al gerente de servicios (cuyo rol es transversal en toda la organización) para apoyar a los coordinadores de servicios. Además a los gerentes de ventas que apoyaran a los coordinadores de ventas. Estos perfiles asumirán las funciones clave de entrenadores y mentores en este proceso de desarrollo.

Será fundamental asignar tiempo suficiente en campo (es decir, dentro de las Unidades de Negocio) para que puedan desempeñar el rol de coordinadores y, posteriormente, el de mentores. Estos roles deberán ser liderados directamente por los responsables de línea dentro de la estructura de liderazgo.

Se estima que este proceso de ajuste podría extenderse entre seis meses y un año, teniendo en cuenta tanto la distribución geográfica actual de la organización como la disponibilidad de recursos con capacidad para implementar esta acción.

***Tabla 23**: Ejemplo básico para el desarrollo de competencias en el modelo actual*

	Competencias 9C	**Competencias gerenciales**
Contexto	Toma de decisiones	Gestion del cambio, Visión integral, Orientación a resultados
	¿Qué hacer?	¿Quién lo hace?
Etapa 1	Capacitación sobre los contenidos teóricos, la política de la compañía respecto del tema y los aspectos culturales que se consideren valiosos	A cargo del gerente de recursos humanos o de quien se considera más valioso para transmitir estos contenidos
Etapa 2	Entrenamientos en situaciones reales	Gerencias trasversales: Regional, servicios y ventas
Etapa 3	Mentoría	Gerente Regional

Fuente propia

6- **Programa de capacitación como proceso de onboarding**

Objetivos de la propuesta

1. Proveer al departamento de recursos humanos una herramienta sistemática que permita la formación de candidatos para asumir roles de liderazgo intermedio, tales como Gerente de Sucursal, Club Manager, Coordinador de Servicios y Coordinador de Ventas. Este proceso se centra en el desarrollo de las competencias organizacionales definidas por la compañía, al tiempo que se les proporciona el conocimiento y entrenamiento necesarios para alcanzar los objetivos corporativos en ambas marcas principales (Megatlon y *Fiter*).

2. Preparar a los colaboradores de manera integral para cumplir con sus funciones y responsabilidades en el marco de los estándares organizacionales establecidos.

Políticas generales del programa

a. La selección de los candidatos futuros para cada posición será realizada mediante propuestas de sus actuales líderes o mediante procesos de reclutamiento externo.

b. La admisión de los candidatos estará sujeta a la evaluación de sus competencias mediante el instrumento 9C-1. Este proceso puede ser eliminatorio, ya que si el candidato obtuviera un promedio inferior a 3 en la escala general de competencias, podría no ser admitido en el programa.

c. La evaluación con el instrumento 9C-1 no constituye la única condición para la selección; el departamento de Recursos Humanos podrá añadir otros criterios que estime pertinentes.

d. El periodo de entrenamiento será determinado en función del nivel de desarrollo de las competencias del candidato, garantizando una preparación acorde a las necesidades identificadas.

e. Los líderes que propongan a los candidatos para asumir nuevos cargos ejercerán, dentro de lo posible, como mentores durante su proceso de formación.

f. El programa se organizará en tres etapas principales:

i. Formación teórica (proceso áulico).

ii. Entrenamiento práctico.

iii. Mentoreo personalizado.

g. La evaluación de la gestión de competencias en cada candidato incluirá una medición realizada mediante el instrumento 9C-2, el cual recopila percepciones del equipo liderado por el candidato en cuestión a través de afirmaciones adaptadas al formato gramatical correspondiente. Este análisis se lleva a cabo bajo anonimato utilizando una escala Likert, evaluando hasta qué punto consideran que su líder manifiesta las conductas descritas en las afirmaciones planteadas.

Ejemplo adaptado:

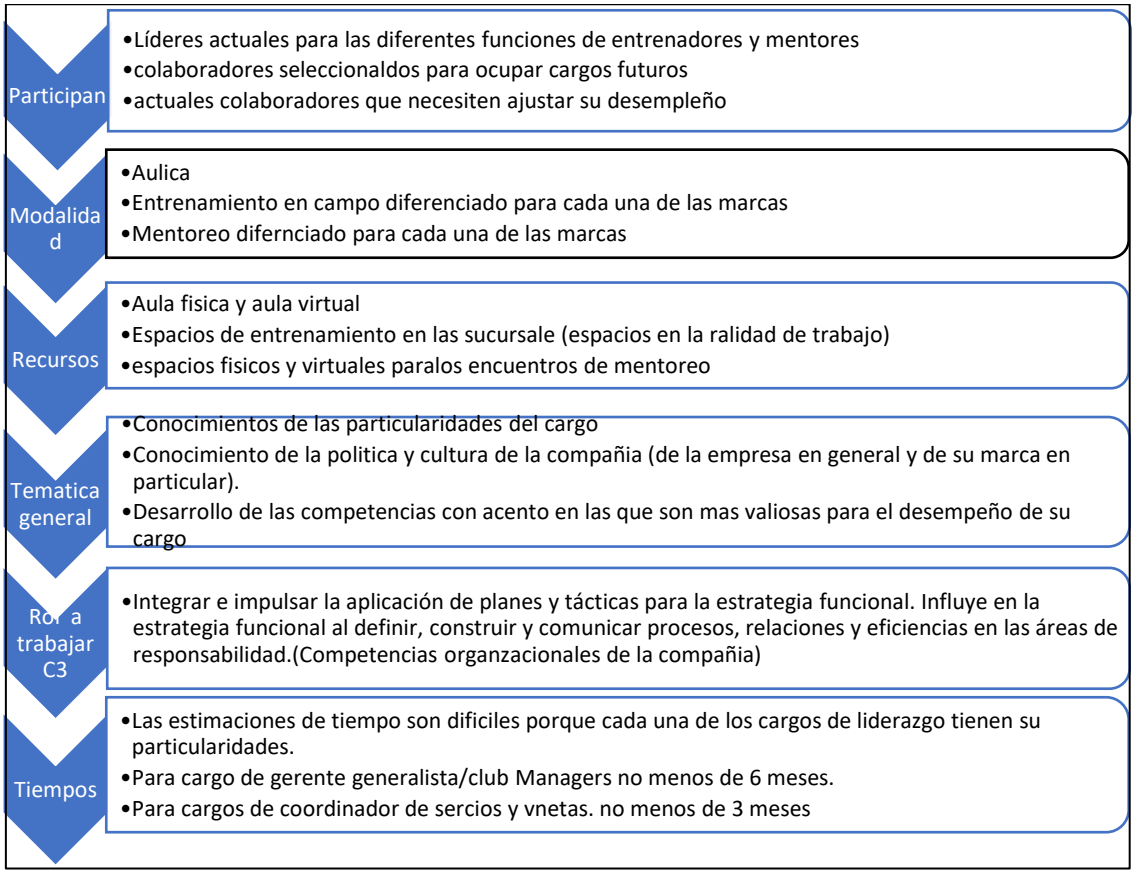
- Instrumento 9C-1: "No me preocupa perder si puedo aprender de mi derrota".
- Instrumento 9C-2: "A él/ella no le preocupa perder si puede aprender de su derrota".

Cabe destacar que este instrumento cuenta con propiedades psicométricas robustas, incluyendo un Alpha de Cronbach de 0.80, un índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de 0.77 y una prueba de esfericidad de Bartlett (148/45/0), lo que garantiza su fiabilidad y validez para el propósito evaluativo definido.

7- Estructura básica del programa

En términos generales la estructura básica del programa define participantes, modalidad de toma de la experiencia, recursos que se utilizaran, la temática general, cuáles son los roles dentro de la compañía que están incluidos en este programa de capacitación y una estimación de tiempo,

***Figura 7**: Nivel 1: Estructura básica del programa de capacitación.*



Fuente propia

En este segundo nivel de la estructura del programa se busca ejemplificar las actividades que se integrarán a partir de las 9 competencias con una referencia al saber ser de los líderes y su posible impacto en los diferentes comportamientos organizaciones. Es importante señalar que dichas actividades no están relacionadas con tareas ni con conocimientos técnicos específicos asociados a los distintos puestos a desempeñar.

Tabla 24: *Nivel 2: Actividades. Impacto en los comportamientos organizacionales*

9C	Actividades	Comportamientos observables según "Competencias organizacionales"
YO- FV YO-CE YO-FM YO-AG	1-Definiciones personales 2-Como me ven los otros: 3-Mi día ideal futuro 4-Escribir tu biografía 5-Ensaye la enunciación de un propósito personal 6-Deseos y sacrificios 7-Competencias esenciales 8- Mi "Lista 101" (bucket list"): 9-Bitácora personal y "ladrones del tiempo 10-Construcción de escenarios 11-Hitos, cronogramas e indicadores	*<u>Orientación a resultados</u>* *Programa y planifica sus propias actividades y las de los demás con el fin de evitar y resolver posibles retrasos y supervisar los progresos.* *Logra resultados gestionando la combinación correcta de personal, recursos y procesos diversos.* *Asume riesgos y toma decisiones de forma coherente.* *Enfrenta los problemas de rendimiento de manera oportuna y establece planes específicos para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar los objetivos propuestos.* *<u>Resiliencia</u>* *Reconoce el impacto de las palabras y acciones de otros y varía su estilo para emitir consistentemente los mensajes apropiados.* *Mantiene su nivel de eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo y la adversidad.* *Responde constructivamente a situaciones de presión, incluso calmando a los demás.*
OTRO- IS OTRO- CI OTRO-DE	1-Definiciones personales 2-Como me ven los otros Explicitar nuestros sentimientos 3-Analizar nuestro lenguaje 4-Sobre los equipos que conduce	*<u>Trabajo en equipo</u>* *Construye una red colaborativa de relaciones con personal en diversas funciones y utiliza las redes formales e informales a fin de lograr objetivos.* *Actúa como defensor vocal y visible de iniciativas clave en el negocio, influyendo en los líderes de mayor nivel y trabajando para construir apoyo dentro y a través de varias funciones.* *Refuerza el diálogo abierto y el intercambio de perspectivas a través de diversos métodos* *<u>Orientación al cliente</u>* *Representa a la compañía de forma positiva y conoce cuáles son las ventajas distintivas que ofrece a los clientes.* *Calma los ánimos y se ocupa de los clientes disgustados escuchándolos y comprometiéndose a resolver sus problemas y reaccionando con rapidez.* *Evita realizar promesas imposibles o poco razonables y no acepta ningún compromiso que tuviera un efecto negativo a largo plazo.* *<u>Comunicación</u>* *Entrega mensajes claros al transmitirlos de un modo lógico, preciso y al ritmo adecuado.* *Domina la comunicación no verbal para resultar convincente y persuasivo.* *Reacciona de forma calmada y segura ante las objeciones y preguntas críticas.* *Irradia confianza al transmitir mensajes, comparte y fomenta el entusiasmo y el compromiso.* *<u>Orientación a resultados</u>* *Programa y planifica sus propias actividades y las de los demás con el fin de evitar y resolver posibles retrasos y supervisar los progresos.* *Logra resultados gestionando la combinación correcta de personal, recursos y procesos diversos.* *Asume riesgos y toma decisiones de forma coherente.* *Enfrenta los problemas de rendimiento de manera oportuna y establece planes específicos para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar los objetivos propuestos.*
CTX- TD CTX- PE	1-Prácticas individuales 2-Ejercicios de análisis de problemas 3-Ejercicios de pensamiento lateral 4-Ejercicios de bandeja de entrada 5-Problemas de asignación 6-Problemas de evaluación de incidentes críticos 7-Prácticas grupales 8-Ejercicios de toma de decisiones en equipo 9-Juegos de rol 10-Juegos de estrategia 11-Juegos competitivos	*<u>visión integral</u>* *No se centra únicamente en los intereses de su propia unidad, sino que adopta una visión holística y comprende y promueve la necesidad de una cooperación interfuncional para alcanzar mayores objetivos corporativos.* *Piensa en dimensiones de mayor alcance y tiene en cuenta los efectos de las consecuencias a largo plazo.* *Puede desarrollar un plan estratégico y una dirección clara hacia la cual dirigirse.* *<u>Gestion del cambio</u>* *Ajusta los planes y las prioridades en respuesta a cambios en la dirección estratégica.* *Crea una sensación de constante mejora y desafía las rutinas ya existentes.* *Identifica e implanta de manera efectiva cambios que agreguen valor.* *Desarrolla planes de trabajo que alinean los recursos necesarios para implantar cambios.* *Se muestra automotivado y busca constantes oportunidades de aprendizaje.* *Orientación a resultados* *Programa y planifica sus propias actividades y las de los demás con el fin de evitar y resolver posibles retrasos y supervisar los progresos.* *Logra resultados gestionando la combinación correcta de personal, recursos y procesos diversos.* *Asume riesgos y toma decisiones de forma coherente.* *Enfrenta los problemas de rendimiento de manera oportuna y establece planes específicos para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar los objetivos propuestos.*

Fuente propia

En este tercer nivel de la estructura del programa, se aprecia cómo se diseñan las actividades de campo para los entrenadores, tomando como base los detalles obtenidos del

trabajo sobre competencias gerenciales, específicamente en la sección de adecuación de comportamientos observables (Anexo 2).

Con el objetivo de llevar a la práctica el saber hacer de los líderes, se propone que las actividades de entrenamiento se enmarquen en escenarios reales donde estos puedan desarrollar y demostrar las habilidades necesarias para adquirir sus competencias de manera efectiva.

La lista general de habilidades que los líderes deben dominar surge directamente de los comportamientos observables, es decir, aquellas acciones concretas que se pueden identificar y que forman parte esencial de su desempeño. Estos comportamientos son entrenables porque están directamente relacionados con las dinámicas propias de los dos tipos de negocio abordados. Por ejemplo, en el caso presentado en la Tabla 25 y 26 se describe cómo a partir de la competencia Trabajo en equipo emerge una serie de comportamientos observables que guían las acciones a entrenar. En la columna 3 se seleccionan las acciones que el entrenador deberá planificar, con el objetivo de facilitar que el entrenado integre las habilidades necesarias, las cuales, tras completar el proceso de entrenamiento, podrán transformarse en competencias.

Tabla 25: *Nivel 3: Plan de entrenamiento a partir de los comportamiento observables*

Competencia organizacional	**Comportamientos observables para el cargo C3**	**Tareas a resolver por en entrenando**
Trabajo en equipo	• Construye una red colaborativa de relaciones con personal en diversas funciones y utiliza las redes formales e informales a fin de lograr objetivos. • Actúa como defensor vocal y visible de iniciativas clave en el negocio, influyendo en los líderes de mayor nivel y trabajando para construir apoyo dentro y a través de varias funciones. • Refuerza el diálogo abierto y el intercambio de perspectivas a través de diversos métodos	• Construir redes con personas • Presentación de proyectos a superiores • Manejo de discusiones

Fuente propia

Siguiendo este análisis se puede establecer el siguiente ejemplo de cómo desde la misma competencia se deberán entrenar en forma diferente en cada una de las marcas a pesar de que llegan desde el tronco común de las ´Competencias organizacionales´

Tabla 26: *Desde la tarea a la experiencia en campo*

Situación por la que debe transitar el líder en formación	**Ejemplo en el contexto general de compañía**
Construir redes con personas	1- Identificar sus redes operacionales en la sucursal 2- Darle un grado de jerarquización 3- Determinar que situaciones, temas o soluciones tiene con cada una.
Diferentes situaciones en el contexto de cada marca	
Megatlon	**Fiter**
1- Grupo de conducción (servicio -soporte físico y personal de contacto- y ventas) 2- Grupo de clientes clave 3- Grupo de referencia en la organización	1- Grupo de apoyo en profesores y vendedores en sucursal. 2- Grupo de referencia en la organización 3- Proveedor interno para el mantenimiento de la sucursal
El gerente tiene un su red principal otros dos líderes.	El líder tiene como referencia a profesores que prestan servicio y vendedores que están atendiendo
El tipo de cliente es más estable y se lo puede conocer a largo plazo	Los clientes tienen una rotación mayor con lo que no siempre se los puede incorpora a una red.
Con la organización tienen establecida una red de consultas y de apoyo para ciertas circunstancias. En general una red con componentes estratégicos	Con la organización tiene establecida una red de apoyo más consistente porque la menor cantidad de recursos implica una red más operacional.

Fuente propia

Se puede observar que a pesar de que la habilidad es la misma representa diferencias sustanciales en cada uno de los contextos.

En términos prácticos, este programa buscará avanzar en las siguientes puntos específicos:

1- Los líderes intermedios recibirán formación en "competencias humanas", enfocándose en habilidades personales y conductuales clave.

2- También se les ofrecerá capacitación en competencias organizacionales, fortaleciendo su capacidad para interactuar eficazmente dentro de la estructura corporativa.

3- Los conocimientos de los líderes actuales servirán como base del contenido educativo, combinando información estratégica, experiencias de campo y lecciones prácticas para instruir a los futuros líderes.

4- El programa contará con un tronco común que aborda aspectos generales de la compañía. Sin embargo, a medida que progresa la formación, se irán identificando y abordando situaciones particulares propias de cada contexto organizacional, como los casos de Megatlon y *Fiter*.
5- Las experiencias prácticas requeridas por los candidatos a cargos de liderazgo se llevarán a cabo dentro del entorno real donde ejercerán su rol, permitiendo un aprendizaje inmersivo y alineado con la realidad operativa.

De acuerdo con lo descrito hasta ahora, es razonable estimar que este programa tiene buenas perspectivas de implementación, considerando que incluye una fase inicial centrada en el perfeccionamiento de las competencias de los líderes actuales y una segunda fase enfocada en el proceso de onboarding según los requerimientos específicos de cada puesto.

Referencias

Marketing digital. (s.f.). *https://ndmarketingdigital.com/*. Marketing digital: https://ndmarketingdigital.com/que-es-management-y-ejemplos/

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. La trilogia* (Vol. 1). Argentina.

Alles, M. (2020). *Construyendo talento* (2da edicion ed.). CABA: Granica.

Canavese, C. (2022). Los estilos del liderazgo y su relación entre gimnasios de tipo low cost y tradicionales en Argentina. *Tesis de Maestria sin publicar*. (U. E. Atlantico, Ed.) Los estilos del liderazgo y su relación entre gimnasios de tipo low cost y tradicionales en Argentina: https://repositorio.uneatlantico.es/id/eprint/976/

Canavese, C. (Mayo de 2023). Competencias del liderazgo en gerentes y coordinadores en una sucursal de una cadena de gimnasios en Argentina que presenta una alta percepción de la calidad de los servicios por parte de su clientela. *Tesis de maestria no publicada, UAI*. Tesis de Maestria: https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:VA6C2:fe6abdba-2195-430b-8165-e67eb6a3d6c7

Carvajal L. (2018). *El objeto de investigacion.* (Poemia, Ed.) Cali, Colombia.

Climent Bonilla, J. (2009). *Reflexiones sobre la Educación Basada en Competencias.* Complutense de Educación : https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED1010120091A

Delgado, N., & Ruby, M. (2018). *Uladech Catolica.*Caracterización de la competitividad y liderazgo de las Mype rubro gimnasios del centro de Piura, año 2018.: https://hdl.handle.net/20.500.13032/5942

Eiglier, P. Langeard, E. (1989). *Servuccion.El marketing de servicios.* Madrid: McGraw.

Endevor. (2018). *Endevor.org.ar*.Endevor: https://www.endeavor.org.ar/fiter-inauguro-primera-sede-barrio-norte/

Fastercapital. (4 de Abril de 2025). *Capital de Competencia: Capital de Competencia: El Músculo Detrás del Poder Intelectual*. fatercapital: https://fastercapital.com/content/Competence-Capital--Competence-Capital--The-Muscle-Behind-Intellectual-Might.html

Goleman, R. (2005). *Intelegencia emocional en el trabajo.* (Kairos, Ed.) Barcelona, España.

Gonzalez Gonzalez, A. (2014). *ESTILOS Y COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO.* Universidad de La Laguna: https://studylib.es/doc/8626934/estilos-y-competencias-del-liderazgo.-percepciones-de-los...

Grosso, F. (febrero de 2020). Liderazgo. desarrollando las 9 competencias. Buenos Aires.

IHRSA. (2016). *Ihrsa infopack-Gestion.* Reporte.

Isaacson, W. (2014). *Steve Jobs. Lecciones sobre el liderazgo.* Barcelona.

Kofman, F. (2001). *Metamagement, La nueva con-ciencia de los negocios.* Buenos Aires: Granica.

Lescano Duncan, L. (2011). *Liderazgo de servicios de los mandos intrmedios.* (C. F. 11(3)73-84, Ed.) doi:DOI https://doi.org/10.5295/cdg.110276ll

Lombardia Garcia, P., Cardona, P., & Chinchilla, N. (Noviembre de 2001). Las competencias directivas mas valordas. *IESE*.https://www.iese.edu/media/research/pdfs/WP-01-4.pdf

Lopez de Viñaspe, P. (2009). *La ruta del managment en el fitness.* Buenos Aires: Ediciones Mercado Fitness.

Megatlon. (2024). *Megatlon.com*. Megaton.com: https://megatlon.com/

Mendez Rial, B. (2015). Revision. El director deportivo del siglo XXI.Area de analisis. *Revista española de educacion fisica y deportes-REEFD (410)*, 41-55. http://www.reefd.es/index.php/reefd/article/view/100

PWC Escuela de Negocio, A. (2015). Estudio de Caso: Megatlon: mucho más que un gimnasio. *Universidad de San Andres. Escuela de administracion y negocio.* Buenos Aires. https://www.udesa.edu.ar/sites/default/files/caso_megatlon.pdf

Rubin, F. (Marzo de 2021). *Endeavor.org.* https://www.endeavor.org.ar/blog-article-liderazgo-un-mal-liderazgo-afecta-la-rentabilidad-del-negocio/

Saba, F. (2006). *Lideranca e gestao. Para academias y clubes deportivos.* Phorte Editora.

Valcarce, M., & Gomez, A. (2021). *Guia para la transformacion digital de instalaciones deportivas.* esearchgate.net/profile/Manel-Valcarce-Torrente/publication/350580550_GUIA_para_la_TRANSFORMACION_DIGITAL_de_INSTALACIONES_DEPORTIVAS/links/6066dbec92851c91b1989127/GUIA-para-la-TRANSFORMACION-DIGITAL-de-INSTALACIONES-DEPORTIVAS.pdf

Yañiz, C. (2008). *Las competencias en el curriculo universitario. Implicaciones para diseñar el aprendizaje y para la formacion del profesorado.* Red U. Revista de docencia universitaria, numero monografico.http://www.redu.m.es/Red_U/m1

Anexos

Anexo 1. 9C-1 y 9C-2 Instrumento de medición de competencias

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

AUTO EVALUACION DE COMPETENCIAS

Nombre:

Sexo:

Edad:

Nivel de estudios:

Tipo de espacio organizacional:

Años de experiencia:

Cantidad de personas bajo su influencia:

	Afirmación	Totalmente Desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	No me preocupa perder si puedo aprender de mi derrota					
2	Los mejores diálogos son los que tengo conmigo mismo					
3	Cada día me esfuerzo por conocer mejor a quienes me rodean					
4	Me esfuerzo por conocerme a mí mismo cada día mejor					
5	Es mejor saber un poco de mucho que mucho de un poco					
6	La ética no tiene nada que ver con el éxito personal					
7	No tiene sentido entender el pasado, solo lo que pasa aquí y					
8	Para encontrar la solución de algo hay que saber mirar alrededor					
9	Tengo grandes defectos pero he aprendido a aceptarlos					
10	Hay mucha gente que vive equivocada en este mundo					
11	Me gusta sentir que estoy "a cargo" de cada situación					
12	Cada uno tiene una misión a cumplir en esta vida					
13	Me agobia no poder alcanzar lo que creo importante					
14	No existen límites para el crecimiento de una persona					
15	Lo único que nos hace exitosos es cumplir con objetivos					
16	Se entender la razón profunda de cada una de las cosas					
17	Defiendo mis ideas sin descalificar las ideas de otros					
18	Como le pasa a todo el mundo, hay momentos que pierdo el					
19	Cada relación con otros me aporta algo valioso e irreproducible					
20	No consigo lo que quiero cuando alguien se entromete					
21	No decido hasta tener certeza absoluta de lo que hay que hacer					
22	Las grandes realizaciones se construyen poco a poco					
23	Hay momentos para generar consensos y momentos para decidir					
24	Hay que saber mirar mucho más allá de lo que parece obvio					
25	Tengo un propósito que va más allá de mi propio bienestar					
26	Un buen equipo solo necesita un objetivo común					
27	Las cosas que escucho son más importantes que las que digo					
28	No importa mucho tener afinidades con la gente que trabajo					
29	Confió plenamente en mi capacidad para obtener lo que busco					
30	Solamente trabajando en soledad alcanzo mis mejores resultados					
31	Para poder hacer algo juntos tenemos que pensar parecido					
32	Cuanto a más largo plazo pueda pensar mejor me va a ir en lo que					
33	No cumplir con un objetivo me hace retroceder					
34	Lo mejor que puede pasarme es aprender cosas nuevas					
35	Entender a otros no es solamente escuchar sus palabras					
36	Siento que soy capaz de ayudar a las personas a superarse					
37	Hacer cada día un poco es la mejor forma de cumplir un objetivo					
38	Alcanzo mis mejores logros cuando puedo actuar con autonomía					
39	Me preocupa entender a los otros más allá de lo que dicen					
40	Si no tengo claro a donde voy nunca llegaré a ningún lado					
41	El éxito es algo absoluto: se tiene o no se tiene si se cumplen					
42	Entiendo la subjetividad de los otros y actúo con ubicuidad frente					
43	Me adapto con facilidad a todo tipo de conversaciones					
44	La efectividad de las decisiones que tomo solo dependen de mí					
45	El éxito de un proyecto depende fuertemente de la austeridad de					
46	Cuando un conflicto está desatado no sirve tratar de construir					
47	La responsabilidad sobre lo que hago me permite mayor libertad					
48	Para poder crecer hay que aprender a dominar los miedos					
49	Mis mejores decisiones aparecen cuando reprimo la curiosidad					
50	Es importante aprender, pero más aún entender como aprendo					

Instrumento 2 9C-2

1	A él no le preocupa perder si puede aprender de su derrota
2	Para el, los mejores diálogos son los que tiene consigo mismo
3	El, cada día se esfuerza por conocer mejor a quienes lo rodean
4	Él, se esfuerza por conocerse a sí mismo cada día mejor
5	Él dice que mejor saber un poco de mucho que mucho de un poco
6	Para el, la ética no tiene nada que ver con el éxito personal
7	Para el, no tiene sentido entender el pasado, solo lo que pasa aquí y ahora
8	Para el, para encontrar la solución de algo hay que saber mirar alrededor
9	Él tiene grandes defectos pero he aprendido a aceptarlos
10	El cree que hay mucha gente que vive equivocada en este mundo
11	A él le gusta sentir que esta “a cargo” de cada situación
12	El piensa que cada uno tiene una misión a cumplir en esta vida
13	A él, le agobia no poder alcanzar lo que cree importante
14	Él dice que no existen límites para el crecimiento de una persona
15	Él dice que lo único que nos hace exitosos es cumplir con objetivos personales
16	Él sabe entender la razón profunda de cada una de las cosas
17	El Defiende sus ideas sin descalificar las ideas de otros
18	Como le pasa a todo el mundo, hay momentos que el pierde el control
19	Cada relación con otros le aporta a él algo valioso e irreproducible
20	El no consigue lo que quiere cuando alguien se entromete
21	El no decide hasta tener certeza absoluta de lo que hay que hacer
22	Para el , las grandes realizaciones se construyen poco a poco
23	Para el, hay momentos para generar consensos y momentos para decidir
24	Para el, hay que saber mirar mucho más allá de lo que parece obvio
25	El tiene un propósito que va más allá de su propio bienestar
26	Para él, un buen equipo solo necesita un objetivo común
27	Para el, las cosas que escucha son más importantes que las que dice.
28	A él, no le importa mucho tener afinidades con la gente que trabaja
29	El confía plenamente en su capacidad para obtener lo que busca
30	Para el, solamente trabajando en soledad alcanza sus mejores resultados
31	Para el, para poder hacer algo juntos tenemos que pensar parecido
32	Para el, Cuanto a más largo plazo pueda pensar mejor le va a ir en lo que hace
33	Para el, no cumplir con un objetivo le hace retroceder
34	Para el, lo mejor que puede pasarle es aprender cosas nuevas
35	Para el, entender a otros no es solamente escuchar sus palabras
36	El siente que es capaz de ayudar a las personas a superarse
37	Para el, hacer cada día un poco es la mejor forma de cumplir un objetivo
38	El, alcanza sus mejores logros cuando puede actuar con autonomía
39	Él se preocupa por entender a los otros más allá de lo que dicen
40	Para el, si no tiene claro a donde va nunca llegará a ningún lado
41	Para el, el éxito es algo absoluto: se tiene o no, se tiene si se cumplen metas
42	El entiende la subjetividad de los otros y actúa con ubicuidad frente a ella
43	El se adapta con facilidad a todo tipo de conversaciones
44	Para el, la efectividad de las decisiones que toma solo dependen de el
45	Para el, el éxito de un proyecto depende fuertemente de la austeridad de origen
46	Para el, cuando un conflicto está desatado no sirve tratar de construir alianzas
47	Para el, La responsabilidad sobre lo que hace le permite mayor libertad
48	Para el, para poder crecer hay que aprender a dominar los miedos
49	Para el, sus mejores decisiones aparecen cuando reprime la curiosidad
50	Para el, es importante aprender, pero más aún entender como aprende

Instrumento 2- Evaluacion de los liderados		
Alfa de Cronbach		0,8
Programa Excel		
KMO y Prueba de Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,77
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	148,23
	gl	45,00
	Sig.	0,00
Programa SPSS		

Anexo 2. Competencias de la organización analizada (año 2017)

MEGATLON
RED DE CLUBES

Propósito y relación con otros procesos de RRHH

El modelo de competencias permite identificar y definir planes de acción para promover el desarrollo de determinadas competencias.

- Provee un lenguaje común para todos los empleados.
- Ayuda a los empleados y supervisores a concentrarse en lo que es más importante para llegar al éxito empresarial.

3

MEGATLON
RED DE CLUBES

MODELO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

DISEÑO

Recursos Humanos

Julio 2017

MEGATLON
RED DE CLUBES

Propósito y relación con otros procesos de RRHH

- Para poder llevar adelante una verdadera gestión por competencias, resulta necesario identificar y describir los comportamientos que contribuyen a un exitoso desempeño de las tareas, en pos de superar los desafíos de crecimiento y rentabilidad de la organización.



El modelo de competencias alinea todos los procesos relacionados con las personas que integran la organización

2

Competencia	Descripción Un empleado con esta competencia...
Trabajo en equipo	Establece relaciones productivas para asegurar un entendimiento común de los objetivos compartidos. Se muestra dispuesto a establecer un buen nivel de cooperación con sus compañeros del mismo y otros niveles de la jerarquía. Hace lo posible para contribuir a una adecuada colaboración a través de su propio comportamiento interpersonal, transparencia e integridad.
Comunicación	Es capaz de comunicarse con los demás con total honestidad y centrándose en los objetivos. Sabe cómo crear un contexto adecuado para el diálogo. Además de presentar la información de manera objetiva, sabe cómo llegar a los demás a nivel emocional. Puede convencer a otras personas de sus ideas y perspectivas y obtener su apoyo para alcanzar los objetivos compartidos. Logra que los mensajes sean significativos para sus audiencias.
Orientación al cliente	Centra sus ideas y actividades en las necesidades del cliente. Se considera a sí mismo proveedor de servicios para clientes internos y externos, establece con ellos colaboraciones a largo plazo. Se esfuerza por comprender sus necesidades y generar soluciones efectivas para satisfacerlas.
Orientación a resultados	Organiza y realiza el trabajo de un modo sistemático y eficaz, por lo que alcanza los resultados pertinentes en el momento adecuado y con alto nivel de calidad. Se considera a sí mismo responsable por su trabajo, se esfuerza constantemente por conseguir los mejores resultados posibles y siente satisfacción por ello.
Visión integral	Piensa más allá de los límites de su área de responsabilidad. Observa las relaciones existentes entre las diferentes tareas, funciones y procesos, y ajusta sus actividades según corresponda. Aplica el pensamiento analítico y conceptual para lograr abarcar una amplia y sistémica perspectiva.
Gestión del cambio	Propone, acompaña y respalda procesos de cambio, y contribuye a su puesta en marcha. Identifica posibles mejoras y propone nuevas ideas para ejecutar el cambio. Se muestra abierto al aprendizaje continuo y desarrollo personal.
Resiliencia	Muestra capacidad de manejar las emociones de manera adecuada aún en situaciones adversas. Permanece equilibrado y positivo aún en momentos de trabajo bajo extrema presión. Implica reconocer sus estados de ánimo, recursos y limitaciones.
Liderazgo	Asegura una adecuada conducción de personas, desarrolla el talento y logra mantener un clima armónico y desafiante en el equipo de trabajo. Genera compromiso y logra el respaldo con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización en su equipo. Empodera a los miembros del equipo, establece objetivos de desempeño claros y asigna las responsabilidades correspondientes.

MEGATLON
RED DE CLUBES

Los valores dan origen a las competencias

- Las competencias se definen en función de la misión, visión, valores y estrategia de la organización.
- Para alcanzar dicha estrategia es necesario que las personas que integran la organización posean ciertas características de personalidad que – devenidas en comportamientos – generen un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.



4

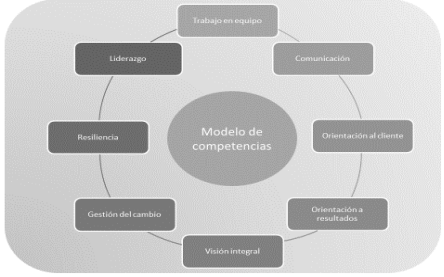
Sinergia	Innovación	Actitud de Servicio	Profesionalismo	Cuidado de las Personas
• Promovemos la participación de todos los miembros del equipo y nos potenciamos unos a otros. • Celebramos nuestros logros en equipo. • Valoramos los buenos vínculos y la interacción armoniosa y diversa en la comunidad Megatlon.	• Generamos e implementamos ideas creativas para dar lugar a nuevos desarrollos y procesos de la empresa. • Nos adaptamos y evolucionamos para asumir mayores desafíos. • Nos mantenemos a la vanguardia de los conocimientos técnicos y las tendencias de la industria para ser pioneros en el mercado.	• Nuestro compromiso con el cliente es el motor principal de nuestra gestión y trabajamos para ser reconocidos por nuestro alto estándar de calidad de servicio. • Respondemos oportuna, efectiva y amablemente a las necesidades de nuestros socios, desde el inicio.	• Integramos nuestro equipo con personas competentes, éticas y comprometidas. • Cumplimos en tiempo y forma nuestras responsabilidades, aportando nuestros conocimientos y habilidades personales. • Nos capacitamos en forma continua y desafiamos nuestro propio éxito. • Tratamos a todos los empleados de manera justa y tomamos decisiones basadas en mérito siguiendo procesos para definir el crecimiento de carrera.	• Ponemos a las personas primero. Garantizamos un entorno libre de riesgos, cuidando la seguridad de todas las personas que ingresan a nuestras instalaciones. • Actuamos de forma inmediata para resolver cualquier situación que implique un riesgo ante la integridad física de las personas. • Implementamos normas, procedimientos y protocolos de forma proactiva para prevenir riesgos en materia de salud y seguridad. • Ofrecemos programas de entrenamiento adecuados para cada socio que lo requiera. • Utilizamos el poder transformador del entusiasmo y motivamos a los demás a mejorar su calidad de vida.

Los valores reflejan las convicciones de la organización: se sustentan en la base moral y ética y constituyen los pilares de la cultura corporativa.



MEGATLON
RED DE CLUBES

El modelo de competencias Megatlon



6

MEGATLON
RED DE CLUBES

Ejemplo de correlación entre valores y competencias



S	I	A	P	C
▪ Trabajo en equipo ▪ Comunicación ▪ Resiliencia	▪ Gestión del cambio ▪ Visión integral	▪ Orientación al cliente ▪ Comunicación ▪ Orientación a resultados ▪ Resiliencia	▪ Orientación a resultados ▪ Liderazgo ▪ Trabajo en equipo ▪ Gestión del cambio	▪ Orientación a resultados ▪ Visión integral ▪ Resiliencia

8

MEGATLON
RED DE CLUBES

Definición de roles

- Los comportamientos observables que ilustran cada competencia se agrupan en roles en pos de determinar puntualmente las expectativas actitudinales para cada nivel de responsabilidad.
- Se establecen 5 roles alineados con la estructura organizacional de la compañía.

9

MEGATLON
RED DE CLUBES

Definición de roles

1. Coordina actividades y provee el apoyo esencial para construir y mantener las operaciones y procesos del negocio. Continuamente desarrolla y comunica eficiencias en su área funcional.
2. Planea y ejecuta actividades para miembros del equipo y/o proyectos para llevar adelante los planes funcionales. Aplica habilidades especializadas y capacita a otros en la finalización de su trabajo.
3. Integra e impulsa la aplicación de planes y tácticas para la estrategia funcional. Influye en la estrategia funcional al definir, construir y comunicar procesos, relaciones y eficiencias en las áreas de responsabilidad.
4. Lidera funciones grupales de unidades múltiples o disciplinas clave al crear la estrategia para concretar la visión del negocio. Gestiona personal, recursos y otros factores críticos de éxito para lograr altos niveles de rendimiento y mejorar la efectividad operativa.
5. Crea la misión, visión y valores que impulsan a la organización. Le da forma y comunica la estrategia para impulsar los comportamientos de otros a fin de alcanzar los objetivos de la compañía. Responde proactivamente a la dinámica del mercado cambiante. Lucha por una cultura fuerte e integrada y por el alineamiento organizativo.

MEGATLON
RED DE CLUBES

Adecuación de roles por posición

Rol / Estructura	ROL 1	ROL 2	ROL 3	ROL 4	ROL 5
Estructura Staff	Analista	Supervisor	Jefe	Gerente de Área	Gerente General Director
	Asistente	Coordinador			
	Administrativo	Responsable			
Estructura Sucursal	Vendedor	Referente de Sala	Gerente de Ventas	Gerente Regional	
	Profesor	Referente de Ventas	Gerente de Servicios		
		Coordinador de Ventas	Gerente de Sucursal		
		Coordinador de Servicios			
		Coordinador de Pileta			

11

MEGATLON
RED DE CLUBES

Adecuación de comportamientos observables por rol

ROL 1	ROL 2	ROL 3	ROL 4	ROL 5
• Transmite sus propias ideas con seguridad y presenta sus sugerencias con convicción y entusiasmo. • Se centra en los aspectos esenciales y estructura sus argumentos de un modo razonable. • Responde con seguridad ante las preguntas que surjan de sus exposiciones. • Adapta su forma de hablar y el contenido de sus discursos a su interlocutor.	• Se expresa correctamente, es claro y capta la atención de la audiencia. • Sus discursos ofrecen el contenido adecuado, estructura sus presentaciones eficamente y se centra en los aspectos esenciales. • Expone y defiende su propia opinión con argumentos sólidos y convincentes. • Consigue crear un "lenguaje compartido" con su interlocutor.	• Estrega mensajes claros al transmitirlos de un modo lógico, preciso y al ritmo adecuado. • Domina la comunicación no verbal para resultar convincente y persuasivo. • Reacciona de forma calmada y segura ante las objeciones y preguntas críticas. • Irradia confianza al transmitir mensajes y comparte y fomenta el entusiasmo y el compromiso.	• Transmite la información compleja con términos sencillos y concisos. • Demuestra diplomacia durante el proceso de influencia al mostrar verdadera sensibilidad ante las necesidades de los demás, al mantener su autoestima, al involucrar a otros y al ofrecer su apoyo. • Es capaz de convencer a los demás y concilie la propuesta que mejor se ajuste a una idea o un plan determinado.	• Estructura canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal). • Motiva a través de su discurso a fomentar el sentido de pertenencia y a al logro de los objetivos corporativos. • Actúa con total desenvoltura ante cualquier medio de comunicación, incluso ante interlocutores agresivos. • Acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto con el fin de aplicar el concepto ganar-ganar.

COMUNICACIÓN
Dimensiones: Argumentación, Presentación y Estrategia de influencia.

MEGATLON
RED DE CLUBES

Adecuación de comportamientos observables por rol

ROL 1	ROL 2	ROL 3	ROL 4	ROL 5
• Establece objetivos exigentes y se hace responsable por lograrlos. • Gestiona efectivamente múltiples tareas, maximizando el uso del tiempo, siendo organizado y utilizando varios recursos. • Asegura la entrega de trabajos correctos y completos dentro de los plazos designados. • Mantiene un rendimiento eficaz durante largos periodos de tiempo.	• Prepara y ejecuta planes de trabajo para alcanzar los objetivos de la organización. • Identifica y enfrenta proactivamente los problemas para asegurar resultados exitosos. • Trabaja de forma rentable y gestiona el tiempo correctamente, aprovechando al máximo las horas y recursos laborales disponibles (empleados, herramientas) para completar el trabajo de forma eficaz.	• Programa y planifica sus propias actividades y las de los demás con el fin de evitar y resolver posibles retrasos y supervisar los progresos. • Logra resultados gestionando la combinación correcta de personal, recursos y procesos diversos. • Asume riesgos y toma decisiones de forma coherente. • Enfrenta los problemas de rendimiento de manera oportuna y establece planes específicos para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar los objetivos propuestos.	• Establece objetivos y estrategias alineados a las metas corporativas. • Alienta a otros al delegar asignaciones, clarificar expectativas y proveer los recursos y autoridades necesarias para tener éxito. • Muestra una actitud serena y razonable en situaciones de mucha tensión. • Es capaz de tomar decisiones difíciles de forma contundente y en un corto periodo de tiempo aunque no disponga de todos los datos.	• Toma acciones decisivas en momentos de crisis o incertidumbre. • Moviliza a la organización y sus recursos humanos, financieros y materiales para ejecutar estrategias corporativas. • Asume responsabilidades y se compromete con las decisiones tomadas. • Involucra a los demás en el proceso de toma de decisiones para garantizar su aceptación.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS
Dimensiones: Compromiso hacia el objetivo y perseverancia, Organización del trabajo y Toma de decisiones.

MEGATLON
RED DE CLUBES

Adecuación de comportamientos observables por rol

ROL 1	ROL 2	ROL 3	ROL 4	ROL 5
• Asiste proactivamente a otros en lograr sus compromisos. • Construye y mantiene relaciones productivas basadas en la confianza y respeto mutuos. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales. • Se constituye como un ejemplo de cooperación entre sus compañeros.	• Demuestra respeto por los diferentes puntos de vista y utiliza las potencialidades únicas de cada persona. • Promueve el trabajo en equipo al apoyar un clima de trabajo inclusivo y de soporte mutuo. • Busca encontrar terrenos comunes y soluciones cooperativas para enfrentar abierta y honestamente los conflictos.	• Construye una red colaborativa de relaciones con personal en diversas funciones y utiliza las redes formales e informales a fin de lograr objetivos. • Actúa como defensor vocal y visible de iniciativas clave en el negocio, influyendo en los líderes de mayor nivel y trabajando para construir apoyo dentro y a través de varias funciones. • Refuerza el diálogo abierto y el intercambio de perspectivas a través de diversos métodos.	• Cultiva una amplia red de relaciones con socios estratégicos y referentes de su área de especialización. • Promueve la responsabilidad compartida al hacer que las cosas se cumplan en toda la organización. • Crea un ambiente que promueve el intercambio de información y la abierta y honesta expresión de opiniones, pensamientos y creencias.	• Elimina barreras para la colaboración efectiva. • Desarrolla sociedades constructivas y alianzas con referentes de la industria. • Ofrece su apoyo, así como valiosos datos y recursos a los socios comerciales para lograr el beneficio de ambas partes. • Demuestra habilidades sociales y diplomáticas muy desarrolladas, respeta las diferentes opiniones, fomenta el debate abierto y desarrolla soluciones en colaboración con los demás.

TRABAJO EN EQUIPO
Dimensiones: Integridad en la colaboración, Contacto y contribución activa y Actitud frente a conflictos y críticas.

MEGATLON
RED DE CLUBES

Adecuación de comportamientos observables por rol

ROL 1	ROL 2	ROL 3	ROL 4	ROL 5
• Muestra una actitud positiva hacia los clientes, conoce sus necesidades, responde rápidamente a sus preguntas y se asegura que éstos queden satisfechos. • Proporciona un asesoramiento profesional basado en sus propios conocimientos, entrega buenos resultados y cumple los compromisos establecidos. • Se muestra disponible y mantiene el vínculo con el cliente por propia iniciativa.	• Establece sólidas relaciones con el cliente a través de una conducta responsable y el cumplimiento de los acuerdos y disposiciones. • Ofrece un servicio de alta calidad y se esfuerza por averiguar si las necesidades del cliente han quedado satisfechas. • Aprovecha las oportunidades para superar las expectativas sin realizar compromisos poco razonables.	• Representa a la compañía de forma positiva y conoce cuáles son las ventajas distintivas que ofrece a los clientes. • Calma los ánimos y se ocupa de los clientes disgustados escuchándolos y comprometiéndose a resolver sus problemas y reaccionando con rapidez. • Evita realizar promesas imposibles o poco razonables y no acepta ningún compromiso que tuviera un efecto negativo a largo plazo.	• Apoya a los clientes de la mejor forma posible, sin perder de vista los intereses de la compañía y ofrece soluciones que resulten beneficiosas para ambas partes. • Adopta una perspectiva estratégica de las necesidades del cliente: intenta prever las necesidades futuras, cómo ofrecer mayores ventajas y cómo crear soluciones en la relación cliente proveedor que beneficien a ambas partes.	• Emplea el conocimiento de las necesidades del cliente para establecer sistemas y procesos que garanticen su satisfacción y eviten la aparición de problemas de servicio. • Supera los obstáculos internos para mejorar los niveles de servicio a la vez que ofrece ventajas económicas positivas para la compañía. • Fomenta el servicio al cliente como un valor.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE
Dimensiones: Mentalidad de servicio, Solución de problemas y Representación de la empresa ante el cliente.

MEGATLON
RED DE CLUBES

Adecuación de comportamientos observables por rol

ROL 1	ROL 2	ROL 3	ROL 4	ROL 5
• Demuestra efectivamente su entendimiento del negocio al responder a las necesidades de otros. • Demuestra habilidad para resolver problemas al analizarlos y realizar recomendaciones fundamentadas. • Compara, contrasta y combina información aparentemente independiente para comprender las interdependencias del sistema.	• Entiende el rol de otras áreas funcionales y se asocia con ellos para desarrollar las mejores soluciones. • Utiliza los recursos disponibles para tomar decisiones bien razonadas y proponer soluciones eficientes y efectivas. • Tiene en cuenta múltiples factores, considerando no sólo el punto de vista técnico o empresarial, sino los aspectos políticos y el efecto que ejerce en las relaciones.	• No se centra únicamente en los intereses de su propia unidad sino que adopta una visión holística y comprende y promueve la necesidad de una cooperación interfuncional para alcanzar mayores objetivos corporativos. • Piensa en dimensiones de mayor alcance y tiene en cuenta los efectos de las consecuencias a largo plazo. • Puede desarrollar un plan estratégico y una dirección clara hacia la cual dirigirse.	• Reconoce el momento y el tipo de información requerida para crear una sólida estrategia y obtiene la información necesaria mediante la formulación de las preguntas pertinentes. • Identifica oportunidades y anticipa cambios en el negocio a través de la evaluación continua del contexto. • Desarrolla estrategias basadas en el entendimiento de las potencialidades, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.	• Es capaz de identificar las relaciones de alto rango, de distanciarse de los detalles y los aspectos concretos y de actuar a un nivel más abstracto o elevado. • Evalúa sistemáticamente las oportunidades de negocio e identifica aquellas que presentan un mayor potencial para introducirse en el mercado, generar beneficios y ofrecer viabilidad financiera. • Anticipa riesgos para el logro de los objetivos de negocios y desarrolla estrategias para gestionar y mitigar el impacto de los riesgos potenciales.

VISIÓN INTEGRAL
Dimensiones: Aptitud analítica, Pensamiento interfuncional, Orientación hacia el futuro.

MEGATLON
RED DE CLUBES

Adecuación de comportamientos observables por rol

ROL 1	ROL 2	ROL 3	ROL 4	ROL 5
• Demuestra compostura bajo circunstancias apremiantes y enfoca los problemas de manera profesional. • Se enfrenta de forma positiva al estrés, teniendo la capacidad de escoger varios cursos de acción para hacerle frente. • Demuestra la voluntad de admitir sus errores y modificar enfoques para asegurarse un resultado positivo.	• Obra con serenidad y dominio de sí mismo y en relación a las responsabilidades a su cargo. • Da el ejemplo al mantener la compostura durante los momentos exigentes. • Se mantiene optimista para resolver problemas y siente que tiene capacidad para controlar o influir en la situación. • Identifica temas en las respuestas recibidas por otros y ajusta su comportamiento según sea necesario.	• Reconoce el impacto de las palabras y acciones de otros y varía su estilo para emitir consistentemente los mensajes apropiados. • Mantiene su nivel de eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo y la adversidad. • Responde constructivamente a situaciones de presión, incluso calmando a los demás.	• Espera el momento oportuno, el lugar y la forma más adecuada de expresar sus emociones. • Modela la autenticidad al asegurar que sus palabras y acciones son consistentes con los valores de la compañía. • No muestra temor ni tensión ante dificultades o situaciones de estrés, asumiendo la iniciativa para hacer frente a la situación con rendimiento óptimo. • Ofrece respuestas adecuadas y constructivas para apoyar un rendimiento mejorado.	• Obra con serenidad y dominio de sí mismo y en relación con los planes estratégicos de la organización. • Afronta de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y riesgos y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. • Piensa con claridad y permanece concentrado a pesar de las presiones del negocio y el mercado. • Es un referente en la organización por su templanza.

REGULACIÓN EMOCIONAL
Dimensiones: Autocontrol, Tolerancia a la presión y Conciencia de las emociones

MEGATLON
RED DE CLUBES

Adecuación de comportamientos observables por rol

ROL 1	ROL 2	ROL 3	ROL 4	ROL 5
• Modifica rápidamente su comportamiento para afrontar de forma eficaz los cambios realizados en el entorno de trabajo. • Adapta su trabajo con productos, procesos y servicios en respuesta a los cambios. • Se muestra dispuesto a probar nuevas propuestas que resulten adecuadas. • Evalúa sus propios puntos fuertes y débiles solicitando opiniones. • Busca tareas desafiantes que le obliguen a salirse de su propia zona de confort.	• Se ajusta rápidamente a las nuevas condiciones y afronta de forma positiva la incertidumbre y la ambigüedad. • Muestra una actitud innovadora al proponer ideas creativas. • Alienta nuevas ideas y enfoques innovadores a fin de mejorar los procesos y crear valor. • Está dispuesto a cometer errores y asume riesgos con el fin de aprender.	• Ajusta los planes y las prioridades en respuesta a cambios en la dirección estratégica. • Crea una sensación de constante mejora y desafía las rutinas ya existentes. • Identifica e implanta de manera efectiva cambios que agreguen valor. • Desarrolla planes de trabajo que alinean los recursos necesarios para implantar cambios. • Se muestra automotivado y busca constantes oportunidades de aprendizaje.	• Inicia y dirige de forma activa los procesos de cambio. • Crea entusiasmo por el cambio al demostrar la conexión entre el escenario actual y los beneficios a largo plazo. • Alienta y recompensa las innovaciones que generan valor. • Fomenta la superación de barreras y crea un espíritu de búsqueda. • Demuestra un continuo aprendizaje personal y se prepara para nuevos desafíos de desarrollo.	• Alinea los objetivos y acciones de la compañía con los cambios anticipados en las condiciones legales, económicas y de mercado. • Define el modo en que la organización debería eventualmente satisfacer continuamente las necesidades los clientes. • Busca de forma activa diversas experiencias de desarrollo para mejorar el impacto empresarial e interpersonal; destina un tiempo de forma proactiva a tales experiencias clave.

GESTIÓN DEL CAMBIO
Dimensiones: Apertura ante los cambios, Iniciativa e implementación de cambios y Desarrollo personal.

Anexo 3. Detalles de la muestra poblacional

Detalles generales de la muestra						
	Posicion en el gimnasio	Genero	Rango de edad	Años en el cargo	Educacion formal	Marca
1	A cargo de la sucursal	Hombre	56 y 65	Entre 6 y 10	Terciaria	Fiter
2	A cargo de la sucursal	Hombre	46 y 55	Entre 16 y 20	Terciaria	Megatlon
3	A cargo de la sucursal	Mujer	36 y 45	Entre 0 y 5	Secundaria	Fiter
4	A cargo de la sucursal	Hombre	26 y 35	Entre 0 y 5	Universitaria de grado	Fiter
5	A cargo de la sucursal	Hombre	46 y 55	Entre 6 y 10	Terciaria	Fiter
6	A cargo de la sucursal	Mujer	36 y 45	Entre 0 y 5	Universitaria de grado	Fiter
7	A cargo de la sucursal	Hombre	36 y 45	Entre 6 y 10	Universitaria de grado	Fiter
8	A cargo de la sucursal	Mujer	26 y 35	Entre 0 y 5	Universitaria de grado	Fiter
9	A cargo de la sucursal	Mujer	46 y 55	Entre 0 y 5	Secundaria	Fiter
10	A cargo de la sucursal	Mujer	46 y 55	Entre 16 y 20	Terciaria	Fiter
11	A cargo de la sucursal	Hombre	26 y 35	Entre 0 y 5	Terciaria	Fiter
12	A cargo de la sucursal	Hombre	26 y 35	Entre 0 y 5	Terciaria	Fiter
13	A cargo de la sucursal	Mujer	36 y 45	Entre 11 y 15	Terciaria	Fiter
14	A cargo de la sucursal	Mujer	36 y 45	Entre 0 y 5	Terciaria	Fiter
15	A cargo de los servicios	Mujer	36 y 45	Entre 0 y 5	Universitaria de grado	Megatlon
16	A cargo de las ventas	Hombre	36 y 45	Entre 6 y 10	Terciaria	Megatlon
17	A cargo de la sucursal	Hombre	36 y 45	Entre 0 y 5	Secundaria	Megatlon
18	A cargo de los servicios	Hombre	46 y 55	Entre 0 y 5	Universitaria de posgrado	Megatlon
19	A cargo de las ventas	Hombre	26 y 35	Entre 0 y 5	Secundaria	Megatlon
20	A cargo de la sucursal	Hombre	36 y 45	mas de 20	Terciaria	Megatlon
21	A cargo de la sucursal	Mujer	36 y 45	Entre 0 y 5	Terciaria	Fiter
22	A cargo de la sucursal	Mujer	46 y 55	Entre 11 y 15	Terciaria	Megatlon
23	A cargo de la sucursal	Hombre	36 y 45	Entre 16 y 20	Terciaria	Megatlon
24	A cargo de la sucursal	Mujer	36 y 45	Entre 6 y 10	Universitaria de grado	Megatlon
25	A cargo de las ventas	Hombre	36 y 45	Entre 0 y 5	Secundaria	Megatlon
26	A cargo de los servicios	Hombre	36 y 45	Entre 6 y 10	Terciaria	Megatlon
27	A cargo de la sucursal	Mujer	46 y 55	Entre 6 y 10	Terciaria	Megatlon
28	A cargo de la sucursal	Hombre	36 y 45	Entre 11 y 15	Terciaria	Megatlon
29	A cargo de la sucursal	Mujer	46 y 55	mas de 20	Universitaria de posgrado	Megatlon
30	A cargo de los servicios	Mujer	26 y 35	Entre 0 y 5	Universitaria de grado	Megatlon
31	A cargo de la sucursal	Mujer	46 y 55	mas de 20	Universitaria de posgrado	Megatlon
32	A cargo de los servicios	Hombre	36 y 45	Entre 11 y 15	Terciaria	Megatlon
33	A cargo de los servicios	Hombre	36 y 45	Entre 6 y 10	Universitaria de posgrado	Megatlon
34	A cargo de los servicios	Mujer	46 y 55	Entre 6 y 10	Universitaria de grado	Megatlon
35	A cargo de la sucursal	Mujer	26 y 35	Entre 0 y 5	Universitaria de grado	Fiter
36	A cargo de la sucursal	Hombre	36 y 45	Entre 6 y 10	Terciaria	Megatlon
37	A cargo de las ventas	Mujer	36 y 45	mas de 20	Universitaria de grado	Megatlon
38	A cargo de los servicios	Hombre	26 y 35	Entre 0 y 5	Terciaria	Megatlon
39	A cargo de la sucursal	Hombre	46 y 55	Entre 6 y 10	Terciaria	Megatlon
40	A cargo de la sucursal	Hombre	56 y 65	Entre 11 y 15	Terciaria	Megatlon
41	A cargo de los servicios	Hombre	36 y 45	Entre 6 y 10	Universitaria de posgrado	Megatlon
42	A cargo de la sucursal	Hombre	26 y 35	Entre 0 y 5	Secundaria	Fiter
43	A cargo de las ventas	Mujer	26 y 35	Entre 0 y 5	Secundaria	Megatlon
44	A cargo de las ventas	Hombre	26 y 35	Entre 0 y 5	Terciaria	Megatlon
45	A cargo de los servicios	Hombre	36 y 45	Entre 0 y 5	Terciaria	Megatlon
46	A cargo de los servicios	Hombre	36 y 45	Entre 6 y 10	Terciaria	Megatlon
47	A cargo de la sucursal	Hombre	36 y 45	Entre 11 y 15	Terciaria	Megatlon
48	A cargo de las ventas	Mujer	18 y 25	Entre 0 y 5	Secundaria	Megatlon
49	A cargo de la sucursal	Hombre	56 y 65	Entre 6 y 10	Terciaria	Fiter
50	A cargo de las ventas	Mujer	36 y 45	Entre 6 y 10	Secundaria	Megatlon
51	A cargo de la sucursal	Mujer	56 y 65	mas de 20	Terciaria	Megatlon
52	A cargo de la sucursal	Hombre	36 y 45	Entre 16 y 20	Terciaria	Megatlon
53	A cargo de la sucursal	Hombre	36 y 45	Entre 11 y 15	Terciaria	Megatlon
54	A cargo de la sucursal	Hombre	46 y 55	Entre 16 y 20	Terciaria	Megatlon
55	A cargo de las ventas	Hombre	36 y 45	Entre 11 y 15	Secundaria	Megatlon
56	A cargo de los servicios	Mujer	36 y 45	Entre 6 y 10	Terciaria	Megatlon
57	A cargo de los servicios	Hombre	46 y 55	Entre 11 y 15	Terciaria	Megatlon
58	A cargo de las ventas	Mujer	18 y 25	Entre 0 y 5	Secundaria	Megatlon
59	A cargo de las ventas	Mujer	36 y 45	Entre 11 y 15	Secundaria	Megatlon
60	A cargo de la sucursal	Hombre	36 y 45	Entre 6 y 10	Terciaria	Megatlon
61	A cargo de los servicios	Mujer	36 y 45	Entre 6 y 10	Universitaria de grado	Megatlon
62	A cargo de los servicios	Hombre	46 y 55	Entre 16 y 20	Terciaria	Megatlon
63	A cargo de los servicios	Mujer	26 y 35	Entre 6 y 10	Terciaria	Megatlon
64	A cargo de los servicios	Hombre	36 y 45	Entre 6 y 10	Universitaria de grado	Megatlon
65	A cargo de las ventas	Mujer	36 y 45	Entre 0 y 5	Secundaria	Megatlon
66	A cargo de los servicios	Hombre	36 y 45	Entre 6 y 10	Terciaria	Megatlon
67	A cargo de la sucursal	Hombre	56 y 65	Entre 11 y 15	Terciaria	Megatlon

Muestra general		
Total de la muestra	67	
Sexo		
Hombres	39	58%
Mujeres	28	42%
Rango de edad		
Entre 18 y 25	2	3%
Entre 26 y 35	12	18%
Entre 36 y 45	34	51%
Entre 46 y 55	14	21%
Entre 56 y 65	5	7%
En el cargo		
Entre 0 y 5	24	36%
Entre 6 y 10	21	31%
Entre 11 y 15	11	16%
Entre 16 y 20	6	9%
Mas de 20	5	7%
Educacion		
Secundaria	13	19%
Terciaria	37	55%
Universitaria de grado	12	18%
Universitaria de posgrado	5	7%
Marca		
Fiter	17	25%
Megatlon	50	75%

Fiter		
Total de la muestra	17	
Sexo		
Hombres	8	47%
Mujeres	9	53%
Rango de edad		
Entre 18 y 25	0	0%
Entre 26 y 35	6	35%
Entre 36 y 45	6	35%
Entre 46 y 55	3	18%
Entre 56 y 65	2	12%
En el cargo		
Entre 0 y 5	11	65%
Entre 6 y 10	4	24%
Entre 11 y 15	1	6%
Entre 16 y 20	1	6%
Mas de 20	0	0%
Educacion		
Secundaria	3	18%
Terciaria	9	53%
Universitaria de grado	5	29%
Universitaria de posgrado	0	0%

Megatlon		
Total de la muestra	50	
Sexo		
Hombres	31	62%
Mujeres	19	38%
Rango de edad		
Entre 18 y 25	2	4%
Entre 26 y 35	6	12%
Entre 36 y 45	28	56%
Entre 46 y 55	11	22%
Entre 56 y 65	3	6%
En el cargo		
Entre 0 y 5	13	26%
Entre 6 y 10	17	34%
Entre 11 y 15	10	20%
Entre 16 y 20	5	10%
Mas de 20	5	10%
Educacion		
Secundaria	10	20%
Terciaria	28	56%
Universitaria de grado	7	14%
Universitaria de posgrado	5	10%

A cargo de la sucursal	37	
Sexo		
Hombre	22	59%
Mujer	15	41%
Rango de edad		
Entre 18 y 25	0	0%
Entre 26 y 35	16	43%
Entre 36 y 45	6	16%
Entre 46 y 55	10	27%
Entre 56 y 65	5	14%
En el cargo		
Entre 0 y 5	12	32%
Entre 6 y 10	9	24%
Entre 11 y 15	7	19%
Entre 16 y 20	5	14%
Mas de 20	4	11%
Educacion		
Secundaria	4	11%
Terciaria	25	68%
Universitaria de grado	6	16%
Universitaria de posgrado	2	5%
Marca		
Fiter	17	46%
Megatlon	20	54%

A cargo de las ventas	12	
Sexo		
Hombres	5	42%
Mujeres	7	58%
Rango de edad		
Entre 18 y 25	2	17%
Entre 26 y 35	3	25%
Entre 36 y 45	7	58%
Entre 46 y 55	0	0%
Entre 56 y 65	0	0%
En el cargo		
Entre 0 y 5	7	58%
Entre 6 y 10	2	17%
Entre 11 y 15	2	17%
Entre 16 y 20	0	0%
Mas de 20	1	8%
Educacion		
Secundaria	9	75%
Terciaria	2	17%
Universitaria de grado	1	8%
Universitaria de posgrado	0	0%
Marca		
Fiter	0	0%
Megatlon	12	100%

A cargo de los servicios	18	
Sexo		
Hombres	12	67%
Mujeres	6	33%
Rango de edad		
Entre 18 y 25	0	0%
Entre 26 y 35	3	17%
Entre 36 y 45	11	61%
Entre 46 y 55	4	22%
Entre 56 y 65	0	0%
En el cargo		
Entre 0 y 5	5	28%
Entre 6 y 10	10	56%
Entre 11 y 15	2	11%
Entre 16 y 20	1	6%
Mas de 20	0	0%
Educacion		
Secundaria	0	0%
Terciaria	10	56%
Universitaria de grado	5	28%
Universitaria de posgrado	3	17%
Marca		
Fiter	0	0%
Megatlon	18	100%

Sexo por posicion							
	Sucursal		*ventas*		*servicios*		*total*
hombres	22	59%	5	42%	12	67%	39
mujeres	15	41%	7	58%	6	33%	28
Totales	37	1	12	1	18	1	67

Rango de edad							
	Sucursal		*ventas*		*servicios*		*total*
Entre 18 y 25	0	0%	2	17%	0	0%	2
Entre 36 y 45	6	16%	3	25%	3	17%	12
Entre 26 y 35	16	43%	7	58%	11	61%	34
Entre 46 y 55	10	27%	0	0%	4	22%	14
Entre 56 y 65	5	14%	0	0%	0	0%	5
Totales	37	1	12	1	18	1	67

En el cargo							
	Sucursal		*ventas*		*servicios*		*total*
Entre 0 y 5	12	32%	7	58%	5	28%	24
Entre 6 y 10	9	24%	2	17%	10	56%	21
Entre 11 y 15	7	19%	2	17%	2	11%	11
Entre 16 y 20	5	14%	0	0%	1	6%	6
Mas de 20	4	11%	1	8%	0	0%	5
Totales	37	1	12	1	18	1	67

Educacion							
	Sucursal		*ventas*		*servicios*		*total*
Secundaria	4	11%	9	75%	0	0%	13
Terciaria	25	68%	2	17%	10	56%	37
Universitaria de grado	6	16%	1	8%	5	28%	12
Universitaria de posgrado	2	5%	0	0%	3	17%	5
Totales	37	1	12	1	18	1	67