AAM9023

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

Estudio de la relación estilos gerenciales y productividad laboral

Realizado por:

Mycel Jasper
Yulisa Navarro

Profesor guía: Giovanni Turola

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: DIEZ Y OCHO (18) puntos.

Nombre: AURORA BRITO QUERALES Firma

Nombre: GIOVANNI TUROLA Firma

Nombre: Firma

UNIVERSIDAD ANDRES BELLO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES CARACAS ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

Caracas, 09 de DICIEMBRE de 1998

TESIS
R1958
J3

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES.
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES.

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

ESTUDIO DE LA RELACIÓN ESTILOS GERENCIALES Y PRODUCTIVIDAD LABORAL
(EMPRESA PRIVADA DEL AREA METROPOLITANA).

Tesistas:
Jasper S, Myrel A.
Navarro P, Yulisa

TUTOR: Turola Giovanni

CARACAS, 1998.

RESUMEN

La siguiente investigación consistirá en un estudio que permita determinar: Qué relación existe entre el grado de Flexibilidad y Efectividad en la adopción y uso de los estilos gerenciales de liderazgo, con respecto a la Productividad Laboral, basándose en la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

Se tomará como población el grupo de gerentes del área Metropolitana, que han realizado el curso de Programa para Nuevos Gerentes (New Manager Program), de la Organización The Document Company Xerox. En el período correspondiente entre Enero de 1997 y Junio de 1998.

La presente investigación se justifica, porque sus hallazgos podrían permitir el abordaje del problema: La flexibilidad y efectividad en la adopción y uso de los estilos gerenciales de liderazgo, con la Productividad Laboral, en investigaciones posteriores.

De esta manera se determinaría si el estilo gerencial de liderazgo adoptado por el gerente, en diferentes situaciones o circunstancias se podría adaptar, a ciertas estrategias de la organización para aumentar la productividad laboral. Pero esto dependerá de los resultados que se obtengan en dicho estudio. Es importante señalar que no existen buenos o malos estilos gerenciales, ya que estos se ven influenciados por el tipo de empresas, la cultura organizacional, y otras condiciones externas e internas que moldearán los estilos gerenciales presentes en la organización.

La investigación que se propone realizar consistirá en un estudio de tipo descriptivo, que nos permitirá obtener resultados importantes con respecto al problema que se plantea. Se caracteriza por ser un trabajo de campo, donde se establecerá un contacto directo con la comunidad o grupos de personas. El diseño será correlacional ya que se medirá el grado de relación existente entre las variables.

Con respecto al Marco Teórico, éste será dividido en diversos puntos que permitirán sustentar desde una perspectiva teórica el problema de investigación. Se realizará de esta manera para facilitar la comprensión de las diversas teorías, conceptos claves y de esta forma comprender mejor el contenido de la investigación.

Una vez determinado el contenido del instrumento, que cumpla con los requisitos de validez y confiabilidad, se procederá a la aplicación, distribución y recolección de datos, para luego procesar la información y elaborar su tabulación. Esto permitirá, el análisis y discusión de los resultados obtenidos, a través de técnicas estadísticas tales como: Estadística descriptiva por

medio de una distribución de frecuencia y un análisis paramétrico por medio de una prueba estadística denominada coeficiente de correlación de Pearson.

Por último se establecerán una serie de conclusiones y recomendaciones, sobre el problema de investigación, para lo cual servirá de base el análisis de los resultados y todo el fundamento teórico presentado en el estudio.

DEDICATORIA.

Gracias...

A Dios.

A la Divina Pastora.

A mi madre *Myrna*, por darme no solo la vida, sino todas las herramientas necesarias para llegar a ser lo que soy hoy. He logrado esta meta gracias a su ejemplo de constancia, rectitud y dedicación.

A mi hermanito *Edgar Augusto*, porque siempre ha estado presente como fuente de inspiración.

A *Manuel*, por que ha sabido ocupar un lugar vacío en mi vida y por estar siempre tanto en los buenos como en los malos momentos.

A mi abuela *Olga*, mi tía *Carmen Teresa*, *Lida* y *Ligia*, porque a pesar de no estar presentes en mi vida se que donde se encuentren, de una u otra forma siempre han estado conmigo e intercedido por mi.

A mi abuela *Barbara* y mi tío *Héctor* por ser dignos ejemplos a seguir.

A mi abuelo *José Emidio*, porque sin su ayuda, la culminación de este ciclo no hubiese sido posible.

A ti por que a pesar de estar tan lejos en todo momento has estado conmigo, siempre con la palabra precisa y la sonrisa perfecta para no dejarme caer.

A todas mis buenas amigas y amigos de Barquisimeto, por que con su apoyo y amistad, me han llenado de fuerza para seguir adelante.

A *Yulisa* por ser excelente compañera.

Y a todas aquellas personas que a lo largo de estos cinco años me brindaron su mano amiga y me abrieron las puertas de sus hogares.

DEDICATORIA

Este Proyecto de Grado, esta dedicado a todas aquellas personas que con su apoyo contribuyeron a que esta meta se hiciera realidad, en especial.

A *Dios*.

A mis padres: *Dick J y Alcira* quienes con su ejemplo, dedicación, sacrificio, y mucho cariño, me dieron todo lo necesario para culminar esta carrera.

A mis hermanos, *Rayber* y *Dick*: gracias por permanecer siempre unidos y guardar siempre ese buen sentido del humor hasta en tiempos difíciles.

A una persona muy especial, que a lo largo de estos últimos cuatro años, siempre me brindo su apoyo incondicional.

Y a todas aquellas personas que me han animado a seguir adelante, y que de alguna u otra manera contribuyeron a hacer esta meta realidad.

RECONOCIMIENTOS

A la familia Vidal Vechinni, muy especialmente a la señora Marialcira y a su hija Rebeca, porque ademas de ser excelentes amigas, siempre nos apoyaron en la realización de este proyecto que hoy en día es una realidad.

Al Lic. Giovanni Turola por aceptar la responsabilidad de ser nuestro tutor y abrirnos las puertas de la Organización Xerox de Venezuela.

Al Lic. Félix Castillo por brindarnos todo su apoyo, colaboración y parte de su tiempo.

Al Lic. Luis Quintero por ofrecernos todos sus conocimientos y orientarnos en el desarrollo de esta investigación.

Al Lic. Manuel Reyes por toda su orientación en la parte metodológica.

A Cruz Gonzales y a la Lic. Adriana Rojas por toda la colaboración que nos brindarón.

A la Sra Alcira Plaza por toda su ayuda prestada.

Y A todos los miembros de la Organización Xerox de Venezuela, que de una u otra forma contribuyeron a la realización de este Trabajo de Grado.

ÍNDICE GENERAL

		pp.
RESUMEN		I
DEDICATORIA		II
RECONOCIMIENTO		III
LISTA DE FIGURAS		IV
LISTA DE CUADROS		V
LISTA DE GRÁFICOS		VI
CAPITULO		
I	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
	1. Planteamiento del Problema	1
	2. Objetivos de la Investigación	4
	2.1. Objetivo General	4
	2.2. Objetivos Específicos	4
II	MARCO REFERENCIAL	5
	1. Visión	5
	2. Misión	5
	3. Objetivos	5
	4. Filosofía Gerencial	6
	5. Valores	8
	6. Las dimensiones culturales de Xerox	9
	7. Las Evaluaciones de Desempeño	10

III MARCO TEÓRICO 13

1. Las Organizaciones 13
1.1. Tipo de Organizaciones 14
1.2. Los Participantes en las Organizaciones 16
1.3. Los Objetivos Organizacionales 17
1.4. Los Recursos Organizacionales 17
2. La Cultura Corporativa 18
3. Los Estilos Gerenciales 23
3.1. La Gerencia, el Estilo Gerencial y el Recurso Humano 23
3.2. Estilos Gerenciales 24
3.3. Los estilos gerenciales tradicionales y los nuevos estilos gerenciales 25
3.4. Tipos de Gerentes Generales 25
3.5. Modelo de Comportamiento Organizacional 26
3.6. Los estilos gerenciales de las Organizaciones Actuales 27
3.7. Operaciones básicas para el desarrollo del trabajo de los Gerentes 29
4. Programa para Nuevos Gerentes 29
5. Liderazgo y Gerencia 30
5.1. Estilos gerenciales a partir del Liderazgo 33
5.2. El nuevo modelo de Liderazgo Situacional 39
5.2.1. Liderazgo Situacional II 39
5.2.2. El comportamiento del líder como estilo de solución de problemas y toma de decisiones 41
5.2.3. No hay un mejor estilo de liderazgo 42
5.2.4. Nivel de desarrollo 42
5.2.5. Acoplando el estilo de liderazgo al nivel de desarrollo 44
5.2.6. Incrementar el potencial de desempeño 46
5.2.7. Evitando la regresión 49
6. Productividad 50
6.1. Hacia un concepto de Productividad 50
6.2. Tipo de Indicadores de Productividad 51
6.3. Factores que determinan la Productividad en una Organización 51
6.4. Factores para el mejoramiento de la Productividad 52
6.5. Factores que pueden limitar la Productividad 54
6.6. Concepto de Productividad Laboral 56
6.7. Los Recursos Humanos y la Productividad 57
6.8. Importancia de la Productividad 58

7. Evaluación de Desempeño 58
IV MARCO METODOLÓGICO 62

1. Tipo de Investigación 62
2. Definición de Variables 63
3. Diseño de la Investigación 63
4. Población o Universo de Estudio 64
5. La muestra del Estudio 64
6. Instrumento de recolección de datos 65
6.1 Descripción resumida del Instrumento 66
6.2 Aplicación, Distribución y Recolección del Instrumento 66
7. Procesamiento de Datos 66
8. Procedimiento de investigación 67

V ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 69

VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 84

LIMITACIONES 87

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 88

ANEXOS

A Instrumento de recolección de datos

B Formato de auto corrección e instrucciones

C Tabla de estilos de liderazgo

D Tabla de Flexibilidad y Efectividad

E Tabla de los resultados obtenidos respecto a las evaluaciones de desempeño

F Evaluaciones de desempeño

LISTA DE FIGURAS

FIGURAS		pp.
1	Modelo de Gestión de Xerox	6
2	Factores que impactan en la cultura corporativa	22
3	Los cuatro estilos de Liderazgo	41
4	Los cuatro estilos de liderazgo como clave de procesos de solución	43
5	Niveles de desarrollo	44
6	Liderazgo Situacional	44
7	Incremento del potencial de desempeño	84

LISTA DE CUADROS

CUADROS		pp.
1	Diversos conceptos	31
2	Distinción entre dirigente y liderazgo	32
3	Límites convencionales de correlación	69
4	Grado de Flexibilidad y Efectividad en la adopción y uso de los estilos de liderazgo	70
5	Correlación producto momento de Pearson para las variables Flexibilidad y Efectividad	71
6	Datos de las evaluaciones de desempeño	74
7	Correlación producto momento de Pearson para las variables Flexibilidad y Productividad Laboral	75
8	Correlación producto momento de Pearson para las variables Efectividad y Productividad Laboral	78
9	Estilos de Liderazgo	80
11	Frecuencia del Estilo Primario	81
12	Frecuencia del Estilo Secundario	82
13	Frecuencia del estilo a desarrollar	83

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS		pp.
1	Correlación entre la Flexibilidad y Efectividad	73
2	Correlación entre la Flexibilidad y Productividad Laboral	77
3	Correlación entre la Efectividad y Productividad Laboral	80
4	Estilo Primario	81
5	Estilo Secundario	82
6	Estilo a Desarrollar	83

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El principal recurso con que cuenta la gerencia de cualquier organización está representado por el recurso humano. Es por ello que cualquier empresa que quiera mantenerse en el mercado en posición competitiva, según Gómez (1985), debe establecer como condición indispensable un buen tratamiento de su factor humano, de sus necesidades y expectativas.

La Revolución Tecnológica (los avances de la informática, la electrónica, los sistemas de redes, entre otros) y la globalización en la economía, no sólo a nivel regional si no mundial, ha traído como consecuencia el auge de la competitividad, y esto ha obligado a la modificación de las estructuras empresariales y en general del aparato productivo, así como la forma en la cual se organizaba el trabajo, es decir, la forma como se gerencian los recursos no sólo financieros, si no más importante aún los recursos humanos.

Toda gerencia desempeña un papel clave y tiene una gran responsabilidad en lograr un aumento de la productividad laboral, aspecto éste que ha venido cobrando importancia en los últimos años para un significativo número de empresas.

En el interés por mejorar la productividad laboral, han intervenido una serie de factores tales como: la situación financiera y económica del país, la necesidad de mejorar el nivel de vida de los trabajadores, la competitividad de las empresas y la necesidad de tomar medidas frente a la inflación y al desempleo.

Por razones como las anteriormente expuestas, es que con frecuencia oímos preguntas relacionadas con la necesidad de optimizar la capacidad productiva de las organizaciones, ¿Como aumentar la eficiencia de una organización? , ¿Cómo mejorar el nivel de los gerentes y trabajadores?, entre otras.

Los rápidos cambios que ocurren en el ambiente, junto con los avances de las Ciencias Sociales y del conocimiento humano, han originado nuevos estilos de gerenciar que permiten la competitividad de las organizaciones en el mercado, incrementando su productividad, calidad y mejorando sus servicios, brindando así una importancia creciente al recurso humano, al punto de llegar a asumir la condición de factor clave. Es así como es posible señalar la aparición de diversos modelos, entre los cuales están: el de Merril y Reid (Modelo Lifo 9), los desarrollados por Allan Ketcher, Allen F.Harrison y Robert M Bamson, Ned Herrmman, Blake y Mouton, Drucker, Davis y Newstrom, Sallenave, entre otros.

Por otra parte, las actividades que desarrolla un gerente y la manera de desempeñarlas, tienen un profundo impacto en la organización. A su vez la forma como administra y dirige determina la conducta del trabajador. ***"La conducta del trabajador esta determinada por el modelo en que se le dirige"*** (Gómez, 1985: Pág. 93). Es preciso entonces "***ayudar a los directores y gerentes a ejercer un liderazgo con mayor eficacia, pero también es importante generar otros liderazgos.***" (Bolman, 1995: Pág. 400).

Los grandes desafíos que el cambiante entorno actual, ha significado para las organizaciones en su intento por mantenerse en un mercado tan competitivo, ha traído como consecuencia la búsqueda de la excelencia en los gerentes, haciendo necesario el desarrollo de habilidades de liderazgo. En tal sentido " ***cualquiera que aspire a ser un administrador eficaz también debe hacer un esfuerzo consciente para practicar y desarrollar sus habilidades de liderazgo.***"(Stoner, 1994: Pág. 506).

Se han identificado tres formas mediante las cuales es posible estudiar el liderazgo: el enfoque de rasgos, el enfoque del comportamiento y por último el enfoque de contingencia. Otros enfoques son los del líder carismático, la propuesta psicoanalítica, la propuesta romántica y el concepto de grupos autodirigidos.

En la actualidad, todas las organizaciones están buscando la manera de gerenciar el recurso humano lo mejor posible para lograr los resultados deseados (aumento de la productividad, el logro de los objetivos, metas, la motivación y satisfacción de los clientes tanto internos como externos, entre otras cosas).

Según Elena Granell (1998) el estilo gerencial en Venezuela se ha ocupado más de gerenciar grandes planes que de los pequeños detalles, y el problema no radica en que los trabajadores sean flojos, sino que han estado mal supervisados y maltratados.

Es interesante señalar que en Venezuela según un estudio realizado por Elena Granell (1996), existe una prevalencia del estilo gerencial autocrático en un 55% del total de las organizaciones. Los estilos participativos se dan en las organizaciones en un 35%. Pero no existe coincidencia entre el estilo gerencial real y el estilo gerencial que desean los trabajadores, sólo un 30% está satisfecho con el estilo gerencial que tienen.

Adicionalmente los profesionales y empleados tienden a preferir en un 75% un estilo participativo y los gerentes tienden a preferir en un 84% tal estilo gerencial. Estas cifras reflejan la gran diferencia que existe entre el estilo gerencial deseado y el estilo gerencial real

Por las razones anteriormente señaladas cabe mencionar que no existe una única o mejor manera de dirigir el recurso humano. Existen diversos estilos gerenciales que van a depender en muchos casos de la naturaleza de la empresa y de las condiciones internas o externas de la misma. De igual manera, es también de gran influencia la actividad a la cual se dedique.

En la organización donde se desarrolla la presente investigación, se ha identificado la necesidad de gerenciar a través del Liderazgo Situacional para obtener mejores resultados, el logro de objetivos y un aumento de la productividad. Es por ello que se está dictando un curso denominado Programa para Nuevos Gerentes (New Managers Program). Este curso tiene entre sus objetivos el de fomentar y desarrollar las habilidades de liderazgo de los gerentes. Esto se realiza sobre las bases de la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, la cual sostiene que existen cuatro estilos de liderazgo, considerando que cada uno de ellos es apropiado en determinadas situaciones. Para estos autores el liderazgo más efectivo varía según el nivel de desarrollo de los subordinados, es decir, de acuerdo a la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad, la experiencia relacionada con el trabajo y el deseo de logro. Igualmente, esta teoría sostiene que el líder tendría que conocer bien a sus seguidores para poder determinar los estilos que debería utilizar en las diferentes situaciones que se presenten. Para ello el líder debe desarrollar las habilidades de flexibilidad y efectividad, en la adopción de los estilos de liderazgo situacional.

Es importante señalar que esta teoría tiene mucha vigencia en el mundo organizacional actual, pero por el hecho de ser una teoría existen diversos autores y organizaciones que pueden estar de acuerdo con los planteamientos desarrollados por Hersey y Blanchard, como en contradicción con éstos.

La siguiente investigación se justifica, porque sus hallazgos podrían permitir el abordaje del problema de los estilos gerenciales y la productividad laboral en investigaciones posteriores. De esta forma se determinaría si el estilo gerencial basado en la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, adoptado por el gerente en diferentes tipos de situaciones o circunstancias, se podría adaptar a ciertas estrategias de la organización para aumentar la productividad laboral. Pero esto dependerá de los resultados que se obtengan en el presente estudio.

El problema que motiva y orienta esta investigación es el de determinar : "***Qué relación existe entre el grado de flexibilidad y efectividad en la adopción y uso de los estilos gerenciales de liderazgo, basados en la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, con respecto a la productividad laboral***".

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo General

- Establecer la relación entre el grado de flexibilidad y efectividad en la adopción y uso de los estilos gerenciales de liderazgo, según la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, con respecto a la productividad laboral, en una empresa privada del área Metropolitana.

2.2 Objetivos Específicos

- Determinar el grado de flexibilidad y efectividad en la adopción y uso de los estilos gerenciales de liderazgo, de un grupo de gerentes en una empresa privada del área Metropolitana.

- Determinar el estilo de liderazgo primario, secundario y el que debe ser desarrollado por un grupo de gerentes de una empresa privada del área Metropolitana.

- Identificar la productividad laboral de un grupo de gerentes de una empresa privada del área Metropolitana.

- Establecer la relación entre la productividad laboral, el grado de flexibilidad y efectividad en la adopción y uso de los estilos gerenciales de liderazgo.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

La compañía donde se realiza este proyecto de investigación, es una empresa multinacional cuyo objetivo es el de satisfacer las necesidades de procesamiento de documentos, con productos, sistemas de alta calidad y excelencia que ayuden a hacer más productivo el trabajo de oficina. La actividad de la Organización The Document Company XEROX abarca, el diseño, desarrollo, fabricación, comercialización y suministro de productos tales como: fotocopiadoras, impresoras electrónicas, scanners ópticos, networks, equipos multifuncionales, y los productos relacionados con ellos como son software y suministro. Todo ello a través de una fuerza de ventas y una red comercial.

1. VISIÓN

" Vemos a nuestros Clientes y Empleados trabajando en equipo, en la identificación de necesidades de manejo del Documento y el desarrollo, implantación y servicio de las soluciones para mejorar la productividad de nuestros Clientes. Somos líderes en este mercado y aseguramos el crecimiento rentable y continuo de XVEN (Xerox de Venezuela) y la calidad de vida laboral del Personal."

2. MISIÓN

" Optimizar la comercialización rentable a largo plazo de Soluciones Integradas de Documentos en Venezuela, para cumplir con las prioridades de la empresa, adhiriéndonos estrictamente a los valores de The Document Company."

3. OBJETIVOS:

Xerox tiene como objetivos principales:

- La satisfacción y lealtad de sus clientes, que logran a través de una continua solución de sus necesidades o requerimientos.
- La satisfacción y motivación de empleados, mediante un ambiente laboral que motive y satisfaga a su personal, logrando así resultados superiores para sus clientes.
- Obtener un alto retorno sobre las inversiones realizadas.
- Aumentar la participación en el mercado y los ingresos rentables.

4. FILOSOFÍA GERENCIAL:

Xerox es una compañía orientada hacia la Calidad Total, como principio básico de sus negocios. Para Xerox, calidad significa proveer a sus clientes tanto internos como externos, de productos y servicios novedosos que satisfagan totalmente sus requerimientos. Es por esta razón, que para cada uno de los empleados de Xerox es una tarea el mejoramiento continuo de la calidad.

La filosofía gerencial de Xerox es el Liderazgo a través de la Calidad, el cual combina las experiencias pasadas con la mejor información sobre el futuro, para alcanzar la estrategia planteada por la "Compañía del Documento".

Una parte clave de la misión de Xerox, es su Modelo de Gestión, basado en la estrategia de calidad como forma de administrar los negocios. Este modelo de gerencia de Xerox, forma parte de la cultura de la organización y ofrece una visión a alto nivel del negocio, con seis categorías que representan áreas estratégicas claves. Dentro de este modelo se encuentran todos los principios, procesos y herramientas de la calidad requeridos por una compañía de Calidad Total, en donde el cliente es primero.

El Modelo de Gestión de Xerox se enfoca en cada aspecto del trabajo que realiza la organización: planificar, crear, dirigir, administrar, cambiar, organizar, comunicar, aprender, y recompensar. Este modelo es el que Xerox utiliza para *definir* su proceso de calidad, *fijar metas* de trabajo, *medir* sus resultados y *planificar* cómo pueden mejorar su desempeño cada vez más.

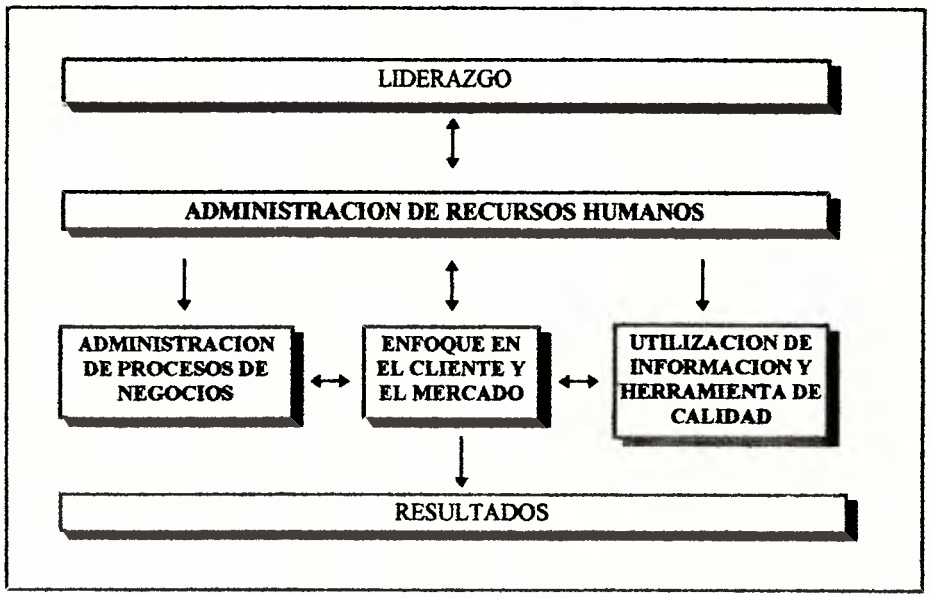


Fig N° 1. Modelo de Gestión de Xerox (Basado en Policy Deployment, 1998: Pág .13).

Este Modelo de Gestión de Xerox, tiene seis categorías, donde las cinco primeras representan los habilitantes o facilitadores claves del negocio:

1. *Liderazgo*: Xerox, es una empresa líder en tecnología gracias a su liderazgo a través de la calidad, el cual ha tenido éxito porque establece la expectativa de que el personal de Xerox se convertirá en modelo para el tipo de cambio de comportamiento que origina resultados duraderos.

2. *Administración de Recursos Humanos*: La filosofía de Xerox, en cuanto al manejo de sus recursos humanos, establece que todos los empleados deben ser tratados justamente, y merecen ser reconocidos y premiados por sus contribuciones. Se les debe escuchar cuando tengan alguna inquietud o alguna idea para mejorar algún proceso. Merecen respeto por lo que hacen, independientemente de su edad, sexo, raza, preferencia sexual u opinión personal. Necesitan la oportunidad para continuar aprendiendo y creciendo, y así utilizar todo el potencial y talento que poseen. El Liderazgo a través de la Calidad apoya los valores que ayudan a crear este buen ambiente laboral: trabajo en equipo; autodirección; diversidad y aprendizaje continuo.

3. *Administración de Procesos de Negocio*: En Xerox, la excelencia del proceso es un objetivo estratégico. Así, es posible ofrecer productos y servicios de calidad a precios competitivos, y lanzarlos al mercado en el momento oportuno. Cada persona en Xerox, utiliza procesos de negocio. Es por ello, que una administración efectiva de negocios requiere que se midan todos los procesos; que se analice lo que esta y lo que no esta funcionando, y se mejore lo que deba mejorarse. En resumen, la administración de procesos es sencillamente: eliminar desperdicio y agregar valor.

4. *Enfoque en el Cliente y en el Mercado*: Para Xerox, el servicio al cliente es responsabilidad de cada empleado. Esta categoría del modelo de gestión, establece qué debe hacerse para conseguir la lealtad del cliente y el liderazgo en el mercado. Para Xerox no es suficiente con identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, estas deben anticiparse. Hoy en día Xerox, continúa buscando la forma de comprender y expandir sus mercados, anticipar los requerimientos de sus clientes, poder ofrecerles productos y servicios con los cuales consigan su lealtad.

5. *Utilización de Información y Herramientas de Calidad*: La meta de Xerox es ser el líder en el mercado digital, pero para ello requiere de la habilidad para aprovechar el poder del conocimiento. Xerox tiene que utilizar la información de negocio que sea oportuna, exacta y apropiada como parte de su trabajo diario. Así mismo, debe saber usar las herramientas de calidad para analizar esa información y desarrollar estrategias de mejoramiento continuo.

El disponer de una buena información, es indispensable para casi todas las tareas de la organización, y esto incluye la medición de resultados con relación a los objetivos, la toma de decisiones orientadas a la acción y hasta el incremento de la productividad.

Las herramientas de calidad introducidas con el Liderazgo a través de la Calidad, incluyen el Proceso de solución de problemas, el Proceso de mejoramiento de calidad y los parámetros competitivos. Igualmente se dispone de una variedad de herramientas estadísticas, de

planeación y administración para la toma de decisiones basada en hechos, mejorar los procesos de trabajo y alcanzar resultados.

El desempeño obtenido en estas cinco áreas se podrá observar mediante esta última categoría:

6. *Resultados*: Para Xerox sus resultados no sólo pueden medirse en base a sus ingresos, si no que también debe tomarse en cuenta qué tanto se ha hecho por los clientes y por el personal que labora en la compañía. Esta categoría del modelo de gestión de Xerox, incluye una variedad de elementos que pudieran parecer no estar relacionados, pero que al unirlos ofrecen una imagen del desempeño de la empresa, año tras año. Estos elementos están identificados en el Modelo de Gestión como: Satisfacción y lealtad del cliente; Satisfacción y motivación del empleado; Participación del mercado; Resultados financieros; Productividad e Incrementos sobre ingresos rentables. Estos elementos le muestran a la compañía dónde ha estado, dónde está y hacia dónde se dirige.

La filosofía gerencial de Xerox es el Liderazgo a través de la Calidad, el cual combina las experiencias pasadas con la mejor información sobre el futuro, para alcanzar la estrategia de la "Compañía del Documento" planeada. Este modelo de gerencia de Xerox, forma parte de la cultura de la organización y ofrece una visión a alto nivel del negocio.

5. VALORES

Los valores de la corporación se encuentran enlazados con los objetivos de la misma, y están enmarcados dentro del Modelo de Gestión de Xerox. Algunos de ellos se mencionan a continuación:

- Valorar a los empleados.
- Exigir un retorno máximo sobre activos.
- Aspiración de entregar calidad y excelencia en todo lo que realiza la empresa.
- Como ciudadanos de una corporación, deben asumir un comportamiento responsable.
- El uso de la tecnología para desarrollar un liderazgo en el mercado.
- El logro del éxito por medio de la satisfacción al cliente.

6. LAS DIMENSIONES CULTURALES

El Modelo de Gestión de Xerox, forma parte de la cultura de la organización, y a través de este se pueden identificar las dimensiones que caracterizan la cultura de la organización.

El Enfoque de la Organización:

- Conexión con el Mercado: Esto significa entender la dinámica del mercado, enfocarse primordialmente hacia el cliente actual y potencial, hacia nuestros competidores en las tecnologías actuales y en los futuros mercados.

- Orientación hacia la Ación: Xerox toma e implanta decisiones de forma oportuna, efectiva y al ritmo del mercado. Reconoce que el tiempo es una ventaja competitiva y que la acción y no la actividad es la que debe ser premiada y promovida.

- Orientación absoluta hacia los Resultados: La organización busca la mejora absoluta en los resultados del negocio, al igual que define el éxito como la mejora en cada una de sus prioridades medidas en base a parámetros competitivos externos. Una de las herramientas para lograr esos resultados es la Planeación.

En Xerox todos trabajan unidos:

- Conducidos por las Operaciones de Línea: Los gerentes de línea son responsables y deben dar cuentas acerca del manejo del negocio y el logro de sus resultados, así como utilizar efectivamente a su personal de acuerdo a sus habilidades.

- Orientación hacia el Equipo: En Xerox se valora el bienestar general de la corporación por encima de las metas personales, de la unidad o función. Se trabaja de tal manera que se ayuda a que otros tengan éxito en la compañía, tratando de reducir los conflictos no productivos y promoviendo al mismo tiempo diversidad de opiniones y debates constructivos.

- Personal Autodirigido: Xerox se asegura de que las decisiones sean tomadas por aquellas personas que se encuentren más cerca de la acción, creyendo que las personas son más innovadoras y productivas cuando forman parte de un equipo autodirigido. Así mismo la compañía les provee información adicional que puedan requerir para actuar de esa forma.

Facilitadores

- Comunicación abierta y honesta: En la compañía se trata de fomentar franqueza, honestidad y es reconocido el valor de las diferentes opiniones. Se acepta la libre expresión de las diferencias y no se evita confrontar los problemas.

- Reflexión y Aprendizaje de la Organización: En Xerox se logra un mejoramiento continuo a través del aprendizaje constante. Como individuos y grupos, su personal obtiene

conocimientos reflexionando sobre sus éxitos y fracasos y aprenden el uno del otro, de los competidores y de los clientes.

7. LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO.

El Departamento de Recursos Humanos de Xerox de Venezuela tiene entre sus responsabilidades, la de supervisar y coordinar los programas de Evaluación de Desempeño, el cual es realizado dos veces al año, con el fin de determinar como se han llevado a cabo: por un lado los objetivos específicos y por otra parte diversos factores de comportamiento, los cuales están estrechamente relacionados con el Modelo de Gestión.

Los factores de comportamiento tomados en cuenta para la evaluación de desempeño en Xerox de Venezuela son:

- El Comportamiento de Liderazgo: Manifestar habilidades para lograr resultados a través de otros. Se observan comportamientos consistentes, fortalezas y madurez personal, empatía, automotivación y apertura al cambio.

- Comunicación: Llevar a cabo un efectivo proceso de comunicación para proporcionar información en forma oportuna, promover la retroalimentación y permitir el diálogo.

- Trabajo con Empowerment: Utilización efectiva de la autoridad y delegación de poder, para la consecución de los objetivos del área y de mejoras en los procesos de trabajo, con conocimientos claros de los límites decisorios.

- Administración de Procesos: Efectivo conocimiento y control de los procesos de negocio, con alto impacto en productividad y en la satisfacción de clientes.

- Enfoque en el Cliente: Focalización en las necesidades del cliente, proporcionando productos y servicios que respondan a sus requerimientos. Provee soluciones inmediatas.

- Liderazgo a través de la Calidad: Promoción de la calidad como el principio básico de Xerox, y orientación hacia el uso de sus herramientas, para mejorar procesos productivos y de comunicación.

- Autodesarrollo: Manifestar interés en procesos de mejoramientos continuo, a través de participación en actividades académicas diversas, cursos, lecturas, etc.

El programa de Evaluación de Desempeño en dicha Organización consta de varias fases:

En un primer momento el Departamento de Recursos Humanos envía a cada miembro de la Organización que tenga reportes directos, es decir, supervisados, el instrumento de evaluación de desempeño, uno por supervisado. El Gerente o supervisor una vez que tiene el material, deberá evaluar como se han llevado a cabo los objetivos, de cada uno de sus subordinados,

colocando un peso determinado para cada objetivo para luego marcar la categoría que el considere es la adecuada. Dichas categorías se clasifican en:

Desempeño:

* Excepcional (E)
* Sobre Lo Esperado (SLE)
* Dentro De Lo Esperado (DDLE)
* Por Debajo De Lo Esperado (PDLE)
* Muy Por Debajo De Lo Esperado (MPDLE)

Una vez categorizado cada objetivo se realiza la sumatoria y se procede de la misma forma en la evaluación del comportamiento, a través de los siete factores anteriormente señalados.

Por último el Gerente o Supervisor calcula la calificación final del empleado y lo analiza con él. Estos crean conjuntamente el plan de acción que se llevará a cabo para incrementar las fortalezas o para mejorar las áreas débiles encontradas. La evaluación debe ser firmada por el Empleado, Supervisor, Gerente o Director.

Es importante que el empleado llene la casilla done se le pregunta si esta de acuerdo y explicar la razón en caso de ser la respuesta negativa.

Como último paso las evaluaciones son devueltas al Departamento de Recursos Humanos.

El instrumento de Evaluación de Desempeño como su nombre lo indica es un instrumento con el cual la Organización busca determinar como ha sido el desempeño laboral del trabajador en un período determinado. De igual manera, permite establecer cómo ha sido la productividad laboral de cada individuo por separado.

Tomando en cuenta que el Recurso Humano es básico para Xerox, este proceso de evaluación individual le da la oportunidad de crecimiento y una participación efectiva a todos los miembros de la Organización .

El Programa de Evaluación de Desempeño por medio del análisis independiente de cada trabajador le permite a la empresa , conocer cual deberá ser el monto de remuneración que se le deberá asignar al empleado, cómo éste lleva a cabo lo objetivos, pero aun más importante si se lograrán cumplir los objetivos organizacionales establecidos.

Por medio de las Evaluaciones de Desempeño se puede conocer como está la productividad individual de cada trabajador, cuales son sus debilidades, fortalezas y poder actuar sobre ellas.

Es importante señalar que todo este proceso no sería posible sin la colaboración de todo el personal de The Document Company Xerox.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO.

1. LAS ORGANIZACIONES.

No cabe duda que las organizaciones representan un elemento dominante de la sociedad actual. Nacemos en ellas, nuestras vidas transcurren dentro de ellas, y por lo general morimos en ellas: universidades, escuelas, hospitales, empresas, equipos deportivos, son solo una muestra de ellas.

Algunas de estas organizaciones son muy informales, como un equipo deportivo, otras más formales como las empresas, pero todas tienen un fin común, alcanzar una meta. Si no existe una meta no hay motivo para que exista una organización.

Una organización puede definirse como el conjunto de acciones coordinadas de 2 o más personas con el fin de llegar a un objetivo común.

Según Múch (1991):

> ***La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social*** (Pág. 109).

En este orden de ideas, las organizaciones pueden ser conceptualizadas como "***dos o más personas que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de objetivos***" (Stoner, 1994: Pág. 4).

Las organizaciones constituyen un elemento imprescindible de la vida civilizada, son parte importante de la vida del hombre y cumplen funciones para satisfacer necesidades básicas de la colectividad. De igual forma se puede plantear que las organizaciones son:

1. - Unidades sociales que se constituyen para lograr objetivos específicos.

2. - Conjuntos de seres humanos que trabajan y cooperan tratando de lograr un objetivo común.

Es importante señalar que "***el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es eminentemente social***". (Chiavenato, 1997: Pág. 5).

1.1. Tipos de Organizaciones

Los individuos viven constantemente satisfaciendo necesidades. Apenas terminan de satisfacer unas, se van generando otras. Esto ha influido en que las organizaciones crezcan cuantitativa y cualitativamente para satisfacer estas necesidades.

Según Ocanto (1990), los tipos de organizaciones se clasifican según el sector al que pertenezcan: público, privado o mixtas.

a) Administración Pública:

Es la encargada de llevar a cabo las tareas gubernamentales. Podemos expresar entonces, que Administración Pública son todas aquellas organizaciones que por mandato legal, se encargan de tramitar los negocios públicos. La Administración Pública se clasifica en : Municipal, Estatal, Regional y Nacional. Por sus funciones se subdividen en: Ejecutiva, Legislativa y Judicial. Según las áreas de especialidad se clasifican en: Administración de Personal, Financiera, Presupuesto, Contabilidad, Compras, etc.

b) Administración Privada:

Se encarga de asuntos de los particulares. Pueden subdividirse en: empresas internacionales, nacionales, regionales o locales. Por la actividad económica que realiza, se clasifican en: empresas del sector primario (extractivas, agrícolas, pecuarias), del sector secundario (empresas industriales o manufactureras) y del sector terciario (comercio y servicios). Al igual que en la Administración Pública se clasifican según el área de especialización en: Administración de personal, de ventas, producción, financiera, etc.

c) Administración Mixta :

Son aquellas organizaciones que están bajo la jurisdicción del sector público y privado. Esto se logra, a través de representantes de ambos sectores en las juntas administradoras de estas organizaciones, las cuales tienen como objetivo la coordinación de actividades que competen o son de interés tanto del sector público como del privado. Por su ámbito geográfico pueden clasificarse también como: internacionales, regionales y nacionales. En atención a la especialidad conseguimos al igual que en la pública y privada, administradores de personal, presupuesto, compras, contabilidad, etc.

Las Organizaciones según Ocanto (1995), también se clasifican en:

A. Según su dueño:

Se dividen en: Empresas familiares, anónimas, multinacionales, del estado y mixtas.

1. Familiares: Las empresas se inician generalmente como hijas de algún capitán de industria, quien las desarrolla y maneja. Cuando el patrón fallece o sus hijos crecen, el poder puede ser compartido hasta ciertos límites. A su muerte son dirigidos por miembros de la familia.

2. Anónimas: En este tipo de empresas, el dueño no necesariamente esta físicamente en la organización. Los dueños de esta empresa se reúnen periódicamente con la junta administradora. En esta reunión, generalmente, se rinde cuenta de la forma como fue utilizado el dinero por los dueños y cuál ha sido su rendimiento.

3. Multinacional: Cuando la empresa anónima pertenece a otra que trabaja en varios países, se le denomina multinacional.

En este caso el director sólo sigue las políticas y directrices del gerente o vicepresidente quien trae la voz de la empresa matriz extranjera, entendiéndose por Empresa Matriz, aquella que tiene una cantidad de acciones que represente más del cincuenta por ciento del capital de la empresa.

4. Públicas o del estado: Estas empresas tienen como características, su complejidad. Son grandes organizaciones, fuertemente controladas por el gobierno y el congreso, a través de la Contraloría General de la República.

B. Según el marco de actividades.

Las organizaciones también pueden definirse, de acuerdo a su marco de actividades. Para ello Ocanto (1990) propone dos grandes subdivisiones:

1. Industriales

- Industria Manufacturera: Transforma la materia prima en artículos o productos elaborados: la petroquímica.

- Industria de la construcción: vivienda y construcción industrial.

2. Comerciales

- Comerciales mercantiles: Empresas importadoras o exportadoras, distribuidores, mayoristas.

- Comercial Financieras: Intermedia el dinero (bancos comerciales, hipotecarios, sociedades financieras, etc.).

- Comerciales de Servicio: comprende todo lo relacionado con empresas de transporte, agencias publicitarias, espectáculos, aseo, gestoría, contadores públicos, abogados, médicos, educación y en general servicios profesionales.

C. Según la forma jurídica.

Las organizaciones según tengan o no objetivos de lucro para sus dueños, están regidas en Venezuela por el Código de Comercio o por el Código Civil. En atención al Código de Comercio Venezolano, las compañías pueden ser Colectivas, en Comandita, Anónimas y de Responsabilidad Limitada.

- Colectiva: Las obligaciones sociales de la empresa, están garantizadas por las responsabilidad ilimitada y solidaria de los socios.

- Comandita: Las obligaciones sociales de la empresa están garantizadas por la responsabilidad ilimitada de una o más personas, llamados socios solidarios o comandantes y por la responsabilidad limitada a una suma determinada de uno o más socios, llamados comandatarios. El capital de los comandatarios puede estar dividido en acciones.

- Anónimas: Las obligaciones sociales de la empresa, están garantizadas por un capital determinado y los socios no están obligados, sino por el monto de las acciones que poseen.

- Responsabilidad limitada: Las obligaciones sociales de la empresa están garantizadas por un capital determinado, dividido en cuotas de participación, las cuales no podrán estar representadas en ningún caso por acciones o títulos negociables.

1.2. Los participantes en las Organizaciones

Toda organización nace debido a que existe un grupo de individuos que sólo pueden lograr sus objetivos, mediante una actividad organizada. Las organizaciones van desarrollando sus propios objetivos a medida que crecen. Estos objetivos pueden ser independientes y diferentes de los objetivos de la organización.

Antiguamente, sólo se consideraba a los dueños, administradores y empleados como participantes de la organización. Hoy en día, las organizaciones modernas reconocen como miembros de una organización a:

- Gerentes y empleados.

- Proveedores (de capital, recursos humanos, materias primas, etc.).

- Consumidores y usuarios.

- El Gobierno

- La Sociedad.

Entre estos miembros y la organización existe una constante adaptación en torno a

procesos de cambio y ajustes continuos.

Por otro lado, todos los miembros tanto externos como internos influyen en los procesos de toma de decisiones y adaptación.

1.3. Los Objetivos Organizacionales

Toda Organización tiene un propósito, algún motivo que justifique el por qué de su existencia y de lo que pretende realizar. Esto obliga a que sea necesario definir las metas, los objetivos, y el ambiente interno que necesitan los participantes y la organización para alcanzar sus fines.

Al respecto cabe citar la definición que Gore (1964) realiza sobre los objetivos:

> ***Los objetos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Si la organización es un medio de lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social*** (Citado por Chiavenato, 1994: Pág. 25).

Los objetivos naturales de una empresa según Chiavenato (1994) suelen ser:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.

2. Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.

3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.

4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.

5. Crear un ambiente en el cual las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

1.4. Los Recursos Organizacionales

Toda Organización requiere del uso de recursos para alcanzar determinados objetivos, sin ellos no podrían lograrse los objetivos de la organización.

Los recursos son aquellos medios que las organizaciones tienen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos. Son bienes y servicios que se usan para llevar a cabo las labores de la Organización.

Según Chiavenato (1994), los recursos organizacionales pueden clasificarse en cinco tipos:

1. Físicos o Materiales: Este tipo de recursos son imprescindibles para realizar las

operaciones básicas de la Organización. Entre estos recursos se pueden mencionar: los terrenos, el espacio físico, la tecnología, el proceso productivo, los métodos y procesos de trabajo.

2. Financieros: El principal de estos recursos es el dinero, que puede representarse en forma de capital, flujo de caja, financiamiento, créditos, etc, y se encuentra disponible para enfrentar los compromisos de la Organización.

La peculiaridad que tienen estos recursos es la de garantizar los medios para adquirir otros recursos que requiere la Organización.

Es usual expresar el rendimiento de la Organización en términos de ganancias o de liquidez de las acciones, es decir utilizando términos del lenguaje financiero.

3. Humanos : Se refiere a las personas que ingresan, permanecen y participan en la Organización, independientemente de su tarea o nivel jerárquico. Los recursos de este tipo, suelen distribuirse en varios niveles: *institucional* (dirección), *intermedio* (gerencia y asesoría), y *operativo* (técnicos, funcionarios y obreros).

Representan el único recurso vivo y dinámico de la Organización, decidiendo éste mismo el manejo de los demás, los cuales son estáticos e inertes por sí solos.

Este recurso aporta a la Organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc.

4. Mercadológicos: son los recursos por medio de los cuales las organizaciones localizan, establecen contactos, e influyen en los clientes o usuarios. Por consiguiente, en este tipo de recursos se incluyen el mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios que ofrece la Organización.

También se incluyen en este tipo de recursos: las actividades de investigación y análisis de mercado, el sistema de ventas, publicidad, promoción, desarrollo de nuevos productos, fijación de precios, entre otros.

5. Administrativos: Son aquellos medios mediante los cuales se planean, controlan, dirigen y se organizan las actividades empresariales. Dentro de esta clasificación encontramos: los procesos de toma de decisiones y la distribución de la información que se necesita, además de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la Organización.

2. LA CULTURA CORPORATIVA

La palabra cultura tiene muchos significados y connotaciones.

La Cultura se puede considerar "***esencialmente en cuanto a un fenómeno histórico–social que define con formas variables la estructura de vida colectiva de los diversos grupos***

Jasper y Navarro.

humanos" (Enciclopedia Salvat, 1962: Pág. 310).

El profesor Shein (1984) definió formalmente la cultura corporativa como:

> ***El patrón de supuestos básicos que positiva un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollando al aprender a hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración, y que ha funcionado suficientemente bien como para considerarlo válido y, por tanto, para enseñarlo a los nuevos miembros como la correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas*** (Citado por Armstrong, 1991: Pág. 13).

En este orden de ideas la cultura corporativa puede ser entendida como: " ***Un sistema de valores, creencias y hábitos compartidos dentro de una organización que interactúa con la estructura formal para producir normas de comportamiento***" (Mondy y Noe, 1997: Pág. 270).

Para Georgiadis (1987), se debe entender la cultura corporativa como un sistema de valores (permite determinar que es lo importante), como un sistema de opiniones (como funcionan las cosas) y el producir normas de comportamiento (la forma en que hacemos las cosas aquí). (Citado por Armstrong, 1991).

La cultura corporativa definida de una forma más sencilla según Alvarez (1988) puede ser entendida como " ***el conjunto de valores, percepciones y creencias compartidos por los miembros de una organización, que determina su comportamiento***". (Pág. 102).

Schein (1983) planteo:

> ***La cultura no es el comportamiento abierto ni los artefactos visibles que uno podría observar si visitara la compañía. Ni siquiera es la filosofía o sistemas de valores que el fundador pueda articular o sentar por escrito en varios estatutos. Es más bien el conjunto de supuestos que está detrás de los valores y que determina los patrones de conducta y los elementos visibles tales como la arquitectura, el arreglo de las oficinas, los códigos del vestir, etc.*** (Citado por Armstrong, 1991: Pág. 13).

El conjunto de valores, creencias, normas, costumbres y usos establecidos, son un factor fundamental en la creación de un ambiente de trabajo grato donde se motiven los valores que son propios de los trabajadores, se incorporen los ajenos y esto permitirá, acercar a los individuos, estimulando entre ellos la creación de fuertes nexos de amistad, respeto, afecto y seguridad. Esto produciría un impacto profundo sobre la satisfacción del empleado con su puesto de trabajo, al igual que en la calidad del desempeño del empleado.

Por lo general, los empleados permanecen en una organización debido a que el trabajo les ayuda a satisfacer sus metas en la vida y también porque sus actitudes y creencias concuerdan dentro de la cultura organizacional.

Por otro lado, un individuo puede percibir la cultura de una manera negativa mientras

que otra persona la puede ver de forma positiva. Lo ideal es que exista una interacción. Por un lado, la organización establece aquellas conductas que se espera de los individuos y estos a su vez actúan de acuerdo con su sistema de creencias y valores. Mientras más concuerden los valores del individuo con los de la organización, los trabajadores estarán más satisfechos y será menor el número de individuos que dejen la organización con la esperanza de encontrar una cultura más compatible.

Es importante señalar, que cada organización es un sistema muy complejo con una cultura, características propias y con un sistema de valores particulares. Por esta razón es posible encontrar dentro de una organización una cultura dominante, pero a su vez muchas subculturas en diferentes sedes o departamentos. En cualquier caso no existe una cultura buena o mala, sino culturas apropiadas o inapropiadas.

Si una organización cuenta con una cultura apropiada, lo que buscará el gerente será mantener el clima, los valores y el estilo gerencial existente. Por esta razón, el cambio no será necesario.

Para Alvarez (1988) " ***la cultura nunca es indiferente en algunos casos favorece, mientras que en otros dificulta el éxito corporativo. Cada organización tiene su propia cultura, la cual puede ser medida, comparada con otras y sobre todo gerenciada***" (Pág. 102).

Los factores ambientales como las acciones del gobierno, la competencia global, y la fuerza de trabajo, con frecuencia exigen que una organización modifique su cultura, con el fin de obtener el éxito o influir en los acontecimientos para sobrevivir.

Las modificaciones que se le realicen a la cultura corporativa deben mejorar siempre la situación actual de la organización y en ocasiones, implica romper claramente con el pasado.

Para que una organización logre obtener éxito a largo plazo, debe tener una cultura corporativa que apoye las metas de la organización y trate con efectividad el ambiente de negocio inmediato.

Como plantea Chiavenato (1994) "***la única manera posible de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven***". (Pág. 450).

Gran cantidad de especialistas del comportamiento, entre ellos Mondy y Noe, plantean que existen dos tipos de cultura:

1.- La cultura abierta y participativa la cual se caracteriza por los siguiente rasgos: confianza en los subordinados, comunicación abierta, liderazgo considerado y apoyador, solución de problemas en equipo, autonomía del trabajador, participación en la información y altas metas de producción.

2.- La cultura cerrada y autocrática se caracteriza: por una mayor rigidez, una cadena de mando, la existencia de límites más estrechos en el tramo de control y una responsabilidad individual más estricta. Se pone más énfasis en el individuo que en el trabajo en equipo, los empleados deben hacer lo que se les dice y existe la fijación de metas elevadas de rendimiento las cuales son impuestas por líderes autocráticos y amenazantes.

La mayoría de los intentos por modificar la cultura corporativa están dirigidos hacia la apertura; volverla más participativa y menos autocrática, para involucrar a más personas en el proceso de toma de decisión, aumentar la productividad, mejorar el estado de ánimo y la satisfacción de los empleados.

El aumento de la productividad puede ser consecuencia de una mayor participación de los empleados, mejor estado de ánimo, estímulo de las ideas y fomento de un mayor esfuerzo corporativo. Los empleados tendrán más interés en el trabajo, se sentirán parte importante de la organización, de los cambios que se estén realizando y esto podría originar sugerencias innovadoras y esfuerzos productivos por parte de los individuos que conforman la organización.

Para Mondy y Noe (1997), entre los factores que influyen en la cultura corporativa están: los grupos de trabajo, los estilos de liderazgo de los gerentes y supervisores, las características organizacionales y los procesos administrativos, sin olvidar que los factores del ambiente externo de alguna manera también influyen en este tipo de cultura, en un ambiente de negocios globales. Si una organización cuenta con una cultura corporativa apropiada, podrá enfrentar de una forma adecuada el ambiente global en el cual está inmersa.

- Grupo de trabajo:

El grupo de trabajo, el compromiso con la misión del grupo, el estado de ánimo y la amistad dentro del mismo afectan el ambiente y la naturaleza que se percibe de la cultura corporativa. De igual manera, se pueden presentar obstáculos cuando los empleados trabajan juntos como grupos. Los obstáculos están relacionados con el grado de activismo que se da en el grupo de trabajo, es decir, el trabajo de dudoso valor.

- Estilo de liderazgo del Gerente/ Supervisor:

Si el gerente o supervisor inmediato es distante, reservado o esta luchando siempre por la producción sin darle importancia al recurso humano, esto influirá negativamente en la organización y el ambiente de trabajo. Por otra parte si el gerente o supervisor es un individuo considerado, con un comportamiento gerencial que se caracteriza por un arduo trabajo y el establecimiento de ejemplos (empuje) tendrá una influencia positiva sobre el grupo. Por esta razón, el estilo de liderazgo del supervisor inmediato o gerente tendrá un efecto considerable sobre la cultura del grupo y viceversa.

- Características Organizacionales:

Todas las organizaciones tienen características organizacionales diferentes que afectarán el tipo de cultura que se desarrolla. Mientras mayor sea el tamaño de la organización, esta será más compleja y el grado de despersonalización, especialización, al igual que el número de profesionales y especialistas variará con respecto a las pequeñas empresas, que suelen ser más unidas y tener más relaciones informales entre los empleados y la gerencia.

Las organizaciones también varían con respecto a los procedimientos y reglamentos que las rigen ,y el grado de descentralización en la toma de decisiones que influye directamente en la autonomía y libertad del empleado.

- Procesos Gerenciales:

Las compañías que desarrollan vínculos entre el desempeño y la premiación, con un sistema de comunicación abierto, promueven la participación de los individuos, conducen al logro y generan una atmósfera creativa. El grado de tolerancia al conflicto y la forma cómo se maneja el riesgo influyen en el trabajo del equipo, la innovación y la creatividad.

Todos estos factores influyen en la impresión subjetiva que tengan los individuos sobre el lugar de trabajo, su desempeño, creatividad, satisfacción y el compromiso con la Organización

La figura Nº 2 ilustra los factores que impactan en la cultura corporativa para Mondy y Noe (1997)

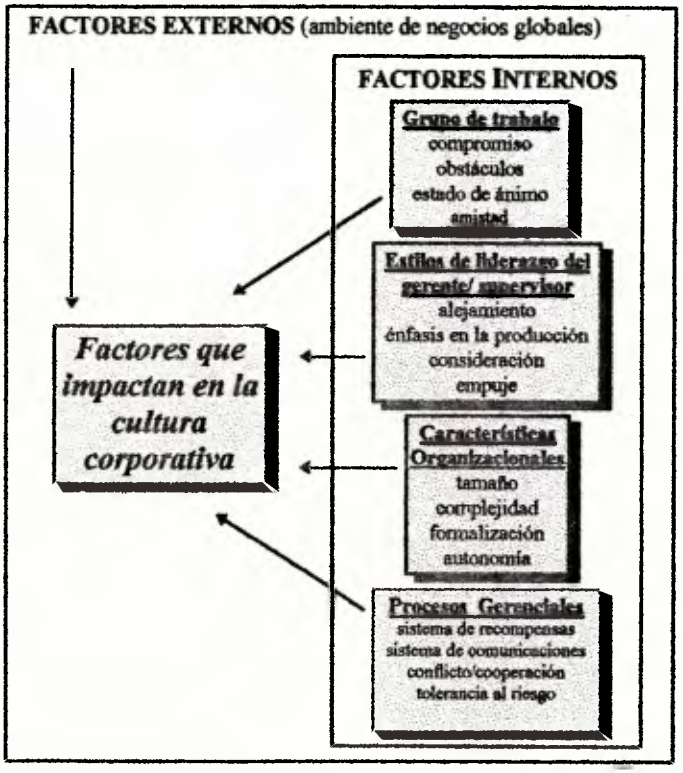


Fig Nº 2. Factores que impactan en la cultura corporativa (Basado en Mondy y Noe, 1997: Pág.271).

Jasper y Navarro.

Para Armstrong (1991) la cultura corporativa se manifiesta "***en la conducta organizacional, es decir, en la forma como la gerencia y los empleados individualmente o en grupo se comportan en el contexto de la organización***" (Pág. 15). Para este autor la cultura influye la conducta en tres áreas:

1. Valores corporativos:

Concepto de lo que se considera sucederá o debería suceder, lo que es mejor o bueno para la organización. Esto se manifiesta en los fines (metas) y en los medios (planes de acción para lograr alcanzar las metas).

2.- Clima organizacional:

Es la atmósfera de trabajo de la organización como se percibe por sus miembros. Esto implica la manera de reaccionar, de sentir frente a los valores, las características y la cultura corporativa

3.- Estilo de Gerencia:

Es la manera como se comportan y ejercen su autoridad los gerentes. Estos pueden ser democráticos, autoritarios, formales, informales, entre otros.

Para Armstrong (1991):

> ***El estilo que adopten los gerentes será afectado por la cultura y los valores de la organización. Aunque hasta cierto punto depende de las actividades individuales, también será afectado por las situaciones de liderazgo en las que se coloca a la gente y, lo que es más importante, por el ejemplo que dan los gerentes de más alto nivel, especialmente la persona que esté en la cima*** (Pág. 15).

3. LOS ESTILOS GERENCIALES

3.1. La Gerencia, el Estilo Gerencial y el Recurso Humano.

Como se ha dicho en muchas ocasiones, el principal recurso con que cuenta cualquier gerencia es el factor humano y la forma como se dirige o administra determinará la conducta del trabajador. La manera como desempeña sus actividades el gerente tiene un gran impacto en la productividad laboral, en su aumento o disminución al igual que en la organización.

Para que la organización logre competir en el mercado, es indispensable dar un buen tratamiento al factor humano, tomar en cuenta sus necesidades y expectativas para poder mantenerse en un mercado cada vez más competitivo, con rápidos cambios en el ambiente y un

desarrollo cada vez mayor de la tecnología.

Cada vez es más importante que el gerente conozca las necesidades reales de sus trabajadores, para motivarlos y crear un clima organizativo apto para que éstos se desenvuelvan de una forma efectiva y se logre de esta manera, un aumento de la productividad laboral.

Existen ciertos criterios generales establecidos por Gómez (1985), que permiten la incorporación del factor humano a los programas de productividad, estos son:

1.- Se deben romper los puntos de vista conservadores, donde se ve la relación con el recurso humano desde un punto de vista de la "zanahoria y el palo" , como única forma de motivar a los individuos.

2.- Los gerentes deben reconocer las distintas dimensiones que conforman al trabajador. No es solamente la dimensión económica, si no las dimensiones culturales, de poder y psicológica de los individuos dentro de la organización.

Los gerentes no deben tratar de satisfacer en forma paternalista todas las necesidades de los trabajadores; se deben interesar por aquellas necesidades humanas que dentro de la estructura de la empresa pueden satisfacerse.

De todo lo expuesto, se considera que no es posible negar el papel fundamental que desempeñan los trabajadores y la gerencia, en el incremento o disminución de la productividad laboral.

En realidad hay diversas maneras de gerenciar el recurso humano. Existen múltiples estilos para hacerlo. La forma como se gerencia, permitirá lograr los objetivos o planes establecidos y garantizar la credibilidad o no de los trabajadores.

3.2. ESTILOS GERENCIALES.

Se define como estilo, "**el conjunto de rasgos o caracteres que constituyen una categoría permanente de comportamiento**" (Salvat, 1962: Pág. 439) . En la actualidad el estilo suele entenderse como la peculiar manera de utilizar los recursos que ofrece el medio.

Para Alvarez (1988) el estilo gerencial describe las percepciones sobre el patrón de delegación de autoridad en la organización: autonomía en la toma de decisiones; grado en el cual son incentivados los gerentes a tomar riesgos razonables y nivel de discusión abierta de conflicto y problemas en la organización, entre otros elementos.

En este sentido Davis y Newstrom (1987), sostienen que todas las organizaciones difieren en la calidad del estilo organizacional o comportamiento que desarrollan sus gerentes, ya que en la mente de estos actores predominan diferentes modelos de comportamiento organizacional.

Diversos autores entre ellos Davis y Newstrom, plantean estar de acuerdo en que a medida que se enriquece el conocimiento colectivo del comportamiento humano o surgen nuevas condiciones sociales, la utilización de los estilos de gerencia tienden a evolucionar. Por esta razón no se puede afirmar que un modelo sea bueno o malo, porque esta característica depende de diversos factores, entre ellos: el tipo de organización, la cultura organizacional presente, la evolución del conocimiento del comportamiento humano, entre otra diversidad de condiciones internas o externas a la empresa.

Según lo anteriormente expuesto, se puede señalar que el reto principal de los gerentes es identificar el modelo que están utilizando, luego evaluarlo según su eficiencia y las condiciones actuales. Sí el modelo que están utilizando en el presente no es el más adecuado, establecer otro modelo o estilo gerencial que se adapte al cambiante entorno en el cual se está desarrollando la empresa.

Por esta razón es importante establecer que según Davis y Newstrom (1987), los gerentes tienen 2 tareas fundamentales:

- Adquirir un nuevo conjunto de valores al evolucionar los modelos o estilos.
- Aprender y aplicar las habilidades conductuales que concuerden con esos valores.

3.3. Los estilos gerenciales tradicionales y los nuevos estilos gerenciales.

Los estilos de gerenciar tradicionales, consideraban como único motivador al dinero, establecían un gran control, centralización y subvaloraban al trabajador. Mientras que los nuevos estilos de gerenciar, establecen como motivador no sólo al dinero, si no que tratan de estimular la participación de los trabajadores en diferentes formas y grados, ven al individuo como "gerente potencial" capaz de afrontar los problemas, decidir y crear con un gran talento.

La diferencia fundamental entre los viejos y nuevos estilos de gerenciar radica en la concepción del factor humano.

3.4. Tipos de gerentes generales.

Sallenave (1991), considera que todo gerente general tiene un papel de autor, compositor y director de orquesta.

Como Autor, el gerente general se encarga de establecer cuáles serán los objetivos y los medios para lograrlos, es decir cuales serán las estrategias de la organización.

Como Compositor, debe establecer las tareas de los otros actores y diseñar los planes de acción para el uso de los recursos de la empresa.

Como Director de orquesta, en caso de que ocurran acontecimientos imprevistos, debe

revisar las estrategias para dar algún tipo de respuesta. De igual forma, revisa los planes establecidos para coordinar y controlar.

Este autor establece tres tipos de Gerentes Generales:

1. Gerente General Estratega:

Es una persona que dirige su acción para modificar el medio ambiente, las relaciones entre las empresas y el entorno. Este gerente general maneja y manipula a las personas y al tiempo. Por lo tanto, actúa como un político.

2. Gerente General Organizado:

Es aquel que se rige por un esquema organizacional, en el cual se establece: la administración de sistemas de información y decisión, al igual que la adopción de un sistema de motivación o la administración de personal. Este gerente para lograr el mejor desempeño de la organización, realiza cambios en las estrategias diseñadas en caso que la situación lo amerite.

3. Gerente General Líder:

Se caracteriza por comprender a los individuos, saber cuáles son sus aspiraciones, fortalezas y debilidades. El gerente general líder influye en el comportamiento de sus trabajadores para lograr de forma más eficaz los objetivos de la empresa.

Por otra parte determina las estrategias que se van a establecer, organiza el trabajo, implementa programas de motivación, entre otras cosas.

3.5. Modelo de comportamiento organizacional.

La calidad del comportamiento organizacional que desarrollan los gerentes varía en cada una de las Organizaciones. En este sentido Davis y Newstrom (1987) sostiene que "***los gerentes tienden a actuar según piensan, lo que significa que prevalece en la administración de la organización y determina el ambiente de esa empresa***". (Pág. 78).

Estos autores define cuatro modelos de comportamiento organizacional:

1. Modelo Autocrático:

En este modelo la gerencia se basa en el uso del poder y se orienta hacia una autoridad oficial formal.

2. Modelo Paternalista o de Custodia:

Este modelo está basado en el dinero (recursos económicos) y se orienta hacia el pago de

los sueldos y prestaciones.

En el momento que la organización satisface las necesidades físicas, para motivar a los trabajadores recurre a las necesidades de seguridad.

3. Modelo de Apoyo:

En este modelo la gerencia crea un clima de ayuda a los empleados para obtener su colaboración, éstos a su vez se superan y logran tanto sus objetivos como los de la organización. Esto depende fundamentalmente del liderazgo.

4. Modelo Colegial:

Para que los trabajadores se sientan útiles y necesarios en este modelo, la dirección hace que se cree una sensación de compañerismo o de sociedad. Por esta razón el trabajador se siente responsable y trata de cumplir de la mejor manera su trabajo.

3.6. Los estilos gerenciales de las organizaciones actuales.

Según diversos autores, entre ellos Davis y Newstrom (1987), no existe un único estilo gerencial y éstos evolucionan a medida que se tiene más conocimiento del comportamiento humano y los cambios de la sociedad. Por esta razón , cada uno de los gerentes debe conocer y evaluar el estilo que este utilizando, pues de esta forma determinarán su eficiencia.

Estilos gerenciales de las organizaciones actuales:

1. Estilo Gerencial Autocrático:

Este estilo gerencial se basa en el poder. Los empleados trabajan bajo presión, el gerente controla sus actividades. En caso de no cumplir lo establecido se aplican castigos, no existe el derecho de los trabajadores a deliberar. Estos tienen gran sentimiento de dependencia de su jefe, inseguridad, agresión y el patrono tiene un poder prácticamente absoluto.

2. Estilo Gerencial Paternalista o de Custodia:

Este estilo se basa en los recursos económicos; brindar seguridad y estabilidad a los trabajadores. Los empleados se preocupan por las recompensas económicas y se da un sentimiento de dependencia del empleado con la organización.

3. Estilo Gerencial de Apoyo:

La gerencia crea un clima de ayuda y apoyo para los trabajadores en su desempeño, lo que les permitirá obtener los objetivos trazados. Esto se logrará a través del liderazgo.

La empresa le da buenas oportunidades a los empleados para lograr la participación, colaboración y la identificación de ellos con la organización.

Los gerentes dan toda su ayuda a los empleados, para que logren resolver sus problemas y realicen su trabajo lo mejor posible

4. Estilo Gerencial Colegial:

En una organización con este sistema gerencial, los trabajadores y la gerencia actúan como equipos o compañeros; por lo tanto, los empleados ven al jefe como un compañero que también participa en el logro de objetivos. Esto hace que los trabajadores se sientan necesarios, útiles, importantes, con alto sentido de responsabilidad y autodisciplina.

Los trabajadores, al sentirse parte de un gran equipo, se obligan a ser responsables y cumplir con las tareas, planes o actividades establecidas para lograr los objetivos individuales y los de la organización en general.

5. Estilo Gerencial Laisse Faire:

" Dejar hacer y dejar pasar"

Este estilo es extremo y se caracteriza por la actitud pasiva del gerente, toma de decisiones imprecisas, poca dirección y en muchos casos los trabajadores toman decisiones sin tener ningún tipo de control.

Las organizaciones donde predomina este tipo de estilo gerencial corren grave peligro: el personal no tiene motivación al logro, poco rendimiento laboral, productos de baja calidad y es posible que surjan problemas internos entre los grupos de trabajo.

Esas características podrían hacer que cualquier organización no se pueda mantener en el mercado por ser poco competitiva. Por otra parte, para los trabajadores que han laborado con este estilo gerencial, podría resultar difícil modificar su conducta.

6. Estilo Gerencial Democrático:

En este estilo existe una participación de los trabajadores, una libertad controlada, colaboración, responsabilidad, buenas relaciones o interacción entre los empleados, se respetan las ideas y opiniones de los miembros de la organización.

El trabajador piensa que los beneficios, no serán sólo para la organización si no para él mismo, ya que éste ha contribuido con el logro de los objetivos.

Por otra parte como plantea Koontz y Fulmer (1984), es difícil que los gerentes utilicen un estilo participativo cuando son ellos los únicos que poseen la información.

En la práctica es probable que los líderes utilicen diversos estilos, dependiendo de la situación y de las personas afectadas.

3.7. Operaciones básicas para el desarrollo del trabajo de los gerentes.

Drucker (1985) plantea cinco operaciones básicas:

1. Fijar los objetivos, las metas y decidir la forma como se alcanzarán.

2. Clasificar, organizar y dividir el trabajo en actividades y cargos.

3. Establecer buenas comunicaciones con los trabajadores y mantenerlos motivados.

4. Establecer patrones de medida.

5. Lograr el desarrollo de los individuos que trabajan en la empresa.

4. PROGRAMA PARA NUEVOS GERENTES (New Managers Program)

En la sociedad global, las organizaciones han comenzado a demandar una nueva generación de gerentes, capaces de definir los procesos, inspirar una visión compartida, canalizar positivamente la inconformidad y capacitar a otros para la acción.

Distintas organizaciones buscan la forma de fomentar y desarrollar diversas habilidades de sus recursos humanos.

Actualmente, en la organización The Document Company Xerox, se está dictando un curso denominado Programa para Nuevos gerentes (New Managers Program) cuyo propósito es: capacitar a los gerentes, de acuerdo al entorno cambiante y dinámico, en el cual se desarrollan las organizaciones hoy en día. Con el fin de desarrollar el grupo de gerentes que la empresa necesita, para alcanzar las metas y objetivos establecidos por la organización.

Entre los aspectos principales del programa destacan:

- Análisis del Entorno Organizacional: En este tópico se presenta la situación actual de la organización y los cambios que se deben establecer para alcanzar la Misión y Visión de la empresa. Otro aspecto que se trata, es la forma cómo dirigir a las personas y los procesos, proponiendo, inicialmente, que el gerente debe dirigirse primero así mismo, es decir, dirigir a las personas implica dirigirse primero a sí mismo y al personal que le reporta, como individuos y como miembros de un equipo. Por otra parte, dirigir los procesos incluye el mantenimiento, mejoramiento y reingenieria de los procesos.

- Un Modelo de Comunicación: Pretende desarrollar habilidades de interacción entre los participantes, mediante una exploración de alternativas o propuestas que busquen ampliar la

información a través de un desarrollo conjunto de soluciones.

- Énfasis en que el gerente comprenda su estilo de comportamiento preferido y basándose en éste, conozca el impacto que tiene en su comportamiento gerencial.

- Análisis del Liderazgo Situacional basado en la teoría de Hersey y Blanchard: La cual sostiene que los gerentes necesitan adaptar su estilo de liderazgo dependiendo de la situación, de las tareas individuales y el nivel de desarrollo de los subordinados. Para estos autores las tareas y las personas siempre serán diferentes y establecen en su teoría cuatro estilos de liderazgo: Asesor, de Apoyo, Delegación y Dirección los cuales serán adoptados de acuerdo al grado de madurez de los subordinados. Estos cuatro estilos de liderazgo serán explicados más ampliamente en la Teoría de Liderazgo Situacional.

- Definición de los diferentes Tipos de Equipos de Trabajo y del Enpowerment: que puede ser definido como el estado organizacional en el cual los empleados se encuentran alineados con la dirección del negocio y comprenden lo que se espera de ellos con respecto a su desempeño. Lo que les permite una mayor responsabilidad en las mejoras continuas y una rápida identificación de los pasos necesarios, para satisfacer los requerimientos de los clientes. Por último, la Administración de Procesos es definida como una manera de trabajar para lograr una simplificación y mejora de los procesos, de forma eficiente y efectiva.

5. LIDERAZGO Y GERENCIA.

Es importante distinguir al gerente, del individuo que ejerce el liderazgo. El término liderazgo es diferente al término gerencia y en muchas ocasiones tienden a confundirse. ***"Se puede ser líder sin ser gerente y muchos gerentes no podrían ser líderes ni de un grupo de niños de siete años que quieran ir a comprar helado***". (Gardner, 1989: Pág. 2). El mismo autor considera que no se deben realizar distinciones tan tajantes entre liderazgo y gerencia como la realizada por Bennis y Naus (1985), según la cual los líderes hacen lo correcto, mientras que los gerentes hacen las cosas bien. Esto podría traer como consecuencia que se llegue a considerar a los gerentes como unos simples individuos sin imaginación.

Por otra parte es difícil imaginar un gerente sobresaliente o exitoso que no sea un líder. Pero es necesario señalar el planteamiento de Bolman (1995), en el cual establece que podría ser "***engañoso y elitista concebir que el liderazgo sólo es ejercido por personas que ocupan cargos altos***" (Pág. 400).

En cada una de las organizaciones es importante ayudar a los gerentes a ejercer el liderazgo con mayor eficacia; pero también es muy importante generar otros liderazgos. Esto permitirá no pedir demasiado de muy pocos, ya que existen numerosas responsabilidades que los gerentes son capaces de delegar y no ser asumidas por ello.

Lo que están necesitando todas las organizaciones para ser cada vez más competitivas y mantenerse en un entorno tan cambiante, es "***más líderes y mejores liderazgos***" (Bolman, 1995:

Pág. 400). El mismo autor establece que se puede tener poder y autoridad sin necesidad de ser líder. Por lo tanto, los gerentes sólo serán líderes en la medida en que logren de los demás la cooperación y el reconocimiento como líder. De la misma manera, puede ocurrir de forma inversa: se puede llegar a ser líder sin necesidad de tener una posición de poder.

Reddin (1991), establece conceptualmente la diferencia entre diversos conceptos Para comenzar a diferenciar la autoridad formal de la autoridad informal, el autor plantea que la autoridad "***es lo que un individuo puede decidir hacer por su propia cuenta; es decir, decidir sin hacer referencia a ninguna otra persona***".(Reddin, 1991: Pág. 79).

Los siguientes conceptos: autoridad formal - autoridad informal, gerente - líder, gerencia - liderazgo, serán identificados en el cuadro siguiente:

AUTORIDAD FORMAL: Influencia sobre las acciones de otros o la utilización de cosas derivados de la autoridad de que está investido el cargo que un individuo ocupa.	*AUTORIDAD INFORMAL*: Influencia sobre las acciones de otros o la utilización de cosas derivadas de las cualidades personales de un individuo.
GERENTE: Alguien que ejerce un alto grado de autoridad formal	*LÍDER*: Alguien que ejerce un alto grado de autoridad informal.
GERENCIA: El ejercicio formal de autoridad.	*LIDERAZGO*: El ejercicio de la autoridad informal.

Cuadro Nº 1. Diversos conceptos. (Basado en Reddin, 1991: Pág. 79).

De la diferencia establecida por Reddin (1991), se puede plantear que los líderes pueden hacer que ocurran las cosas, en ocasiones, sin la necesidad de poseer autoridad formal. Por otro lado es posible, que un individuo en ocasiones, ejerza conjuntamente tanto la autoridad formal como la informal; es decir, que sea gerente y líder o líder y gerente al mismo tiempo.

Existen diversos mitos que deben deshacerse:

1. El liderazgo es considerado una destreza rara; cuando en la realidad todo individuo tiene un potencial de liderazgo.

2. Suele decirse y creerse que es aún peor; que los líderes nacen y no se hacen; mientras que todos los individuos son educables, al menos si existe el deseo y la capacidad de aprender.

3. En ocasiones se cree que los líderes son carismáticos, pero en realidad, el carisma es el

resultado del liderazgo eficiente y no al revés. Todas las personas tienen cualidades y carisma; lo importante es que se deben descubrir para luego desarrollarlas.

4. Otro mito es que el liderazgo sólo existe en la cima de la organización, pero esto resultaría tanto falso como muy elitista. Por otro lado, mientras mayor sea la organización, existen mayores probabilidades de ejercer más roles de liderazgo. Esto depende del recurso humano con que se cuente.

Para Rivas (1998), la confusión generalizada que existe entre autoridad y liderazgo se debe:

> ***A que a menudo la función de liderazgo se identifica con la posición que la persona tiene, por el hecho de que en muchas empresas es riesgoso asumir posiciones de liderazgo, si con ello se atropella a alguien que tiene una jerarquía mayor*** (Pág. 12).

El mismo autor plantea que existen excepciones, pero que en una organización cuando su gerente logra promover a un subalterno a su propio rango, teniendo confianza que no será afectado económica, emotiva, ni estructuralmente estaríamos hablando, según Rivas (1998), de una " ***verdadera calidad desde el punto de vista estructural***" (Pág. 12).

El profesor Jiménez (1998), realiza una importante distinción entre el dirigente y la persona que ejerce un liderazgo. En el cuadro N° 2, se plantea esta distinción.

DIRIGENTE	*LIDERAZGO*
1. Esta condición tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación.	1. Esta condición se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume.
2. El dirigente confía en la disciplina de sus correligionarios, y en la solidez de la organización.	2. El líder se inspira en la convicción o en la entrega emocionada de sus seguidores.
3. El dirigente basta con que lo sea	3. El líder debe ser y parecer.
4. El dirigente normalmente responde a plazos estrictos	4. El líder no está sometido a términos o fechas.
5. El dirigente aspira siempre a ser líder, aunque no siempre lo logre.	5. El líder muchas veces llega a transformarse en dirigente, aunque no lo quiera.
6. El carisma del dirigente es institucional, y se traspasa automáticamente al relevo en el turno.	6. El carisma del líder es personalísimo, y por ende intransferible.
7. El dirigente manda	7. El líder convence.
8. La perseverancia en el dirigente apenas se considera trabajo de rutina.	8. La perseverancia, en el líder llega a parecer heroicidad.
9. La dirigencia es un oficio.	9. El liderazgo es un arte.
10. Es una tarea gregaria pero tiene que ver con pocos.	10. Es una tarea gregaria pero tiene que ver con muchos.
11. El dirigente confía más en él mismo y prefiere más el gradualismo.	11. El líder cree en la acción y busca la transformación súbita.
12. El dirigente pugna porque los principios se respeten	12. El líder pugna porque los principios se disfruten.
13. Se inclina por la capacidad y la efectividad	13. Se inclina por la ideología.

Cuadro N° 2. Distinción entre dirigente y liderazgo (Basado en Jiménez, 1998).

El gerente debe aspirar a ser líder si desea conducir de una forma efectiva a su organización; pero por otra parte, el líder no debe ser necesariamente gerente.

En la actualidad, las organizaciones se han dado cuenta que la diferencia, entre la efectividad y competitividad está marcada por las personas que integran el equipo, comenzando por la gerencia. Es por ello, que las empresas han comenzado a buscar un recurso humano eficaz, profesionales cualificados, líderes de equipos, directivos comprometidos, ya que el mercado es cada vez más competitivo.

El arte del liderazgo no es una cualidad innata exclusiva de dirigentes políticos, sociales o de los gerentes de las empresas. En la realidad el liderazgo es una actitud continua para superar las propias limitaciones. Es por ello, que la clave en cualquier área de la vida de un individuo, independientemente del lugar que ocupe en el organigrama de la empresa, está en que cada una de las personas comiencen por conocerse a si mismo, ver cuales son sus limitaciones, donde se es menos efectivo o se actúa de forma inapropiada. De esta manera el individuo dejará de actuar mediante patrones inconscientes, hábitos aprendidos y programaciones.

Se puede establecer que el arte del liderazgo no es una cualidad innata, ya que la actitud vital de continua superación de las propias limitaciones se puede aprender y potenciar; necesariamente no tiene que venirnos dada.

Por otra parte, para que los gerentes se conviertan en líderes tienen que determinar de la mejor manera posible, qué clase de clima organizacional será eficaz y tener en cuenta, cuál es la cultura imperante en la organización y esto le permitirá determinar el estilo de comportamiento a seguir.

5.1. Estilos gerenciales a partir del liderazgo.

Rotschild (1995), clasifica los estilos de liderazgo en cuatro, según los períodos de la empresa o sociedad.

En primer lugar, encontramos a los *Líderes Audaces*, que son por lo general, los fundadores o los creadores de la organización. Suelen ser personas revolucionarias, con la pasión y el genio suficientes para hacer realidad sus sueños. Estos líderes son necesarios cuando la empresa o institución se encuentra en su etapa inicial.

Cabe destacar, que no todas las personas audaces son líderes. Algunos son simplemente "jugadores" que actúan sin ningún tipo de visión o estrategia. En la medida en que el crecimiento de la empresa disminuye su ritmo, es necesario otro estilo diferente de liderazgo para desarrollar a largo plazo un crecimiento evolutivo, próspero y más ordenado. Estos líderes, que reciben el nombre de *Cautelosos* se encargan de darle estabilidad y dirección a la organización. Su función principal es la de facilitar la evolución de la organización para poder garantizar su crecimiento a largo plazo.

Por otro lado, no todos lo gerentes de este estilo tienen que ser líderes, algunos son simplemente "guardianes" que no incrementan el valor de la compañía.

Cuando la actividad de la empresa u organización comienza a disminuir se necesita un tipo de líder distinto. Es entonces, cuando entra en acción el *Líder Cirujano* y son llamados así porque deben poseer la capacidad de un médico cirujano para que un enfermo sobreviva. Este tipo de líderes deben saber separar lo fuerte de lo débil y concentrarse en aquellos sectores que puedan sobrevivir, excluyendo los sectores débiles que puedan ser extirpados.

Sin embargo, hay ocasiones donde la organización debe dejar de funcionar sistemáticamente. Es entonces cuando el *Líder Funerario*, brinda apoyo y solidaridad a los sobrevivientes y los consuela mientras se va produciendo la muerte. Esta tarea la suelen realizar con mucha habilidad y compasión.

Como el Liderazgo ha sido uno de los temas administrativos más estudiados en los últimos años, se pueden encontrar muchos autores que han desarrollado diversas teorías sobre este tema. Según Chiavenato (1995) la clasificación más común a estas teorías se divide en tres grandes grupos:

A. Teorías de los Rasgos de Personalidad:

Estas teorías son las más antiguas respecto al liderazgo. Un rasgo es una peculiaridad o característica distintiva de la personalidad.

Según estas teorías, un líder es aquel que posee ciertos rasgos específicos de personalidad que lo diferencian de las demás personas, y que pueden influir en el comportamiento de sus semejantes. Esta teoría parte del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen y que éstos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que pueden ser utilizados para identificar líderes potenciales.

La clasificación de rasgos más común es la realizada por Chiavenato (1995):

a) Rasgos Físicos: Apariencia, energía, peso.

b) Rasgos Intelectuales: Adaptabilidad, combatividad, autoconfianza y entusiasmo.

c) Rasgos Sociales: Habilidades interpersonales, administrativas y cooperación.

d) Rasgos relacionados con la tarea: Persistencia, iniciativa, e impulso hacia la realización.

Sin embargo, esta teoría como todas, presenta sus deficiencias ya que la mayoría de los estudios realizados en esta área han demostrado que un buen liderazgo no depende de un conjunto específico de rasgos, si no de la adaptación que pueda darse entre éstos y los

requerimientos de la situación en que se encuentre el sujeto.

B. Teorías sobre Estilos de Liderazgo:

Estas teorías estudian el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder en relación con sus subalternos, es decir, la forma cómo el líder orienta su conducta.

La principal teoría que pretende explicar el liderazgo a través de estilos de comportamiento, como plantea James (1997), es la de White y Lippit (1939), que hace referencia a tres estilos de liderazgo distintos: el Autocrático, el Democrático y el Liberal (Laissez-Faire)

En el Liderazgo Autocrático, el líder determina la dirección u orientaciones a seguir, sin participación del grupo. También determina una a una las acciones para realizar las tareas y cuál es la tarea que cada persona debe ejecutar. Este líder es de tipo dominante y elogia a cada individuo de forma personal.

El Liderazgo Democrático se caracteriza porque las directrices son discutidas y decididas por el grupo, el cual recibe el apoyo y estimulo del líder. En este tipo de liderazgo es el mismo grupo quien decide las acciones técnicas para lograr los objetivos. La división de las tareas las hace el propio grupo, y el líder busca ser un miembro más del grupo, siendo objetivo y sin encargarse mucho de las tareas.

En el Liderazgo Liberal (Laissez- faire), existe una libertad total para tomar las decisiones en grupo y una participación mínima del líder en los debates; éste se limita a presentar algunos materiales al grupo y se ofrece a dar más información si el grupo así lo requiere. En este estilo de liderazgo, tanto la división de tareas, como la selección de los compañeros queda a cargo del grupo. El líder no participa en este proceso, además se abstiene de hacer alguna evaluación o corregir el curso de los acontecimientos. Sólo si se le pregunta hace algunos comentarios acerca de la actuación de los miembros del grupo.

En la vida real, el líder usa los tres estilos de liderazgo de acuerdo con la situación, con las personas y con la tarea que deben ejecutar. Pero el principal problema de liderazgo es saber cuándo se debe aplicar un estilo u otro, con quién y en qué actividad o circunstancias.

Otros autores como Tannebaum y Schimdt (1958), citado por James en su obra "Gestión de Calidad" (1997), pensaban que el estilo de liderazgo era como un juego "suma cero" es decir, si un gerente esta más orientado al trabajo, puede estar menos orientado a las relaciones. Investigaciones posteriores determinaron cuál de estos dos estilos de liderazgo resulta más favorables para el desempeño del grupo, encontrándose que el desempeño y la satisfacción de aquellos empleados dirigidos bajo una "orientación hacia los empleados" era mayor que la de los empleados dirigidos bajo una "orientación al trabajo".

En este mismo orden de ideas, James (1997), hace mención a la teoría de Blake y Mouton (1985) quienes desarrollaron un diagrama, para medir la preocupación de los gerentes

por la gente y la producción. Así, la administración de estilo 1.1, es una administración empobrecida: mínimo interés por el personal y la producción, suele llamarse administración liberal o laissez-faire.

La administración del estilo 1.9 suele llamarse estilo country club: en donde se observa un gran interés por los empleados y mínimo por la producción. El estilo 9.1 es denominado autoritario o de administración de trabajo en donde se da un gran interés por la producción, y poco interés por los empleados. Otro estilo, el 5.5 es una administración intermedia; es decir un interés intermedio por la producción y la satisfacción del personal.

Por último encontramos el estilo 9.9 denominado administración en equipo, que se caracteriza por un grado de interés en la producción, la moral y satisfacción de los empleados. Este estilo es considerado por estos dos autores como el más eficaz en lo que a comportamiento directivo se refiere.

C. Teorías de Contingencia

Estas teorías encuentran sus fundamentos en los siguientes factores:

- La personalidad del líder, experiencias anteriores y expectativas.

- Las expectativas y el comportamiento de los supervisores.

- Necesidades de las actividades.

- Las expectativas de los colegas y la conducta.

- Características de los subordinados, expectativas y conducta.

- Políticas y cultura de la organización.

Para James (1997), uno de los modelos más ampliamente investigados en la teoría de la contingencia, es el desarrollado por Fiedler (1967), en donde éste propone que el rendimiento del grupo o de los subordinados dependerá de la medida en que la situación da control al líder y del estilo de liderazgo ofrecido. Para validar esta teoría Fiedler desarrolla un instrumento denominado: escala del colaborador menos preferido, que mide si un individuo está orientado hacia las tareas o hacia las personas. Fiedler encontró tres "situaciones de liderazgo" que ayudan a determinar qué estilo de liderazgo sería más eficaz: las relaciones entre miembro y líder, la estructura de la actividad (referida a una situación variable de trabajo que ayuda a determinar la fuerza de un líder), y el poder de la posición del líder. Los estudios de Fiedler no tomaron en cuenta la motivación, los valores del empleado , ni la experiencia de los líderes e integrantes del grupo, es decir, no incluyeron en su estudio las variables situacionales.

Otro enfoque de esta teoría, según Stoner (1994), es el Modelo de liderazgo basado en la

Trayectoria – Meta (1971). Sus autores Evans y House, presentan este enfoque renovador, en donde proponen que el comportamiento de un líder será aceptable para sus subordinados cuando éstos perciban una satisfacción directa o inmediata. El estilo directivo que utilice el líder afectará a los tipos de premios ofrecidos y a la percepción de los subordinados respecto a lo que deben hacer para obtenerlos. Esta teoría se basa en el modelo de expectativas, el cual sostiene que la motivación del individuo depende de sus expectativas de recompensa y del atractivo de este último. La premisa fundamental de este enfoque, es el líder como recompensa y trata de prever cómo los diferentes tipos de recompensa y de estilos de liderazgo afectan al desempeño, a la motivación y a la satisfacción de los empleados. Esta teoría se considera muy prometedora, en el sentido de que intenta explicar el por qué un estilo de liderazgo resulta más eficaz en una situación que en otra y por qué la flexibilidad como respuestas a influencias de situación es posible y deseable.

Otra de las propuestas de la contingencia del liderazgo es la teoría Situacional del Liderazgo. Este tipo de teorías parten del supuesto de que no existe un estilo único de liderazgo, valido para toda situación y cualquier organización. Por el contrario, cada situación requiere un tipo de liderazgo para conseguir eficacia entre los subordinados.

Para la mayoría de los gerentes este tipo de teorías resultan más atractivas, ya que les da la posibilidad de tener a su disposición, un mayor número de opciones o posibilidades de cambiar el modelo de liderazgo para adaptarlo a la situación, o, inclusive, cambiar la situación para adecuarlo a un determinado estilo de liderazgo.

En esta teoría la variable situación reviste de una gran importancia a la hora de determinar quién será el líder y qué deberá poner en práctica. Desde este punto de vista, un verdadero líder es aquel con la capacidad necesaria para adaptarse a un grupo determinado de personas, en situaciones sumamente variadas.

Entre estas teorías encontramos el modelo de Vroom y Yago (Yetton) (1988), la cual ha sido desarrollada y utilizada como base para un estilo de liderazgo normativo, indicando lo que debería hacerse más que lo que se ha hecho. Según James (1997), esta teoría de Liderazgo Situacional identifica cinco tipos de estilos, que se han agrupado en tres categorías:

* Autocrático: Este estilo tiene dos variaciones:

AI: El líder toma decisiones para el grupo, utilizando para ello la información disponible.

AII: El líder pide información a sus subordinados, y la utiliza para solucionar un problema especifico del líder y los subordinados no intervienen en la evaluación de las estrategias o alternativas que se podrían implantar. Es el líder el que toma las decisiones.

* Consultivo: También se divide en dos estilos:

CI: El líder define el problema, comparte las ideas con los subordinados, de manera

personal y escucha sus sugerencias sin considerarlos como un grupo. Luego los líderes toman la decisión, la cual podría o no reflejar la información suministrada por los subordinados.

CII: El líder establece la definición del problema y lo comparte con sus subordinados como un grupo, obteniendo de manera colectiva las ideas o sugerencias. La decisión es tomada después, e igualmente puede reflejar o no la influencia de los subordinados.

* De Grupo: El líder establece la definición del problema, compartiendo las ideas con los subordinados de un grupo. El líder y los subordinados generan juntos las soluciones alternativas al problema y los logros que se obtienen son de manera consensual. El papel del líder es facilitar más que gestionar . El grupo toma la decisión, en la cual están comprometidos tanto el líder como el grupo.

Para Stoner (1994) la teoría de Hersey y Blanchard es una de las más conocidas en lo que a Liderazgo Situacional se refiere, y en ésta se plantea que el estilo más eficaz de liderazgo varia según la "madurez" de los subordinados. Estos autores definen el termino "madurez" como el deseo que desarrollan los subordinados de realización, experiencia, capacidad y buena voluntad para aceptar responsabilidades.

Los conocimientos y las metas de los seguidores son variables importantes para determinar el estilo de liderazgo eficaz.

Hersey y Blanchard (1969) consideraron que la relación entre el gerente y sus subordinados pasa por cuatro fases, a medida que estos últimos se desarrollan y van "madurando". Es por ello que los líderes necesitan modificar su estilo en cada fase. En la fase inicial, los subordinados ingresan a la organización y lo más conveniente es una orientación del gerente hacia el trabajo. El gerente define el rol del empleado, y le dice cómo, cuándo y dónde hacer las tareas. Las decisiones son tomadas exclusivamente por el gerente y las tareas son supervisadas muy de cerca. En esta etapa un estilo no directivo causaría ansiedad y confusión entre los subordinados y un estilo participativo sería inapropiado porque todavía no se les podría considerar como colegas.

En la medida en que los subordinados comienzan a aprender sus actividades, el gerente les suministra más instrucción, los guía con sus propias ideas, oye sus sentimientos, así como sus ideas y sugerencias.

En la tercera fase aumenta la capacidad y la motivación para el logro de los empleados, y entonces éstos comienzan a buscar mayores responsabilidades. La función del gerente es la de proporcionar reconocimiento, apoyo, escuchar atentamente y facilitar las cosas. La toma de decisiones y la solución de problemas es un compromiso del empleado. Ya el gerente no tendrá que ser directivo.

Conforme los subordinados van adquiriendo más confianza se vuelven más autodirectivos, tienen una mayor experiencia y un control significativo sobre las decisiones

referentes a cómo se deben hacer las tareas o actividades. Además poseen la autoridad y confianza necesarias para asumir la responsabilidad en la dirección de su propia conducta.

5.2. El nuevo modelo de liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

Hersey y Blanchard propusieron en primer lugar al liderazgo situacional como el "ciclo de vida del liderazgo", en 1969, explicado brevemente en el capítulo anterior. Pero recientemente estos autores han hecho una presentación más extensiva del concepto, en su texto "Gerencia del Comportamiento Organizacional utilizando los Recursos Humanos", que ya esta en su cuarta (4ta) edición.

El modelo que a continuación se presenta, es el resultado de varias modificaciones realizadas a esa teoría y que pretende explicar una nueva generación de liderazgo situacional y el por qué se le llama "El modelo de liderazgo Situacional II".

Liderazgo y Estilo de liderazgo: Todo el tiempo estamos tratando de influenciar en el comportamiento de los demás, estamos comprometidos en un acto de liderazgo, por lo cual el acto de liderazgo se puede considerar como un proceso de influencia. Si estamos interesados en desarrollar al personal y construir climas motivacionales que resulten en niveles elevados de productividad, así como en la satisfacción humana en corto y largo plazo, es necesario pensar en nuestro estilo de liderazgo. El estilo de liderazgo se refiere al modelo o patrón de comportamiento que se emplea al intentar influenciar el comportamiento de los demás, en función de la percepción de ellos. Mientras nuestras percepciones sobre nuestro propio comportamiento y su impacto en los demás son importantes e interesantes, estas sólo nos indican el modo en que intentamos actuar.

Durante años, cuando se ha hablado del estilo de liderazgo, se han identificado dos extremos: un estilo de liderazgo autocrático (directivo) y uno democrático (de apoyo). Los líderes autocráticos usan su posición de poder y su autoridad para obtener resultados, mientras los democráticos usan el poder personal e involucran a los demás en la solución de problemas de manera participativa y en los procesos de toma de decisiones.

5.2.1. Liderazgo Situacional II

Una investigación reciente demostró que los estilos de liderazgo tienden a variar considerablemente de situación a situación, y ésto nos ayuda a pensar en los estilos gerenciales como un proceso en el cuál sólo ésta presente un modelo a la vez. Mientras el comportamiento de algunos líderes esta caracterizado mayormente por la dirección de las actividades de sus subalternos en términos de acoplamiento a la labor (comportamiento directivo), otros líderes se concentran en proveer un soporte socio-emocional y en la construcción de relaciones personales entre ellos y sus subalternos (comportamiento de soporte). En otras situaciones, varias combinaciones de comportamiento directivo y de soporte son evidentes. Así, se determina que los comportamientos de soporte y directivo no son estilos excluyentes. En lugar de ello, estos patrones de comportamiento pueden combinarse en dos ejes separados y diferentes, como se

puede observar en la siguiente figura N° 3.

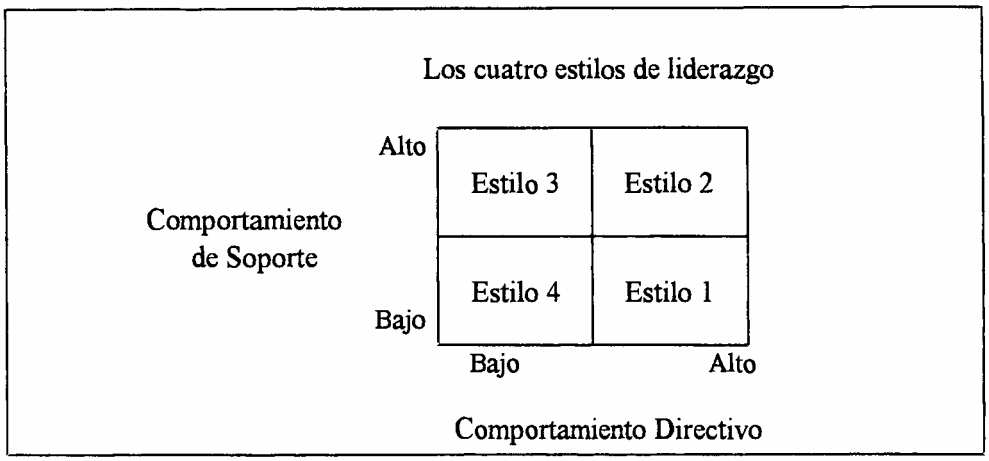


Fig. N° 3. Los cuatro estilos de Liderazgo (Basado en Hersey y Blanchard, 1982).

Cada uno de los cuatro estilos de liderazgo que se muestran en la figura N° 3, representan diferentes combinaciones de comportamiento directivo y de soporte. Tales combinaciones difieren en tres dimensiones:

1. El grado en que el líder provee dirección

2. El grado de soporte y estímulo que el líder otorga

3. El grado en que el líder involucra a sus subalternos en la toma de decisiones.

El comportamiento Directivo y de Soporte son definidos por los autores de esta teoría como:

- Comportamiento Directivo: Es definido, como el grado en el cual el líder emplea la comunicación en una sola dirección, indica los roles de sus subalternos y les dice lo que tienen que hacer, donde hacerlo, cuándo hacerlo y cómo hacerlo; con una supervisión bastante estrecha. Tres palabras pueden utilizarse para definir el comportamiento directivo: estructura, control y supervisión (vigilancia).

- Comportamiento de Soporte: Se define como el grado en el cual el líder emplea la comunicación bidireccional, escucha, otorga soporte y compromiso, facilita la interacción, e involucra a los subordinados en la toma de decisiones. Tres palabras definen este comportamiento: estimular, escuchar y facilitar.

En el Estilo 1 (Ver figura N° 3), el líder tiene dirección alta y bajo soporte. Define roles y metas, da instrucciones especificas a los subordinados y supervisa estrechamente el acoplamiento a la tarea. El comportamiento del líder Estilo 3, está caracterizado por un alto soporte y un bajo comportamiento directivo. El líder y sus subalternos toman las decisiones juntos, con lo cual el líder soporta el esfuerzo de sus subalternos, orientados al acoplamiento a la

tarea. En el Estilo 4, el líder proporciona bajo soporte y dirección, y puede confundir decisiones y responsabilidades con los subalternos.

5.2.2. El comportamiento del líder como estilos de solución de problemas y toma de decisiones.

Como ya se definió anteriormente, el estilo de liderazgo es el patrón de comportamientos empleado al intentar influenciar el comportamiento de otros, de acuerdo a su percepción. Dado que el comportamiento básico que los subordinados perciben del estilo de liderazgo, se refiere a las formas de solucionar problemas y tomar decisiones, cada estilo puede ser identificado con un enfoque diferente a estos dos elementos, tal como lo establece la figura N° 4.

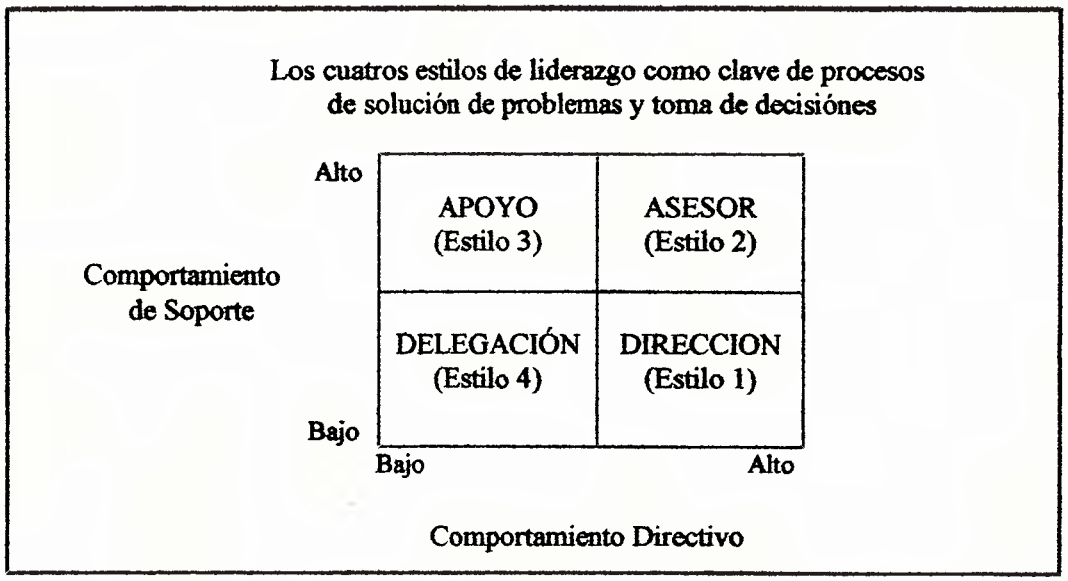


Fig N° 4. Los cuatro estilos de liderazgo como clave de procesos de solución de problemas y toma de decisión (Basado en Hersey y Blanchard 1982).

- Dirección: El líder define los roles de sus subordinados y les dice qué, cómo, cuándo y dónde hacer varias tareas. La solución de problemas y la toma de decisiones son iniciadas exclusivamente por el gerente. Las soluciones y decisiones son anunciadas; la comunicación se da predominantemente en una dirección y la implementación es estrechamente supervisada por el líder.

- Asesor : En este estilo, el líder otorga una buena medida de dirección, liderizando con sus ideas, pero también intenta escuchar los sentimientos de sus subalternos sobre sus decisiones, así como sus ideas y sugerencias. La comunicación se realiza en dos vías, con lo cual se incrementa el soporte y el control de la toma de decisiones recae sobre el líder.

- Apoyo : En este estilo, el foco de control de la toma de decisiones y la solución de problemas del día a día se traslada del líder al subalterno. La función del líder se orienta a proveer reconocimientos, a escuchar activamente y facilitar la solución de problemas y la toma de

decisiones por parte del subalterno. Este estilo es apropiado para subalternos con habilidades y conocimientos para realizar las tareas, mientras el uso del estilo 3 esté garantizado.

- Delegación: El líder discute los problemas con los subordinados hasta lograr un acuerdo en la definición de los mismos, y el proceso de toma de decisiones es delegado totalmente al subordinado. Es éste quién tiene control significativo para decidir cómo tienen que ser cumplidas las tareas. Los subalternos tienen la competencia para asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

5.2.3. No hay un "mejor" estilo de liderazgo.

Anteriormente se asumía que habían cuatro estilos de liderazgo , caracterizados por niveles variables de dirección y soporte, y que había un estilo "mejor", el cual maximiza la productividad, la satisfacción, el crecimiento y desarrollo en todas las situaciones. Sin embargo, en las últimas décadas se ha demostrado claramente que los líderes exitosos son aquellos capaces de adoptar su estilo a la conveniencia de los requerimientos de la situación.

Los líderes en su práctica gerencial, tienen que tomar decisiones a diario, con lo cual necesitan saber cuando emplear cada estilo.

Existen una serie de variables situacionales que serán apropiadas en cada situación. Tales variables incluyen plazos, trabajos y tareas, clima organizacional, observaciones de los superiores y expectativas de los subordinados. Mientras todos estos factores y otros, indudablemente impactan la efectividad de un estilo particular, si el gerente tuviese que analizarlos previamente y decidir cuál estilo de liderazgo debe utilizar ,se encontraría inmovilizado. Es por ello que Hersey y Blanchard han basado su aproximación al liderazgo situacional alrededor del factor clave que encontraron, para obtener un impacto importante en la selección del estilo de liderazgo (los subalternos). En particular, han demostrado que el grado de dirección y soporte que el líder puede otorgar, depende del nivel de desarrollo que muestre el subordinado en una función, tarea u objetivo especifico que el líder intente cumplir por medio de un individuo o del grupo.

5.2.4. Nivel de Desarrollo

En el liderazgo situacional II, el nivel de desarrollo es definido como la competencia y el compromiso de los subordinados, para desempeñar una tarea particular en ausencia de supervisión. Se utiliza la palabra competencia en vez de habilidad porque la gente generalmente utiliza "habilidad" para designar "potencial". Potencial se refiere a las habilidades innatas de una persona, mientras que las competencias pueden ser desarrolladas con una apropiada dirección y soporte. Esta es una función del conocimiento y las habilidades, las cuales pueden adquirirse por la educación, el entrenamiento y la experiencia. No es algo que se tenga o no se tenga.

El compromiso es una combinación de confianza y motivación. La confianza es la medida en que la persona está segura de sí misma (un sentimiento de ser capaz de llevar a cabo

una labor sin supervisión), y motivación es el interés de la persona y su entusiasmo en la ejecución de una tarea.

El liderazgo situacional II identifica 4 niveles de desarrollo: Bajo (D1), de bajo a moderado (D2), de moderado a alto (D3), y alto (D4). Cada uno de estos niveles de desarrollo representa una combinación diferente de competencia y compromiso, como se establece en la siquiente figura:

Niveles de Desarrollo

Alta Competencia • Alto Compromiso	Alta Competencia • Compromiso Variable	Media Competencia • Bajo Compromiso	Baja Competencia • Alto Comprormiso
D 4	D 3	D 2	D 1

Desarrollado ◄- Desarrollando

Fig N° 5. Niveles de Desarrollo (Basado en Hersey y Blanchard, 1982).

De acuerdo al liderazgo situacional, como el nivel de desarrollo de los individuos se incrementa de D 1 a D 4, sus competencias y compromiso fluctúan. Cuando se emprende una tarea que requiere previos conocimientos y habilidades, la mayoría de los individuos son entusiastas y están dispuestos a aprender (D1). Cuando se involucran en la tarea, los individuos consiguen frecuentemente que ésta es más dificil de aprender a desempeñar de lo que habian pensado, o que es menos interesante de lo que habían anticipado. Tal desilusión acaba por disminuir su nivel de compromiso (D2). Si ellos superan este estado de desarrollo y aprenden a desarrollar la tarea con ayuda de sus jefes, la mayoría de los individuos entrarán en un estado de duda sobre sí mismos y se preguntarán acerca de su capacidad para desempeñar correctamente la labor por sí solos. Su jefe les dice que ellos son competentes, pero ellos no están seguros del todo. Estos sentimientos alternados de competencia y duda de sí mismo, causan una variación en el nivel de compromiso asociado con (D3) (compromiso que fluctúa de la excitación a la inseguridad). Con el soporte adecuado, los individuos pueden mostrar eventualmente un desempeño excelente, demostrando un alto nivel de competencia, motivación y confianza. En otras palabras, proporcionando niveles apropiados de dirección y soporte, los individuos se mueven de un nivel de desarrollo a otro, de ser un principiante entusiasta a un aprendiz desilusionado, pasando por un contribuyente renuente hasta un desempeño excelente.

Cuando pensamos en algunos niveles de desarrollo, es importante recordar que la gente no está totalmente desarrollada o subdesarrollada. El nivel de desarrollo no es un concepto global, si no que está referido a tareas específicas. Ello indica que la gente tiende a tener diferentes niveles de desarrollo, dependiendo de la tarea específica, la función o el objetivo que le es asignado.

Por ejemplo, es probable que un ingeniero esté altamente desarrollado (competente y comprometido) para desempeñar los aspectos técnicos de su trabajo, pero no demuestre igual nivel de desarrollo cuando deba trabajar con sus finanzas. Como resultado de ello, quizás lo más apropiado para el gerente de este ingeniero sea proporcionarle poca dirección o soporte (E4, delegación) en un problema técnico, pero una buena medida de dirección o supervisión cerrada (E1, dirección o E2, apoyo) en lo referido a las finanzas. De este modo, el liderazgo situacional enfoca la efectividad, como el grado en que los estilos de liderazgo sean apropiados de acuerdo al nivel de desarrollo referido a la labor específica de los subordinados. Esta relación es ilustrada en la siquiente figura:

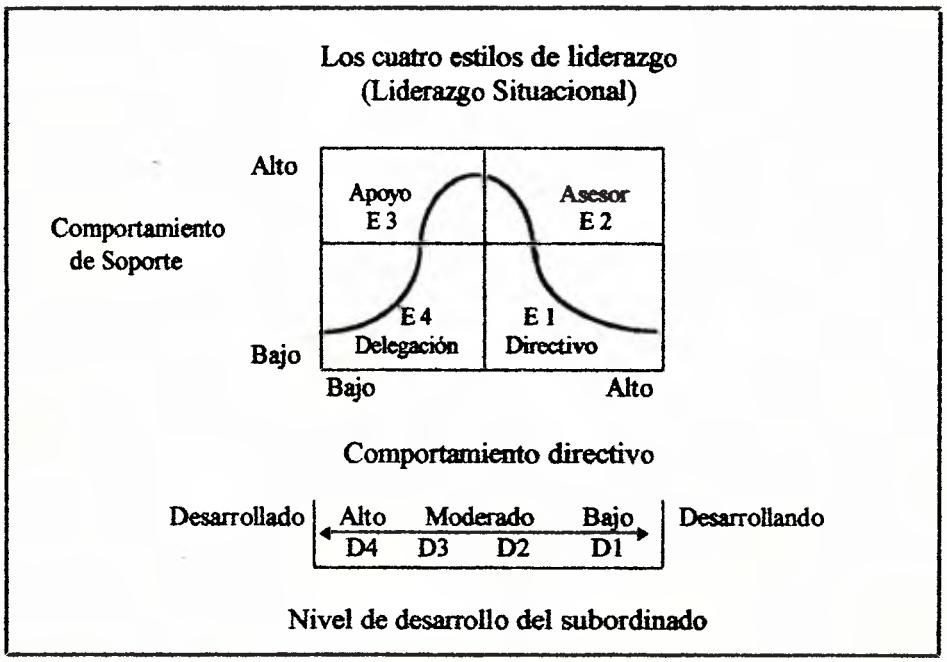


Fig N° 6. Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard, 1982).

5.2.5. Acoplando el estilo de liderazgo al nivel de desarrollo.

Para determinar el estilo de liderazgo apropiado que debe ser utilizado con cada uno de los cuatro niveles de desarrollo, es preciso trazar una línea vertical desde el nivel de desarrollo diagnóstico hasta la curva de liderazgo, pasando por el modelo de cuatro cuadrantes. El estilo de liderazgo apropiado es el que corresponde al cuadrante en el cual la línea intersecte a la curva. Como resultado de ello, el nivel de desarrollo D1 necesita un estilo de liderazgo de dirección (E1); el nivel de desarrollo D2 se acopla al estilo de liderazgo asesor (E2), el cual posee altos grados de dirección y soporte, y así sucesivamente.

En la determinación del estilo de liderazgo a utilizar con cada nivel de desarrollo, sólo hay que recordar que los líderes necesitan proporcionar a su gente lo que ellos no pueden hacer por sí mismos en un determinado momento. En un D1, comprometido pero carente de

competencia, el líder necesita brindar dirección (E1); en un nivel D2, carente de competencia y compromiso, el líder debe proporcionar altos niveles de dirección y soporte (E2); en un D3, el cual posee competencia pero un compromiso variable, los líderes tienen que proveer soporte (E3), y en un D4, que tienen tanto competencia como compromiso, los líderes no necesitan otorgar ni dirección ni soporte (E4).

* Dirección: Es para un bajo nivel de desarrollo. La gente que tiene un alto compromiso pero bajo nivel de competencia son principiantes entusiastas. Están entusiasmados para emprender y aprender. De esta manera, un estilo directivo que provea de instrucciones claras y específicas y una supervisión cerrada tendrá las más altas probabilidades de ser efectivo. Dado que el compromiso es alto, no es necesario el soporte por parte del líder. Este estilo se llama de Dirección porque se caracteriza por ser un líder que define los roles y le indica a la gente qué, cómo, cuándo y dónde hacer sus tareas.

* Asesor : Es para un nivel de desarrollo de bajo a moderado. La gente que tiene alguna competencia pero carece de compromiso para asumir responsabilidad necesita tanta dirección como soporte. Así, un estilo asesor, que provea de un comportamiento directivo (porque ellos carecen de competencia) pero también de un comportamiento de soporte para construir confianza y entusiasmo, es más apropiado con los individuos ubicados en este nivel de desarrollo. Este estilo es llamado asesor porque la gente sabe que los asesores dirigen y soportan a su gente. Este estilo estimula la comunicación en dos vías, la cual contribuye a la construcción de confianza y motivación por parte de los subalternos, quienes asumen responsabilidad sobre la toma de decisiones, conjuntamente con el líder.

* Apoyo : Es para un nivel de desarrollo de moderado a alto. La gente con este nivel de desarrollo es competente, pero posee un compromiso variable dependiendo de la tarea. Su motivación variable es producto de un déficit de confianza, o bien de la existencia de inseguridad. Si la gente es confiada pero no comprometida, su desempeño renuente es más un problema motivacional que un problema de confianza. En tal caso, el líder necesita abrir la comunicación bidireccional, activar su receptividad y soportar el esfuerzo de los subordinados para usar las habilidades que siempre han tenido. Es así, como un estilo de soporte tiene la mayor probabilidad de hacerse efectivo con individuos que se sitúen en el mismo nivel de desarrollo. Este estilo es llamado "de soporte" porque tanto el líder como el subordinado participan en la toma de decisiones, con el rol clave del líder como receptivo y facilitador.

* Delegación: Es para personas con un alto nivel de desarrollo en una tarea particular. La gente con este nivel de desarrollo está tan comprometida como motivada a asumir responsabilidad. Así, un estilo de delegación, que provea de pequeña dirección y soporte tendrá mayor probabilidad de ser efectivo con individuos desarrollados a este nivel. Sin embargo, es el líder quien identifica el problema, mientras la responsabilidad de llevar a cabo planes es asumida por los subordinados con suficiente experiencia. Ellos tienen permitido indicar y decidir el cómo, cuándo y dónde de la tarea que esta siendo realizada. En virtud de su madurez psicológica, ellos no necesitan una comunicación bilateral ni un comportamiento de soporte por encima del promedio.

5.2.6. Incrementar el potencial de desempeño

El Liderazgo Situacional, como es descrito en este punto, es útil para la práctica gerencial al intentar determinar qué estilo de liderazgo usar con sus subalternos en una situación o labor particular. Ahora, suponga que utiliza un estilo directivo con una persona inexperta con buenos resultados (el trabajo se lleva a cabo, pero el estilo directivo consume demasiado tiempo para ser utilizado siempre). Su meta, puede ser ayudar a sus subordinados a incrementar su competencia y su compromiso para que cumplan independientemente las tareas que se les asignan, y esto puede alcanzarse gradualmente al usar los estilos 3 y 4 , los cuales consumen menos tiempo y garantizan resultados de alta calidad.

Como gerentes, tenemos dos alternativas a utilizar con la gente que trabaja con nosotros. Primero, podemos crear un ganador (una persona con competencia y compromiso para desempeñar el nivel deseado con pequeña supervisión). Los ganadores son fáciles de supervisar; todo lo que ellos necesitan saber es qué metas, objetivos y términos temporales es preciso cumplir, y ellos pueden dirigir por sí mismos su trabajo.

Como los ganadores son difíciles de conseguir y son costosos, muchos gerentes optan por la segunda alternativa: crear potenciales ganadores, y esto los entrena para ser ganadores. De hecho, pocos gerentes asumen y aceptan la función del entrenamiento en sus trabajos. Ellos están continuamente frustrados y confundidos en relación al por qué del ineficiente desempeño de sus subordinados. Esta frustración generalmente fuerza al gerente al estilo de Liderazgo más ampliamente utilizado, el cual referimos como " dejar sólos y listos". El gerente le atribuye a alguien la verdadera responsabilidad, le dice a la persona qué hacer y la deja sóla (un estilo delegación inefectivo), y asume que será seguido un buen desempeño. Pocas personas delegadas tendrán un óptimo desempeño, con lo cual lo que asumió el gerente no se demuestra. Cuando ocurre un desempeño inaceptable, la persona hace algo errado o no cumple con las expectativas del gerente, el mismo, frustrado, asume el estilo directivo y exige conocer por qué las cosas no se cumplieron. Este cambio en el estilo de liderazgo puede dejar frustrado a los gerentes, y a los subalternos confundidos y generalmente enojados.

Para evitar los efectos nefastos del estilo de liderazgo "dejar sólo y listo" y generar empleados satisfechos y productivos, los gerentes deben aprender cómo incrementar las capacidades de desempeño de sus subordinados. Según Hersey y Blanchard los cinco pasos para entrenar empleados de alto desempeño son:

1.- Dígale a las personas lo que quiere que hagan. Usted no puede gerenciar si sus subordinados no entienden qué tienen que hacer, cuáles son sus responsabilidades y sus áreas de interés.

2.- Muéstrele a las personas lo que quiera que hagan. Una vez que la gente sabe cuáles son sus responsabilidades, necesitan saber cómo ejecutar un buen desempeño. Mostrar e indicar son comportamientos directivos. Así, para entrenar un ganador potencial se comienza usualmente empleando un estilo directivo de liderazgo. Dado que la persona no sabe desempeñar la labor

deseada sin dirección y supervisión, la toma de decisiones y resolución de problemas son controlados por el líder.

3.- Déjelos intentar: Una vez que la gente sabe qué hacer y qué nivel de desempeño se espera de su actuación, el gerente debe asumir el riesgo y dejarla desempeñarse por sí misma. Cuando se hace esto, se está cortando la actuación directiva y se le otorga la responsabilidad de hacer la labor al subordinado. El riesgo que se corre es que el empleado falle por haberle dado demasiada responsabilidad muy pronto. Correr el riesgo es razonable porque permite que las personas se responsabilicen por algo.

4.- Observe el desempeño: Cuando se le permite a los empleados que intenten hacer algo no se está asumiendo radicalmente un "estilo de delegación" ni dejándolos solos. Simplemente se trata de asumir el estilo de "dejar sólo y listo".

5.- Dirija las consecuencias: La razón principal por la que se supervisa el desempeño es la de manejar sus consecuencias. Una consecuencia es algo que ocurre en el comportamiento de los subordinados. Existen tres consecuencias básicas:

a) Una consecuencia positiva o de refuerzo, es decir algo en el desempeño del empleado que tiende a incrementar la probabilidad de que el comportamiento se repita. Por ejemplo: Un halago o una promoción.

b) Una consecuencia negativa o de castigo, la cual disminuye la probabilidad de que el comportamiento ocurra nuevamente. Por ejemplo: un regaño o despido.

c) Una consecuencia neutral o no sensible, es decir a no ser que una persona esté haciendo algo que lo afecte intrínsecamente (podría hacerlo sin la aprobación o el feed - back de otros), no responderá con un buen desempeño y la probabilidad de que el comportamiento se repita disminuirá gradualmente.

Como se puede observar, la única consecuencia que tiende a incrementar la probabilidad de que el comportamiento ocurra otra vez es la positiva. De este modo, la clave para desarrollar a la gente es encontrarla haciendo algo correcto. Muchos gerentes son muy buenos encontrando a su gente haciendo cosas erradas.

Es necesario recordar en un principio, que lo que se pretende es entrenar a "trabajadores que triunfen", y esto no necesariamente implica encontrarlos haciendo las cosas correctamente si no aproximadamente correctas. Lograr algo exacto puede ser posible mediante una serie de comportamientos casi correctos, como se observa en la figura nº 7.

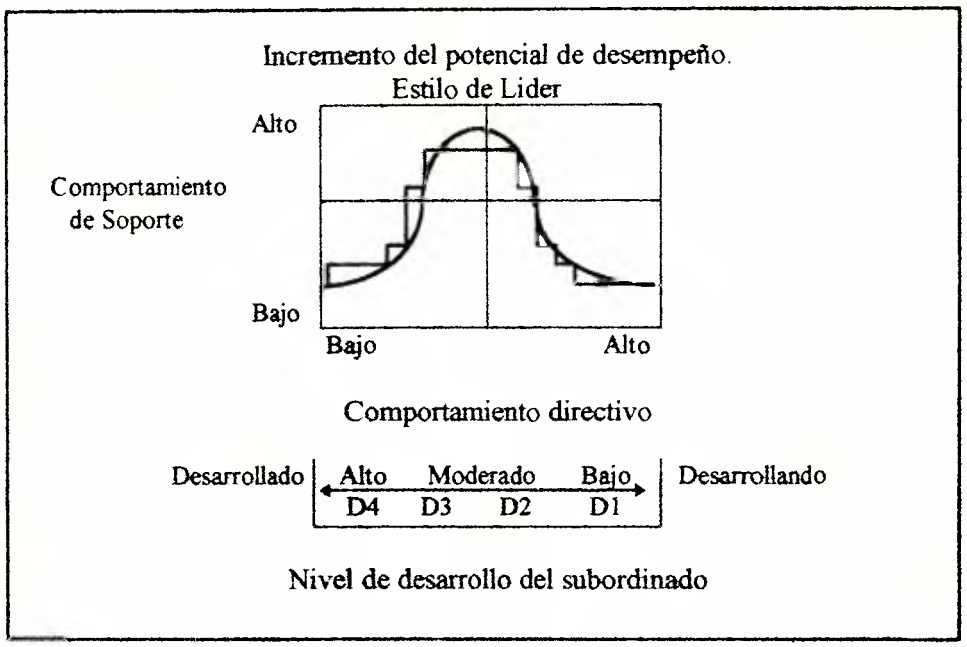


Fig N° 7 Incremento del potencial de desempeño (Basado en Hersey y Blanchard, 1982).

Como muestra la figura N° 7, cuando se le permite a una persona intentar hacer algo, indicándole antes la manera de realizar las cosas, se esta asumiendo un comportamiento directivo. Entonces, cuando se observa que la persona hace algo correcto (o inicialmente, casi correcto) es posible lograr el acoplamiento por reconocer el progreso e incrementar el comportamiento de apoyo.

Los pequeños pasos que se mueven en la curva acampanada, indican que esta reducción gradual en el comportamiento directivo y el incremento en el de apoyo pueden conducir a grupos e individuos a alcanzar un nivel de desarrollo moderado (D2). Si este proceso se desarrolla sanamente, un líder puede ayudar a una persona a pasar de un estado de aprendiz desilusionado sin mucha dificultad. Cuando una persona comienza a alcanzar niveles altos de desarrollo (D3 y D4), es conveniente disminuir el comportamiento Directivo (no totalmente), y utilizar un poco más el de apoyo. Ahora la persona no solo esta desarrollada en lo referente a la tarea, sin embargo es conveniente apoyarla. Esto no quiere decir que el trabajo necesite menos dirección, si no que la persona puede autodirigirse. En este estado, los individuos están reforzados positivamente por su propio acoplamiento, cuando ven que su responsabilidad aumenta cada vez más y pueden dirigirse por sí mismos. Esto no implica una disminución de la confianza y el respeto mutuo (de hecho, se incrementan),lo que pasa es que cada vez se necesita menos de la intervención del gerente para aprobar las acciones de una persona ampliamente desarrollada.

Más que los halagos y otros comportamientos de apoyo, involucrar a las personas en la solución de problemas y la toma de decisiones indica que estas son confiables, capaces, responsables, e integras. Este es el mensaje que la gente quiere escuchar. Este tipo de feed-back positivo logra confianza y motivación.

Por otro lado, si se continua supervisando estrechamente y dirigiendo durante largos periodos de tiempo, se le esta enviando un mensaje diferente a los empleados. Probablemente el gerente no los esta percibiendo como confiables, capaces y/o responsables, y este mensaje afecta el desempeño de la persona. Así, el aspecto del desarrollo del liderazgo situacional y la necesidad de pasar gradualmente de una dirección, un control y un apoyo externo, hacia un control interno es algo crucial para desarrollar e incrementar la capacidad de desempeño de la gente.

Para desarrollar un excelente empleado, el factor clave para el cambio en el estilo de liderazgo es el desempeño. Los progresos en el desempeño son motivados por cambios en el estilo de liderazgo a lo largo de la curva acampanada, desde la dirección hasta la delegación (E1 a E2, E2 a E3 y E3 a E4). Al pensar en la importancia del desempeño, es necesario recordar que los altos niveles de desempeño pueden lograrse cuando cualquiera de los cuatro estilos de liderazgo son usados adecuadamente, lo que quiere decir, que una persona inexperta puede desempeñarse como una persona experimentada si es supervisada estrechamente y dirigida por el gerente. Pero la pregunta es: ¿A qué costo? El costo es el tiempo y la energía del gerente, es decir sus recursos más importantes. Así, el nivel más alto de desempeño será alcanzado cuando los empleados puedan desempeñarse con un alto nivel de decisión y con poca o ninguna supervisión.

5.2.7. Evitando la Regresión

El desempeño puede disminuir al retroceder en el uso de los estilos de liderazgo (E4 a E3, E3 a E2 y E2 a E1). En otras palabras, cuando un empleado muestra un bajo nivel de desempeño por cualquier razón (por ejemplo: una crisis familiar, algún cambio en el trabajo, una nueva tecnología etc.), es necesario y adecuado que el gerente ajuste su comportamiento al nuevo nivel de desempeño de la persona. Por ejemplo, un trabajador que actualmente esta trabajando bien por si solo, pero atraviesa una crisis familiar que afecta su desempeño en el trabajo. En esta situación, es apropiado que el gerente aumente moderadamente tanto el apoyo como la dirección para que el subordinado recupere su anterior nivel de desempeño.

Otro ejemplo podría ser el de una persona altamente motivada y competente (D4), que además puede dirigirse por sí misma. Suponiendo que esta persona es promovida a una posición supervisoria. En este caso se suele dejar a la persona sola ya que es un supervisor, pero como tiene poca experiencia, es conveniente que el gerente cambie su estilo, le brinde un mayor apoyo socio- emocional y aumente su dirección y supervisión (E4 a E3, a E2). Este estilo altamente directivo y de apoyo puede continuar hasta que la persona comprenda sus nuevas responsabilidades. En esta situación, pasar de E2 a E3 y eventualmente al E4, puede ser adecuado sí el desempeño continua inestable. Usar el mismo estilo de liderazgo que era exitoso con esa persona en su posición anterior, puede resultar altamente negativo porque resultaría inapropiado para las necesidades de la nueva situación.

6. PRODUCTIVIDAD

6.1. Hacia un concepto de Productividad

La productividad ha llegado a ser un término de uso frecuente en las últimas décadas. De hecho, pudo haber sido la palabra de moda número uno en los años 80.

Para nadie es una novedad, que una mayor productividad sea la clave para un elevado nivel de vida, y represente una de las metas de toda actividad empresarial.

Existen tantos conceptos de productividad como autores han tratado de definirla.

Para el siglo XVIII, la fuerza de trabajo manual era el único recurso productivo. Sin embargo, esta concepción fue cambiando, ya que resultaría erróneo pensar que el aumento de la productividad en una economía moderna se pudiera obtener mediante el esfuerzo muscular.

Para Drucker (1985), la productividad puede ser entendida como el equilibrio existente entre todos los factores de producción (tierra, trabajo, y capital), que dará como resultado el más elevado producto con el menor esfuerzo posible. Este concepto debe ser diferenciado de la productividad por trabajador o por hora de trabajo.

Por otra parte, para Kurozawa (1983):

> ***La productividad es en su esencia, una medida para evaluar las actividades humanas desde el punto de vista humano y desde el punto de vista empresarial debe ser entendido como una filosofía sobre como conducir las actividades de las empresas productivamente*** (Pág. 29).

Según Gómez (1985), la productividad puede ser entendida como la razón entre productos e insumos utilizados. Para este mismo autor la productividad debe convertirse en aquel principio en el cual debe basarse cualquier tipo de función gerencial, es decir, debe ser un principio que guíe los aspectos de toda actividad empresarial (producción, mercadeo, etc.).

En la actualidad, es en el propio trabajo basado en el conocimiento donde se encuentran las principales oportunidades para aumentar la productividad. Realmente para Drucker (1991), lo que se necesita es un concepto de productividad, que considere de manera global todos los esfuerzos invertidos en el producto y los exprese en relación con su resultado, más que un concepto que suponga que la fuerza de trabajo es el único esfuerzo productivo.

Otra definición de productividad, la describe como ***"la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción"***. (Kopelman, 1988: Pág. 3).

En base a las definiciones anteriores, se puede interpretar la productividad como una medida para evaluar cualquier tipo de actividad productiva de la sociedad. Desde un punto de vista gerencial, el concepto de productividad se ubica en las relaciones del sistema administrativo

y la organización concreta de la actividad.

6.2. Tipos de Indicadores de Productividad

Existen dos tipos de indicadores de productividad según Gómez (1985). Estos son:

a) Los Parciales: Que se obtienen considerando en el denominador un solo tipo de recurso, por ejemplo: productividad laboral, producto de la energía, de los materiales, entre otros.

b) Los Totales: En donde se considera la sumatoria de todos los recursos gastados para conseguir una determinada cantidad de producto.

6.3. Factores que determinan la productividad en una Organización.

Las ciencias de la conducta sugieren que existen cuatro determinantes primarios de la productividad en las organizaciones: el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, y las características de los individuos.

El Entorno: las condiciones ambientales pueden afectar a uno o varios de los determinantes controlables de la productividad de las organizaciones: características individuales, de la organización, y del trabajo. Los ejemplos del efecto de las condiciones ambientales sobre los factores controlables incluyen: reglamentos, estatutos, y resoluciones judiciales; los valores y actitudes sociales que influyen en las características individuales y los cambios en la tecnología que influyen en las características del trabajo.

Las Características de la Organización: Según Kopelman (1988), existen ciertos tipos de prácticas organizacionales que de manera general se supone que afectan la productividad:

a) Los sistemas de premios para mejorar la motivación y el desempeño en el trabajo.

b) Los cambios de liderazgo y los programas de adiestramiento para mejorar la efectividad gerencial.

c) Los cambios en la estructura de la organización para mejorar la efectividad de la misma.

d) Los programas de establecimiento de metas para aumentar la motivación de los trabajadores y estimular el desempeño.

Características del Trabajo: Otro factor que influye en la productividad de las organizaciones, es la naturaleza del trabajo desarrollado. Las características más relevantes del trabajo comprenden: la variedad de tareas, el significado, la identidad, la retroalimentación y la autonomía.

Características Individuales: Esta causa determinante de la productividad en las

organizaciones, suele ser considerada con frecuencia como una variable que interviene en la red de causalidad. Esto quiere decir, que las prácticas organizacionales y las características del trabajo, se convierten en resultados finales observables, a través de su efecto sobre los atributos individuales no observables, como por ejemplo: las creencias, los valores, las actitudes, el conocimiento, metas e intenciones.

Como determinantes de las conductas laborales individuales, se han encontrado un número de propiedades relativamente perdurables de los individuos, así, como propiedades relativamente transitorias, entre las cuales se encuentran:

- El grado en que se experimenta satisfacción personal como resultado del desempeño de un trabajo efectivo (motivación interna del trabajo).

- El grado de satisfacción experimentado con el trabajo en general o con facetas particulares del trabajo.

- El grado en que se cree que el esfuerzo realizado conduce al desempeño efectivo del trabajo y a su vez a diferentes resultados (expectativas y medios) y la deseabilidad de esos resultados (valencia).

Por otro lado, la productividad, definida como una relación de salida a entrada puede ser una medida según criterio de las tres variables del resultado final. Los cocientes de productividad pueden calcularse con respecto a comportamientos específicos en el trabajo, por ejemplo: rendimiento laboral (ventas por hora), o efectividad organizacional, por ejemplo: (valor agregado entre el valor de la nómina.).

Sin embargo en la práctica, muy pocos estudios han medido realmente la productividad, calculando cocientes de productividad. Más bien han usado ciertos indicadores conductuales; de rendimiento; (por ejemplo: rendimiento según la producción y rendimiento calculado) y los indicadores de efectividad, (por ejemplo: costos y beneficios).

6.4. Factores para el mejoramiento de la Productividad

Uno de los objetivos de cualquier empresa es obtener recursos productivos. Es por ello que todas las organizaciones necesitan plantearse objetivos de productividad con respecto a cada uno de sus tres principales recursos: la tierra, el capital, la fuerza de trabajo y también con relación a la propia productividad general.

Según Drucker (1976), "***Una medición de productividad es el mejor patrón para comparar las administraciones de distintas unidades de una empresa***" (Pág. 76).

Para Harringthon (1989), existen diez actividades básicas para mejorar la productividad:

1.- Obtener el compromiso de la alta dirección: Una organización siempre refleja la

personalidad de sus altos directivos. Si estas personas no creen en la capacidad de su empresa para hacer las cosas cada vez mejor, ni siquiera vale la pena iniciar el proceso de mejoramiento, ya que éste debe comenzar con los principales directivos y progresaría en relación con el grado de compromiso que estos demuestren en el proceso.

2.- Establecer un Consejo Directivo del Mejoramiento: Este consejo suele constituirse por un grupo de directivos de primer nivel y sus ayudantes, y tiene como función estudiar el proceso de mejoramiento y adaptarlo al entorno y las necesidades de la organización. Cabe destacar que no hay un proceso único que satisfaga las necesidades de mejoramiento de todas las organizaciones.

3.- Conseguir la participación total de la Administración: Todo el equipo de administración debe ser responsable de implantar el proceso de mejoramiento. Para ello se necesita la participación activa y perceptible de cada uno de los ejecutivos y supervisores de la organización. Es recomendable la participación de cada ejecutivo en un curso de capacitación, en donde se le planteen los nuevos lineamientos de la compañía y las técnicas de mejoramiento pertinentes. Esta capacitación debe comenzarse desde la cima, para ir eliminando los malos hábitos del pasado de cada nivel jerárquico.

4.- Garantizar la participación de los empleados en equipos: Este involucramiento de los empleados, sólo debe darse cuando todo el equipo de administradores se encuentre convencido, capacitado y participando en el proceso de mejoramiento. Esta función la puede llevar a cabo el gerente (supervisor) de primera línea de cada departamento, constituyendo así, un "equipo de mejoramiento" del departamento. El gerente como jefe de equipo debe encargarse de adiestrar a sus miembros en la forma de emplear las técnicas que él primero aprendió. ***"El propósito del equipo de mejoramiento consiste en definir la producción del departamento y poner en ejecución un sistema que permita el mejoramiento continuo de dicha producción."*** (Harringthon, 1989: Pág. 14).

5.- Conseguir la participación individual: Sin restarle importancia a las actividades de los grupos, es necesario diseñar sistemas que le brinden a todos los individuos los medios para que colaboren, sean medidos y les sean reconocidos sus aportes personales en favor del proceso de mejoramiento.

6.- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos): Lo ideal sería la elaboración de un diagrama de flujo, que incluyese mediciones y controles del proceso. Este equipo deberá resolver todos los problemas relacionados con el proceso, y estará conformado por personas que representen todas las áreas implicadas en el proceso.

7.- Desarrollar actividades con participación de los proveedores: No se puede dejar a un lado la importancia de las contribuciones que pueden hacer los proveedores al proceso de mejoramiento.

8.- Establecer actividades que garanticen la calidad de los sistemas: Para el mismo autor, los recursos para asegurar la calidad, deben orientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y evitar así que se presenten problemas.

9.- Desarrollo de planes de calidad a corto plazo y de estrategias de calidad a largo plazo: Toda empresa debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo, asegurándose de que todo su grupo administrativo comprenda tal estrategia, de manera que los integrantes de estos grupos puedan elaborar planes a corto plazo, que sirvan de respaldo a la estrategia de largo plazo.

10.- Establecer un sistema de reconocimiento: Una de las funciones básicas del proceso de mejoramiento, es la de cambiar la forma de pensar de las personas con respecto a los errores. Una de las formas más efectivas de reforzar la aplicación de los cambios deseados, es a través del reconocimiento a los empleados por los logros obtenidos, y de la estimulación que puedan recibir por su esfuerzo en alcanzar mayores niveles de desempeño.

El mejoramiento continuo de la productividad es una de las tareas más importantes de la gerencia, pero también una de las más difíciles ya que la productividad representa un equilibrio entre distintos factores, en donde pocos de éstos pueden definirse con facilidad, o ser medidos de forma clara.

6.5. Factores que pueden limitar la Productividad

En toda empresa podemos encontrar factores que pueden limitar la productividad, y entre éstos se pueden mencionar aquellos referidos a la tecnología, la administración y los recursos humanos. Estos últimos se pueden clasificar y caracterizar de la siguiente forma:

* Motivación

Hay empresas donde la motivación de la gerencia en la mayoría de los casos, no está orientada al logro, sino al poder, y esto, en ningún momento se interpreta como un obstáculo. Además existe poca identificación de los trabajadores con la empresa, saboteo, alto índice de rotación y ausentismo. El problema de motivación, en este tipo de gerencia suele aludirse a los supervisores de primera línea, a los trabajadores, y a que las metas que se fijan las personas están muy por debajo de las que realmente se pueden alcanzar. Todos estos factores pueden determinar un aumento o disminución de la productividad.

* Capacitación

En algunas empresas se da el caso de que las personas se quejan del entrenamiento que reciben. No existe un plan de entrenamiento sistemático y las necesidades reales del puesto no son cubiertas por los programas formales de entrenamiento. En este sentido, un personal con baja capacitación no podrá desempeñarse de manera productiva.

* Clima

Pueden encontrarse organizaciones en donde lo que predomine sea un clima de desconfianza, y es así, como en este tipo de empresas o instituciones, si un cambio es planteado no se tiene fe en éste. Igualmente que se pueden observar situaciones en donde las comunicaciones formales se ubiquen en un segundo plano frente a los rumores.

* Comunicación

Este es otro aspecto que puede limitar la productividad. Pueden presentarse situaciones en donde las comunicaciones por parte de la alta gerencia no sean tomadas en cuenta, y la comunicación entre los departamentos sea escasa. Es por ello que los empleados desconocen lo que esta sucediendo en la organización, y la información fluye de forma lenta y poco confiable, predominando así la desconfianza y el resentimiento, e influyendo esto de forma negativa en la productividad de la organización.

* Cultura

Existen organizaciones en donde nos podemos encontrar con una cultura en la que los errores se aceptan como normales, y un intento de mejora no es bien recibido ni cuestionado. Las cosas se realizan generalmente por tradición, y los puntos de vistas se caracterizan por su rigidez. Los problemas son considerados responsabilidad de otros y nadie se encuentra dispuesto a asumir su culpabilidad en las situaciones.

* Estilo Gerencial

Una gerencia que no tenga tiempo para analizar, ni tomar medidas en cuanto a las actividades que deben mejorarse, será una gerencia con pocas probabilidades de influir en el aumento de la productividad de la organización. Por lo general, en este tipo de gerencias hay una gran presión en cuanto al logro de los resultados inmediatos y no existe un control o seguimiento sobre las operaciones que, supuestamente, se han considerado como importantes. Por otro lado, la estructura organizacional y los salarios son puntos intocables, y la participación de los empleados en la toma de decisiones es prácticamente nula ya que ésta se realiza de forma unilateral. Las estrategias más comunes son la presión y el control, y cuando se les pregunta a los empleados al respecto se quejan de la poca participación, delegación de autoridad y desconfianza.

* Política, Normas y Procedimientos

Hay muchas empresas en donde no hay políticas y normas con relación a los Recursos Humanos, y esto se presta para que cada gerente lo maneje a su discreción, encontrándose de esta forma casos de contradicción entre una gerencia y otra. En este tipo de situaciones, es difícil conseguir y mantener un aumento de la productividad.

6.6. Concepto de Productividad Laboral

La productividad como tal, es un concepto difícil de definir. Es por ello, que en esta investigación se definirá la productividad laboral desde una perspectiva enfocada hacia el desempeño laboral de los trabajadores. Para ello se tomará como base el cumplimiento de los objetivos establecidos para un periodo determinado y de ciertas conductas y/o comportamientos característicos de la cultura organizacional.

Por objetivo(s) se puede entender, "***una situación deseada que debe alcanzarse***" (Chiavenato, 1997: Pag. 29).Para este mismo autor un objetivo se refiere a las expectativas de corto plazo con relación a los resultados.

Por otro lado " ***comportamiento en su significado originario y preciso es la actividad física de un organismo vivo, observable en principio por otros individuos***"(Dorsch, 1994: Pág. 220).

En este orden de ideas, para Drucker (1991), es necesario que los gerentes conozcan las tareas y objetivos que se les asignan a los trabajadores para administrar la productividad de las personas, y especialmente de las personas muy calificadas que son potencialmente más productivas.

La productividad del recurso humano, en especial la de los trabajadores del campo del conocimiento, requiere que se coloque a estas personas en aquellos lugares que tienen posibilidades de obtener resultados. En el caso del trabajador calificado, el control de las asignaciones de empleo representa la clave de la productividad. Esto requiere en primer lugar, conocer los puntos fuertes de las personas; ¿qué hacen bien?; ¿dónde les corresponde desempeñarse?. En segundo lugar, exige que en la medida de lo posible se nombre a las personas en aquellos cargos en que la aplicación de sus mejores aptitudes pueda producir resultados.

Para este mismo autor, los gerentes deben comprender que "***se les paga para poner a las personas en condiciones de realizar la tarea para la cual se les remunera***" (Drucker, 1991: Pág. 17). La misión del gerente será la de preguntar a todas las personas, -a sí mismo primero, luego a los colegas y hasta a los subordinados- cada cierto tiempo: ¿Qué hacemos en esta organización?; ¿qué hago yo como gerente o supervisor, que lo ayude a realizar aquello para lo cual se le paga?; y ¿qué hacen los demás, y que hago yo que lo moleste en su tarea?.

Por otra parte, es un hecho que el individuo que realiza la tarea sabe mejor que cualquier otro, aquello que lo hace más productivo y sí es útil o no. En segundo lugar, se cree que para ser plenamente productivos, las personas con conocimientos y capacidad deben asumir la responsabilidad correspondiente, además de requerir de un aprendizaje continuo. Esto significa, que es necesario pensar constantemente acerca de lo que se puede hacer para perfeccionar lo que se realiza.

Los gerentes por su parte, saben que deben "dirigir las productividades" pero la mayoría

suelen pensar erróneamente, que esta tarea consiste en hallar el "punto de compromiso" entre un recurso menos productivo y otro más productivo.

Por último, los gerentes deben actuar por separado sobre la productividad de los cuatro recursos básicos: capital, recursos físicos vitales, tiempo y conocimientos. Pero lo más importante finalmente, es la productividad global o total de la empresa.

En este mismo orden de ideas Drucker (1991), sostiene que:

> ***Se paga a los gerentes para que promuevan la productividad global de todos los factores en una empresa u organización específica. Y los gerentes en tiempos difíciles, deben dedicarse al firme aumento de las productividades de los recursos de su institución específica*** (Pág. 21).

6.7. Los Recursos Humanos y la Productividad

Antiguamente, el recurso humano no se consideraba como un factor determinante para producir mejoras en la productividad. Este sólo empezó a tomarse en cuenta, cuando la implantación de programas, orientados hacia los aspectos tecnológicos y tecno-organizativos de las empresas, empezaron a evidenciar sus limites para un desarrollo sostenido. Esto, aunado a la resistencia al cambio por parte del recurso humano, hizo necesario el desarrollo e implementación de programas de productividad, dirigidos a obtener un mayor apoyo y participación de este tipo de recurso.

Por otro lado, los recursos humanos son considerados por las teorías de la organización y por los mismos gerentes, como el elemento clave de cualquier organización para el mejoramiento de la productividad.

Es evidente la necesidad de valorar al recurso humano, como un factor primordial para llegar a conseguir el crecimiento y desarrollo de cualquier empresa, organización, o institución.

Watterman (1984) establece que:

> ***Hay que tratar a los trabajadores como adultos, como socios, tratarlos con dignidad, con respeto. Hay que tratarlos a ellos como la fuente primaria de mejoras en la productividad, en otros términos, si uno quiere productividad y las recompensas financieras consiguientes tiene que tratar a los trabajadores como los activos más importantes*** (Pág. 340).

Por otra parte, una de las tareas de la administración, es obtener un trabajo productivo y la realización del trabajador. Toda empresa, ya sea de índole comercial o industrial, posee un recurso único auténtico: el hombre, y éste actúa dando productividad a los recursos humanos y desempeñándose mediante el trabajo. Por lo tanto, obtener un trabajo productivo es una función esencial, pero igualmente estas instituciones de la sociedad moderna representan cada día más, los medios mediante los cuales los individuos tienen la posibilidad de ganarse la vida y lograr

cierta realización y satisfacción individual. Es por ello que conseguir que cada trabajador se realice en el ámbito personal y laboral, es cada vez más importante y constituye una medida del rendimiento de una organización o empresa.

6.8. Importancia de la Productividad

Tomando en cuenta que la productividad es un principio fundamental para el mantenimiento y desarrollo de la sociedad, no es difícil imaginar la importancia que reviste tanto a nivel individual como organizacional.

Desde un punto de vista individual, el ser productivos es un atributo que se puede desarrollar en todo ser humano. Partiendo de ese hecho, la productividad debe estar orientada y ser evaluada por criterios de humanidad, tales como las aspiraciones de los trabajadores, los sentimientos de satisfacción, de protección, seguridad, recreación, belleza, etc.

Desde el punto de vista organizacional, o en su defecto gerencial, como ya se mencionó anteriormente, la productividad deberá ser un principio que oriente las actividades de producción, las de mercadeo, las de calidad de los productos, etc, en fin, los aspectos de la actividad empresarial. En este orden de ideas, la productividad debe ser un factor de beneficio para todos, ya que aumentar la productividad significa darle un mejor uso a los recursos, en provecho de todas las personas, tanto a corto como a largo plazo.

En el caso particular de las empresas u organizaciones, mejorar la productividad precisa de la participación de los trabajadores y de la alta gerencia. De esa manera se requiere que cada uno de los departamentos de la empresa contribuyan con su mejor desempeño, para obtener así el objetivo común de mejorar la productividad, y con ella la calidad de vida de los trabajadores, la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

7. Evaluación de Desempeño

La Evaluación del Desempeño puede ser definida como una valoración sistemática del desempeño de potencial de desarrollo del individuo en su cargo. "***Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona***".(Chiavenato, 1997: Pág. 261). Esta evaluación puede realizarse mediante diversos enfoques, por ejemplo: evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc.

Los programas de evaluación del desempeño son realizados tanto en grandes como en pequeñas empresas., debido a que es considerado como un procedimiento lógico para evaluar, desarrollar, y hacer un uso efectivo del conocimiento y de las habilidades de los empleados.

Las evaluaciones de desempeño benefician tanto a la organización como a los empleados. A la organización le proporciona información útil para todas sus actividades y con respecto a los empleados pueden influir en su conducta generando los cambios necesarios para

un mejor desempeño organizacional.

La tendencia actual de las evaluaciones de desempeño, es el énfasis en el entrenamiento así como en los planes de desarrollo y crecimiento para los empleados. Su principal finalidad debería ser la de mejorar la conducta en el trabajo, más que evaluar el desempeño anterior.

Generalmente es el Departamento de Recursos Humanos el responsable de supervisar y coordinar los programas de evaluación de desempeño, y estas son utilizadas en la mayoría de los casos como base para las decisiones de remuneración. Esta practica de "pago por desempeño" se puede encontrar en todo tipo de organizaciones. Muchas empresas además de utilizar esta información para determinar los sueldos, la usan para sugerir mejoras al puesto y darle retroalimentación a los empleados con respecto a su desarrollo. Decisiones como: ascensos, transferencias, se basan con frecuencia en los resultados de las evaluaciones de desempeño. Es decir cada vez más las empresas están usando la información de este tipo de evaluaciones en la toma de decisiones con respecto al personal.

Con respecto a las personas encargadas de evaluar el desempeño, tradicionalmente han servido como tales: los gerentes y supervisores. En otras ocasiones estas pueden ser aplicadas por otras personas que no son los supervisores. En determinadas circunstancias se le puede pedir a personas con rangos iguales y que trabajen juntas que se evalúen mutuamente. Una ventaja de estas evaluaciones de desempeño es que suelen proporcionar información mucho más precisa y valida que las evaluaciones de los superiores.

En este orden de ideas, para Sherman y Bohlander (1994) los objetivos de un programa de evaluación de desempeño son los siguientes:

- Darle oportunidad a los empleados de hablar regularmente con su supervisor con relación al desempeño y sus estándares respectivos.
- Permitirle al supervisor una forma de identificar los puntos fuertes y debiles del desempeño de un empleado.
- Proporcionar una especie de formato que le permita al supervisor hacerle recomendaciones al empleado sobre programas específicos que le permitan mejorar su desempeño.
- Proveer una base de recomendaciones salariales.

Chiavenato (1997), propone como objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño los siguientes:

- Permite medir el potencial humano de manera para determinar su plena aplicación.
- Permite tratar a los recursos humanos como un recurso básico de la empresa, cuya productividad puede desarrollarse de forma indefinida y dependiendo del tipo de

administración.

- Darle oportunidades de crecimiento y una participación efectiva a todos los miembros de la organización. Tomando en cuenta por un lado los objetivos empresariales y por otro los objetivos individuales.

Antes de llevar a cabo una evaluación de desempeño, es necesario definir en forma clara y comunicarle al empleado los estándares con los que será evaluado el desempeño. Los mismos deben basarse en requisitos relacionados con el puesto. Es decir, en el análisis del puesto, las descripciones del mismo y aquellas especificaciones del puesto que se originen en ese análisis.

De esa manera, mediante el establecimiento de los estándares de desempeño, se pueden traducir los requisitos del puesto en niveles de desempeño aceptables e inaceptables del empleado.

Hay tres puntos básicos que se deben tomar en cuenta al establecer los estándares de desempeño:

1. La pertinencia, es decir la medida en que los estándares se relacionan con los objetivos del puesto.

2. La libertad de contaminación, esto significa que "***la comparación del desempeño entre los trabajadores de producción por ejemplo, no debe estar contaminada con el hecho de que algunos cuentan con maquinas más nuevas que otros***". (Sherman y Bohlander, 1994: Pág. 229).

3. Confiabilidad, interpretada como la estabilidad o congruencia de un estándar, o la medida en que las personas tienden a mantener cierto nivel de desempeño con el tiempo.

Existen factores que pueden originar resultados decepcionantes en las evaluaciones de desempeño. Entre estos se pueden mencionar: la falta de apoyo de la alta gerencia, ausencia de estándares relacionados con el puesto de trabajo, la parcialidad de los evaluadores, la existencia de numerosas formas de evaluación que contestar por persona, y finalmente utilizar programas cuyos objetivos estén en conflicto. Es decir, como en todas las funciones del área de recursos humanos, si no se cuenta con el apoyo de la alta gerencia, el programa de evaluación no tendrá ningún éxito. Igualmente se hace necesario que los superiores inciten a los trabajadores a tomar en serio el programa de Evaluación de Desempeño. Por esta razón, es que la gerencia debe resaltar que la efectividad con que sean evaluados los subordinados, es un aspecto por el que se medirá a los evaluadores también.

Otros aspectos por los que puede fracasar un programa de evaluación de desempeño pueden ser:

- Que los gerentes consideren que no tienen ningún beneficio, y que es un malgasto de tiempo y

energía.

- A los gerentes no les agrada el enfrentamiento personal en las entrevistas de evaluación.

- En algunas oportunidades los gerentes no cuentan con la suficiente habilidad para realizar las entrevistas de evaluación.

- Pueden entrar en conflicto el rol de juez en la evaluación, con el rol de ayuda al desarrollo de los empleados.

Por otro lado, uno de los aspectos que más le preocupan a los empleados, es la justicia del sistema de evaluación de desempeño, ya que este proceso es de vital importancia en muchas decisiones de la Gerencia de Recursos Humanos.

La política de la organización también puede ser un factor limitante en las evaluaciones justas. Es decir, puede darse el caso de que existan gerentes que distorsionen los resultados para que sus empleados reciban sueldos más altos, o porque las calificaciones altas les hagan quedar bien como gerentes.

Otro punto débil de muchos programas de evaluación de desempeño, es que los gerentes y supervisores no se encuentran lo suficientemente entrenados para llevar a cabo la evaluación, y le den a sus subordinados poca retroalimentación significativa. Esto puede suceder debido a que no se cuentan con estándares precisos para evaluar el desempeño de los subordinados. Es por ello, que los programas de entrenamiento resultan ser más efectivos, cuando siguen un proceso sistemático que comience con una explicación de los objetivos del sistema de evaluación de desempeño. De la misma forma, se debe explicar la mecánica del sistema de evaluación, e inclusive la frecuencia con que se llevarán a cabo las evaluaciones; quién las hará y cuales son los estándares de desempeño.

Por otro lado, es importante que la persona que realiza la evaluación conozca el uso que se le dará a la forma de evaluación. "***El entrenamiento sobre evaluación de desempeño debe concentrarse en eliminar los errores subjetivos que cometen los gerentes en el proceso de evaluación***" (Sherman y Bohlander, 1994: Pág. 229).

Para Sherman y Bohlander (1994) "***Se considera que el fortalecer los sistemas de evaluación vinculando el desempeño individual y las recompensas con las metas organizacionales medibles es una manera de vencer el dilema de la productividad***" (Pág. 223).

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se propone desarrollar, partirá de un estudio exploratorio, descriptivo, a nivel de campo, basado en un diseño correlacional.

Se considera que este estudio se inicia como exploratorio, puesto que "***el tema o problema de investigación ha sido poco estudiado***" (Hernández, 1991: Pág. 59).

La revisión de la literatura reveló que aún cuando existe información sobre los estilos gerenciales de liderazgo, la flexibilidad, efectividad y la productividad laboral, no se encontró un estudio que pudiese ser considerado como antecedente del problema de investigación.

Para aumentar el grado de familiaridad con el tema de la investigación y conocer las características de la organización donde se realizará el presente estudio, se llevaron a cabo entrevistas con expertos en la materia (Lic. Luis Quintero. Consultor Gerencial de Xerox de Venezuela y otros miembros de la organización (Tutor: Lic. Giovanni Turola. Psicólogo Industrial. Director de Infraestructura de Xerox de Venezuela y el Lic. Felix Castillo. Especialista de Calidad y Satisfacción de Clientes de Xerox de Venezuela).

En una segunda etapa del desarrollo de la investigación, se pasó a otro tipo de estudio denominado descriptivo, puesto que se tenía como propósito describir la forma como se manifiestan las variables: flexibilidad, efectividad y productividad laboral, midiendo cada una de ellas independientemente. Se considera una investigación de campo porque la misma se realiza en contacto directo con la comunidad o grupo de personas que son motivos de estudio, es decir, "***observando el enfoque en su ambiente natural***" (Hurtado y Toro, 1997: Pág. 83).

En una etapa posterior o tercera etapa de la investigación, se realizó un estudio correlacional ya que " ***este tipo de estudio tiene como finalidad medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables (en un contexto particular)***" (Hernández, 1991 :Pág. 63).

Finalmente el presente estudio podría ser clasificado como exploratorio - descriptivo - correlacional.

2.DEFINICIÓN DE VARIABLES

Estilo Gerencial

Se define por el tipo de liderazgo que adopten los Gerentes en diferentes situaciones o circunstancias.

Flexibilidad

Es una habilidad que poseen los Gerentes para seleccionar los cuatro estilos de liderazgo por cada situación.

Efectividad

Es una habilidad que poseen los Gerentes de adoptar el estilo de liderazgo más apropiado para cada situación.

Productividad Laboral

Es un indicador de Productividad que puede ser medido a través del desempeño de un individuo en la organización.

Desempeño Laboral

Es una habilidad que poseen los individuos, de llevar a cabo acciones u objetivos y adoptar factores de comportamiento establecidos por la cultura organizacional.

3. EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se clasifica como no-experimental , ya que no se manipulan deliberadamente las variables, y se observará el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo. "**En un estudio no - experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador**" (Hernández, 1991: Pág. 189).

En este estudio, el diseño apropiado bajo el enfoque no - experimental será el transeccional o transversal, "**cuyo propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado**" (Hernández, 1991: Pág. 191).

El diseño transeccional o transversal utilizado fue del tipo correlacional, ya que se pretende describir la relación entre las variables en un momento determinado, sin precisar sentido de causalidad.

Por todo lo expuesto anteriormente el presente estudio puede ser clasificado como:

No experimental ⟶ Transeccional ⟶ Correlacional

4. Población o Universo de Estudio

La organización donde se desarrollo el presente estudio y sirvió como marco de referencia para realizar la selección de la unidad de análisis, fue Xerox de Venezuela, empresa multinacional que pertenece al sector de servicio y cuya sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Caracas.

Balestrin (1997), sostiene que:

> ***Desde el punto de vista estadístico, una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación*** (Pág. 126).

La unidad de análisis objeto de observación o estudio, es decir, aquellos sujetos a los cuales se le aplicarán los instrumentos de medición en la presente investigación estará conformada, según datos suministrados por la organización, por treinta gerentes del área Metropolitana que laboran en Xerox de Venezuela y han realizado el curso Programa para Nuevos Gerentes (The New Managers Program), dictado por The Document Company Xerox en el período correspondiente entre, Enero de 1997 y Julio de 1998.

Es importante señalar que el universo objeto de estudio, es una población de tipo finita, en la medida que está constituida por un determinado número de elementos, que en relación a este estudio esta limitada a 30 unidades o Gerentes.

5. La Muestra del Estudio

Una vez establecido el universo de estudio y con ello el campo de la investigación, se debe definir la muestra escogida para el presente estudio. ***"La muestra es en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenece a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población"*** (Hernández, 1994: Pág. 212).

Como anteriormente se ha identificado, el universo de estudio está integrado por treinta (30) Gerentes del área Metropolitana que trabajan en la organización Xerox de Venezuela y que han realizado el curso (The New Managers Program) Programa para Nuevos Gerentes en un período comprendido entre Enero de 1997 y Julio de 1998. Dadas las características de esta población pequeña y finita, se tomarán como unidades de estudio e indagación, a todas aquellas

personas que la integran, con el fin de garantizar que la muestra sea representativa y lo más precisa de todo el universo.

Por la razón anteriormente señalada, en la presente investigación no se aplicarán criterios muestrales, a objeto de extender la indagación a esta parte elegida de la población, para posteriormente efectuar la inferencia o generalización en el universo estudiado.

Para Balestrini (1997), "***Con excepción de los casos de los universos pequeños, es importante seleccionar sistemáticamente en una muestra, cada unidad representativa de la población, atendiendo a un criterio específico y en condiciones controladas por el investigador***" (Pág. 123).

6. Instrumento de recolección de datos.

Considerando que el presente estudio está basado en la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, se disponía de un instrumento preparado por De Gonell Consultores C. A, que se adapta a los requerimientos de la investigación. Por lo tanto no se hizo necesario construir otro instrumento.

El instrumento elaborado por De Gonell Consultores C.A, surgió como consecuencia de estudios realizados a la teoría anteriormente citada, por parte de diversos expertos de dicha consultora, es un instrumento desarrollado en nuestro contexto (cultura y tiempo).

Dicho instrumento ha sido aplicado a Gerentes de diversas Organizaciones, por lo tanto, el lenguaje se adecua a la unidad de estudio.

El instrumento de medición no fue sometido a un proceso de validación ni confiabilidad, ya que reúne esos dos requisitos esenciales:

La confiabilidad en cuanto " ***al grado en que su aplicación repetida al sujeto u objeto, produce iguales resultados***" (Hernández, 1991: Pág. 242).

Por otro parte la validez "***en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir***" (Hernández, 1991: Pág. 243).

Para garantizar que todos los aspectos mecánicos tales como: una adecuada escritura, tamaño de la letra, el número de páginas y las instrucciones, fuesen los adecuados y no afectarán negativamente en la validez y la confianza, fue necesario considerar el criterio externo de expertos en la materia y relacionados con la organización Xerox de Venezuela:

- Lic. Luis Quintero. Consultor Gerencial de Xerox de Venezuela.
- Tutor: Lic. Giovanni Turola. Psicólogo Industrial. Director de Infraestructura de Xerox de Venezuela.

6.1. Descripción resumida del Instrumento.

El instrumento de recolección de datos está constituido por doce situaciones, en las cuales, deberá suponerse que cada gerente está involucrado. Cada una de las situaciones tiene cuatro posibles alternativas que puede ser adoptada, pero sólo debe ser escogida la que el individuo considere describe mejor su comportamiento para cada situación. Por otra parte, el instrumento utilizado tiene un formato de auto corrección, el cual permite determinar por medio de un puntaje la preferencia de estilos de liderazgo, el grado de flexibilidad y efectividad de estilos, según la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard. (Ver anexo D).

6.2. Procedimiento de Aplicación, Distribución y Recolección del Instrumento.

Cada una de las etapas de la aplicación del instrumento fue planificada, tomando en cuenta que no se dieran las variables intimidatorias que hubieran podido afectar en algún sentido, las respuestas del grupo en estudio.

En una primera etapa, el departamento de recursos humanos de la organización donde se desarrolló el presente estudio nos facilitó el listado de gerentes del área Metropolitana que habían realizado el curso Programa para Nuevos Gerentes (New Managers Program), dentro del período comprendido entre Enero 1997 a Julio 1998.

Una vez obtenida toda esa información, la totalidad de los instrumentos fueron entregados por los autores de esta investigación, en visitas realizadas a cada uno de dichos gerentes durante la semana escogida para la aplicación. Se les explicó el objeto de la investigación que se estaba desarrollando y la importancia de la participación del personal como punto focal en la obtención de los datos necesarios, garantizando la confiabilidad en el uso de los resultados, además de lo beneficios que ofrecía la investigación al diagnóstico de cada gerente.

Se distribuyeron un total de treinta cuestionarios, estableciéndose un período de dos semanas para ser recogidos, de forma tal de dar el tiempo necesario para su distribución y llenado por parte de los gerentes. Tomando en cuenta que muchos de ellos se encontraban de vacaciones y otros con mucho trabajo, el retorno de los cuestionarios se excedió de la fecha establecida por los investigadores y paso a ser de cuatro semanas, para llevar a cabo el procesamiento de los datos y el análisis de los resultados.

7. Procesamiento de Datos.

Una vez obtenidos los datos, sobre la flexibilidad, efectividad y los resultados de la más recientes evaluaciones de desempeño realizadas por el departamento de recursos humanos de Xerox de Venezuela, se estableció un nivel de medición ordinal para las categorías que corresponden según la calificación final obtenida, en las evaluaciones de desempeño del grupo de gerentes en estudio. En este nivel de medición "***se tienen varias categorías, pero además estas mantienen un orden de mayor a menor***"(Fernández, 1991: Pág. 258). Con el fin de facilitar el

análisis de los datos.

Valor en la escala asignado	Categoría
5	Excepcional (E)
4	Sobre lo esperado (SLE)
3	Dentro de lo esperado (DDLE)
2	Por debajo de lo esperado (PDLE)
1	Muy por debajo de lo esperado (MPDLE)

Para realizar el análisis de los datos a través de técnicas estadísticas, se procedió primero a reflejar la información a través de cuadros.

Las técnicas de estadísticas utilizadas fueron:

- Estadística descriptiva por medio de una distribución de frecuencia, la cual puede ser definida como "***el conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías***"(Hernández, 1991: Pág. 350). Para completar las distribuciones de frecuencia se agregó la frecuencia relativa, es decir, los porcentajes de casos en cada categoría. Esto con el fin de determinar el estilo de liderazgo gerencial primario, secundario y el que debería ser desarrollado por el grupo de gerentes en estudio.

- Para analizar la relación entre las variables flexibilidad, efectividad y productividad laboral, se realizó un análisis paramétrico por medio de una prueba estadística denominada correlación de Pearson.

Esto permitió a las autoras de esta investigación analizar la relación entre:

* La efectividad y flexibilidad.

* La flexibilidad y productividad laboral

* La efectividad y productividad laboral

Una vez obtenidos los resultados de las técnicas estadísticas, se procedió a realizar el análisis, para lo cual se efectuaron cuadros y gráficos a fin de presentar los datos y facilitar el análisis estadístico.

8. Procedimiento de Investigación

El desarrollo de la investigación se realizó a través de una serie de fases.

La primera de ellas, consistió en una revisión bibliográfica que permitió a las investigadoras familiarizarse con el tema, formular el problema de investigación y establecer los

objetivos de la misma. Todo esto, mediante la revisión teórica y bibliográfica en diversas bibliotecas, entre las cuales están la de la Universidad Católica Andrés Bello, Biblioteca Nacional, IESA, Universidad Central de Venezuela, entre otras.

Luego de definir el problema de investigación, los objetivos, y las variables de investigación, se pasó a una segunda fase donde se analizaron diversas teorías, con el fin de asumir un enfoque teórico que orientara la investigación.

La tercera fase, consistió en la búsqueda del instrumento de medición que permitiera recolectar los datos de efectividad, flexibilidad, y la preferencia de estilos de liderazgo. Igualmente se llevó a cabo la búsqueda de información sobre las evaluaciones de desempeño más recientes con el fin de cumplir los objetivos establecidos.

En la cuarta fase, se procedió a la aplicación del instrumento de medición al grupo de gerentes escogidos.

La quinta fase consistió en el procesamiento y análisis de los resultados.

En la última fase, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones en base a los análisis de los resultados, el problema de investigación y las bases teóricas de este estudio.

CAPÍTULO VI.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

Una vez recabada la información del instrumento y revisado minuciosamente, se procedió a tabular la información, los datos obtenidos se registraron en cuadros y luego se interpretaron los datos. El análisis efectuado de los mismos fue de carácter cuantitativo.

El procedimiento estadístico utilizado, fue el del coeficiente de correlación de Pearson, el cual es definido como "***una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o razón***"(Hernández, 1991: Pág. 383). Para efectos del presente estudió, nos permite conocer la relación entre las puntuaciones obtenidas de la flexibilidad, efectividad y productividad laboral, en un grupo de gerentes del área Metropolitana que han realizado el curso Programas para Nuevos Gerentes (New Managers Program).

El Coeficiente de Correlación de Pearson puede variar entre -1 y 1, dependiendo del sentido de intensidad de la relación existente entre los resultados obtenidos de flexibilidad y efectividad.

De acuerdo con el grado de Correlación que se obtenga, bien sea en sentido positivo o negativo se suelen utilizar algunos límites convencionales, a fin de interpretar el grado de relación entre las variables que se correlacionan, a partir del valor obtenido al calcular el correspondiente coeficiente:

CUADRO Nº 3

Límites Convencionales de Correlación:

Valor del Coeficiente	Nivel de Correlación
- 1.00	Correlación Perfecta
- 0.90	Correlación Muy Fuerte (alta relación)
- 0,75	Correlación Considerable (moderada, relación significante)
- 0.50	Correlación Media (relación muy débil)
- 0.10	Correlación Débil (insignificante, muy poca relación)
0.00	No existe correlación alguna.
+ 0.10	Correlación Débil (insignificante, muy poca relación)
+ 0.50	Correlación Media (relación muy débil)
+ 0.75	Correlación Considerable (moderada, relación significante)
+ 0.90	Correlación Muy Fuerte (alta relación)
+ 1.00	Correlación Perfecta

El signo de la correlación indica la dirección de la correlación (positiva o negativa) y el número, la magnitud de la correlación .

Las puntuaciones obtenidas de los grados de flexibilidad y efectividad se muestran en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 4.

Grado de Flexibilidad y Efectividad en la adopción y uso de los Estilos Gerenciales de Liderazgo.

Gerente N°	**Grado de Flexibilidad de Estilos**	**Grado de Efectividad de Estilos**
1	12	10
2	8	16
3	14	13
4	8	14
5	12	-2
6	12	8
7	8	8
8	10	16
9	12	13
10	12	14
11	10	13
12	8	9
13	12	8
14	10	11
15	10	4
16	12	7
17	10	13
18	12	4
19	12	15
20	12	3
21	6	10
22	12	8
23	14	10
24	12	11
25	8	16
26	10	10
27	8	10
28	12	10
29	12	7
30	10	11

Una vez obtenida toda esa información se calculó el Coeficiente de Correlación de Pearson, para el grupo experimental en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 5.

Correlación producto momento de Pearson para las variables Flexibilidad y Efectividad

X	Y	XY	X^2	Y^2
12	10	120	144	100
8	16	128	64	256
14	13	182	196	169
8	14	112	64	196
12	-2	-24	144	4
12	8	96	144	64
8	8	64	64	64
10	16	160	100	256
12	13	156	144	169
12	14	168	144	196
10	13	130	100	169
8	9	72	64	81
12	8	96	144	64
10	11	110	100	121
10	4	40	100	16
12	7	84	144	49
10	13	130	100	169
12	4	48	144	16
12	15	180	144	225
12	3	36	144	9
6	10	60	36	100
12	8	96	144	64
14	10	140	196	100
12	11	132	144	121
8	16	128	64	256
10	10	100	100	100
8	10	80	64	100
12	10	120	144	100
12	7	84	144	49
10	11	110	100	121
$\Sigma X = 320$	$\Sigma Y = 300$	$\Sigma XY = 3138$	$\Sigma X^2 = 3528$	$\Sigma Y^2 = 3504$

Jasper y Navarro.

Cálculo del Coeficiente de Correlación de Pearson:

$$\sigma x.y = \frac{\Sigma X.Y - \frac{\Sigma X.\Sigma Y}{N}}{\sqrt{\left(\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{N}\right)\left(\Sigma Y^2 - \frac{(\Sigma Y)^2}{N}\right)}}$$

$$\sigma x.y = \frac{3138 - \frac{320.\ 300}{30}}{\sqrt{\left(3528 - \frac{(320)^2}{30}\right)\left(3504 - \frac{(300)^2}{30}\right)}}$$

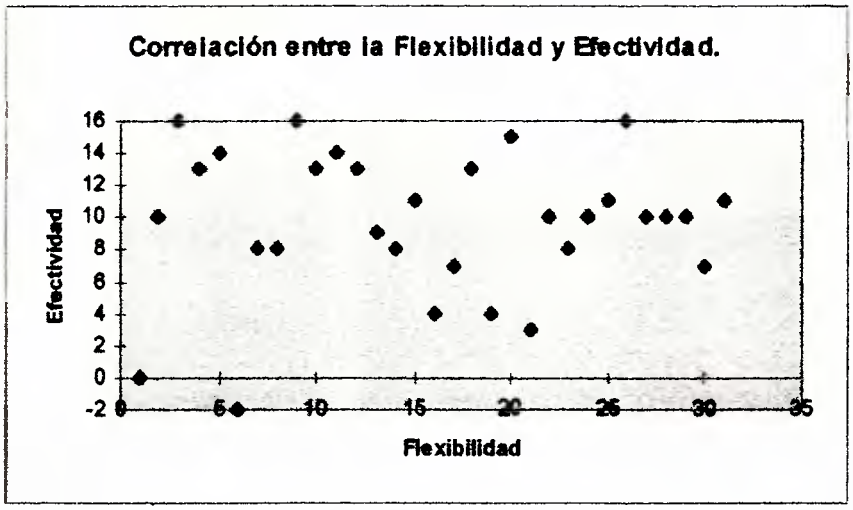
$$\sigma x.y = \frac{-62}{\sqrt{(114,67)\ (504)}}$$

$$\sigma x.y = -0,26$$

Se determinó el coeficiente de correlación producto de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, para establecer la relación entre el grado de Flexibilidad y Efectividad en la adopción y uso de los estilos gerenciales de liderazgo de un grupo de gerentes.

A continuación se presenta el diagrama de dispersión, por considerarlo una mejor manera de visualizar gráficamente una correlación.

GRÁFICO N° 1.



En el gráfico N° 1, se puede observar como cada punto representa un caso y es el resultado de la interacción de las puntuaciones entre ambas variables (flexibilidad y efectividad).

Puede notarse que entre las variables consideradas, existe un nivel de correlación bajo negativo y una relación débil, tomando en cuenta que el coeficiente de correlación es de - 0,26. (Ver cuadro N° 3).

Por ser el coeficiente de correlación muy bajo, este nos indica que el obtener un alto puntaje en la flexibilidad, no esta relacionado con la efectividad en la adopción y uso de los estilos gerenciales de liderazgo. Por otra parte obtener un alto puntaje en la efectividad no esta relacionado con la flexibilidad en la adopción y uso de los cuatro estilos de liderazgo.

Tomando en cuenta que los resultados obtenidos, sólo son válidos para la unidad de análisis de esta investigación, se puede establecer que existe la tendencia de que individuos que han desarrollado la habilidad para seleccionar los cuatro estilos de Liderazgo para cada situación, puedan no estar utilizando el estilo de Liderazgo Situacional más apropiado. Por otra parte, individuos que adoptan el estilo de liderazgo más apropiado para cada situación, suelen ser poco flexibles en la adopción y uso de los cuatro estilos de Liderazgo Situacionales, es decir, suelen seleccionar el mismo estilo de liderazgo para cada situación.

Una vez realizado el estudio correlacional, entre las variables flexibilidad y efectividad en la adopción y uso de los estilos gerenciales de liderazgo, los resultados obtenidos de las variables flexibilidad y efectividad se contrastaron, con la información proporcionada por el departamento de recursos humanos de Xerox de Venezuela, sobre las evaluaciones de desempeño del grupo de gerentes en estudio. Esto con el fin de establecer cuantitativamente la relación entre las variables : flexibilidad, efectividad y productividad laboral.

En el siguiente cuadro se presenta los datos emanados del departamento de recursos humanos de la organización Xerox de Venezuela.

CUADRO N° 6
Datos de las evaluaciones de desempeño.

Gerente N°	Calificación Final (Evaluación de desempeño)
1	DDLE
2	SLE
3	SLE
4	SLE
5	DDLE
6	SLE
7	DDLE
8	SLE
9	SLE
10	E
11	SLE
12	SLE
13	SLE
14	DDLE
15	DDLE
16	SLE
17	E
18	SLE
19	SLE
20	DDLE
21	SLE
22	SLE
23	SLE
24	SLE
25	E
26	SLE
27	E
28	DDLE
29	DDLE
30	DDLE

E: EXCEPCIONAL
SLE: SOBRE LO ESPERA
DDLE: DENTRO DE LO ESPERA
PDLE: POR DEBAJO DE LO ESPERADO
MPDLE: MUY POR DEBAJO DE LO ESPERADO

Una vez obtenida la información de las evaluaciones de desempeño del grupo en estudio, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson, entre las variables flexibilidad y productividad laboral como se observa en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 7.

Correlación producto momento de Pearson para las variables Flexibilidad y Productividad Laboral.

X	Y	XY	X^2	Y^2
12	3	36	144	9
8	4	32	64	16
14	4	56	196	16
8	4	32	64	16
12	3	36	144	9
12	4	48	144	16
8	3	24	64	9
10	4	40	100	16
12	4	48	144	16
12	5	60	144	25
10	4	40	100	16
8	4	32	64	16
12	4	48	144	16
10	3	30	100	9
10	3	30	100	9
12	4	48	144	16
10	5	50	100	25
12	4	48	144	16
12	4	48	144	16
12	3	36	144	9
6	4	24	36	16
12	4	48	144	16
14	4	48	196	16
12	4	48	144	16
8	5	40	64	25
10	4	40	100	16
8	5	40	64	25
12	3	36	144	9
12	3	36	144	9
10	3	30	100	9
$\sum X = 320$	$\sum Y = 115$	$\sum XY = 1220$	$\sum X^2 = 3528$	$\sum Y^2 = 453$

Cálculo del Coeficiente de Correlación de Pearson:

$$\sigma x.y = \frac{\Sigma X.Y - \frac{\Sigma X.\Sigma Y}{N}}{\sqrt{\left(\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{N}\right)\left(\Sigma Y^2 - \frac{(\Sigma Y)^2}{N}\right)}}$$

$$\sigma x.y = \frac{1220 - \frac{320.\ 115}{30}}{\sqrt{\left(3528 - \frac{(320)^2}{30}\right)\left(453 - \frac{(115)^2}{30}\right)}}$$

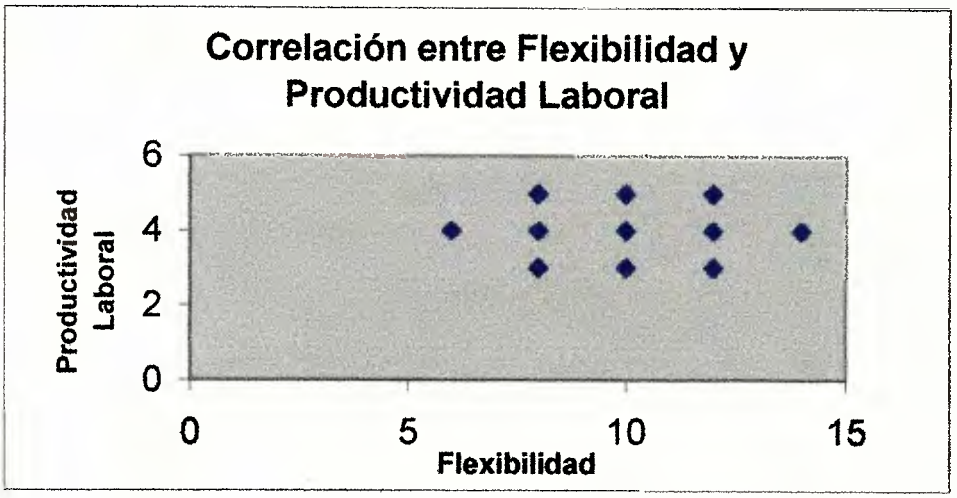
$$\sigma x.y = \frac{-6{,}67}{\sqrt{(115)\ (12{,}17)}}$$

$$\sigma x.y = -0{,}18$$

Se determinó el coeficiente de correlación producto de los resultados obtenidos, para establecer la relación entre el grado de flexibilidad y productividad laboral.

A continuación se presenta el diagrama de dispersión de las variables anteriormente mencionadas.

GRÁFICO Nº 2



En el gráfico Nº 2, cada punto representa la interacción entre las variables flexibilidad y productividad laboral. Se puede observar que entre las variables consideradas, existe un nivel de correlación negativo débil considerando que el coeficiente de correlación es de - 0,18. (Ver cuadro Nº 3).

El valor del coeficiente de correlación obtenido (-0,18), indica que la relación entre la flexibilidad en la adopción y uso de los estilos gerenciales de liderazgo, es prácticamente insignificante con respecto a la productividad laboral. Por lo tanto, el obtener un alto puntaje en la flexibilidad no está relacionado con la productividad laboral, es decir, con la calificación obtenida a través de la evaluación de desempeño.

Tomando en cuenta que los datos obtenidos, son válidos únicamente para el grupo de gerentes que han realizado el curso Programa para Nuevos Gerentes (New Managers Programs). Se puede establecer que existe una tendencia, en donde individuos que obtengan un alto puntaje en su evaluación de desempeño, es decir, cumplan con los objetivos y adopten los factores de comportamientos establecidos por la cultura organizacional, puedan no ser flexibles en la adopción de los cuatro estilos de liderazgo para cada situación.

Por otra parte, individuos que desarrollen la habilidad para seleccionar los cuatro estilos de liderazgo, pueden obtener en sus evaluaciones de desempeño un bajo puntaje, es decir, una baja productividad laboral.

Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, entre las variables efectividad y productividad laboral.

CUADRO N° 8.

Correlación producto momento de Pearson para las variables Efectividad y Productividad Laboral.

X	Y	XY	X^2	Y^2
10	3	30	100	9
16	4	64	256	16
13	4	52	169	16
14	4	56	196	16
-2	3	-6	4	9
8	4	32	64	16
8	3	24	64	9
16	4	64	256	16
13	4	52	169	16
14	5	70	196	25
13	4	52	169	16
9	4	36	81	16
8	4	32	64	16
11	3	33	121	9
4	3	12	16	9
7	4	28	49	16
13	5	65	169	25
4	4	16	16	16
15	4	60	225	16
3	3	9	9	9
10	4	40	100	16
8	4	32	64	16
10	4	40	100	16
11	4	44	121	16
16	5	80	256	25
10	4	40	100	16
10	5	50	100	25
10	3	30	100	9
7	3	21	49	9
11	3	33	121	9
$\sum X = 300$	$\sum Y = 115$	$\sum XY = 1191$	$\sum X^2 = 3504$	$\sum Y^2 = 453$

Jasper y Navarro.

Cálculo del Coeficiente de Correlación de Pearson:

$$\sigma x.y = \frac{\Sigma X.Y - \frac{\Sigma X.\Sigma Y}{N}}{\sqrt{\left(\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{N}\right)\left(\Sigma Y^2 - \frac{(\Sigma Y)^2}{N}\right)}}$$

$$\sigma x.y = \frac{1191 - \frac{300.\ 115}{30}}{\sqrt{\left(3504 - \frac{(300)^2}{30}\right)\left(453 - \frac{(115)^2}{30}\right)}}$$

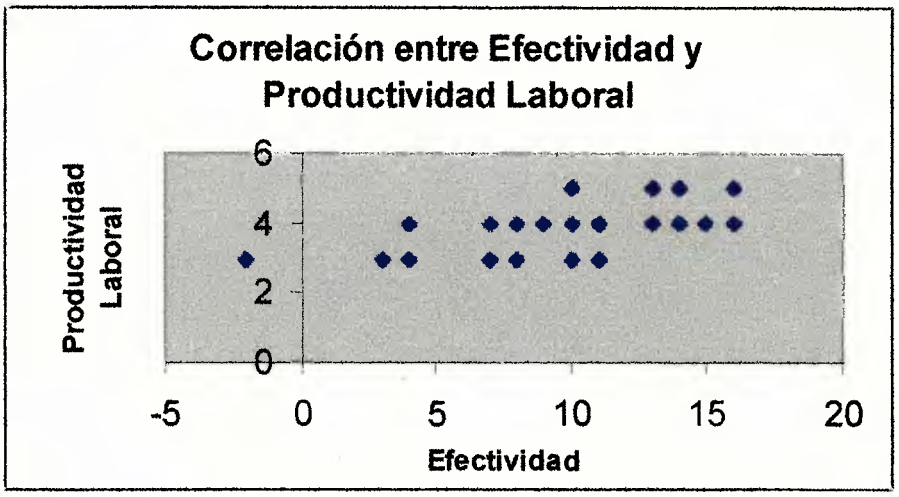
$$\sigma x.y = \frac{41}{\sqrt{(504)\ (12{,}17)}}$$

$$\sigma x.y = 0{,}52$$

Se determinó el coeficiente de correlación producto de los resultados obtenidos, para establecer la relación entre el grado de efectividad y productividad laboral.

A continuación se presenta el diagrama de dispersión de las variables anteriormente mencionadas.

GRÁFICO N° 3



En el gráfico N° 3, se puede notar que existe una correlación positiva moderada entre las variables efectividad y productividad laboral, tomando en consideración que el resultado del coeficiente de corelación es de + 0, 52, lo cual nos indica que la relación entre ambas variables es significativa. Por lo tanto, se puede observar una tendencia en donde individuos que han desarrollado la habilidad para adoptar el estilo de liderazgo más aproiado para cada situación, obtengan puntuaciones considerables en sus evaluaciones de desempeño, es decir, cumplan con los objetivos y factores de comportamiento establecidos por la organización.

Finalmente, una vez determinado este coeficiente de correlación, es posible establecer que un alto grado de efectividad esta relacionado con la productividad laboral de la unidad de análisis de esta investigación.

Para determinar el Estilo de Liderazgo Primario, Secundario y el que debe ser Desarrollado por el grupo de Gerentes del Área Metropolitana, que realizaron el curso de New Managers Program, para el período comprendido entre Enero (1997) y Julio (1998), se procedió a analizar la información obtenida mediante los siguientes cuadros:

CUADRO N° 9

Estilos de liderazgo

Estilo de Liderazgo	**Frecuencia E1**	**Frecuencia E2**	**Frecuencia E3**	**Frecuencia E4**
Estilo Primario	3	19	15	0
Estilo Secundario	15	10	15	4
Estilo a Desarrollar	12	1	0	26
Total	30	30	30	30

Mediante el análisis de frecuencias del cuadro Nº 9, se observa que en la organización donde se realizó esta investigación el estilo Primario predominante es el Estilo Asesor (E2). Con relación al estilo Secundario, los más adoptados por este grupo de Gerentes son : el Estilo Directivo (E1) y el Estilo de Apoyo (E3). Por otra parte, el estilo que más deben desarrollar estos Gerentes es el Estilo de Delegación (E4).

A continuación se presenta esta información en forma individual.

Según los resultados expuestos en la cuadro N° 10, se puede observar que el estilo Primario de liderazgo gerencial, utilizado con mayor frecuencia por este grupo de Gerentes es el Estilo Asesor (E2), el cual representa un 51 % del total de los estilos adoptados En segundo lugar se encuentra el estilo de Apoyo (E3) con un 41 %, y por último el estilo Directivo (E1) con un 8%.

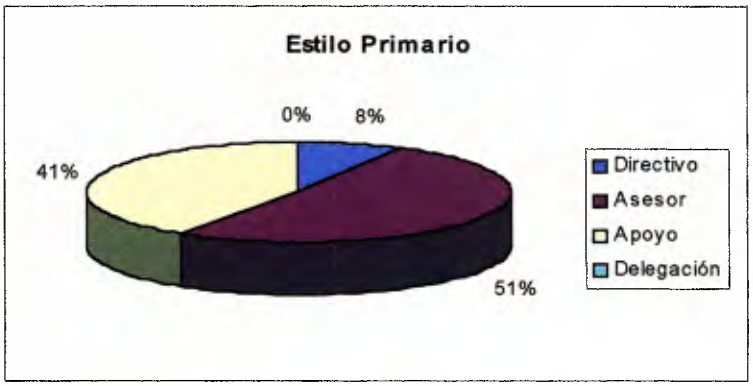
En el estilo Asesor (E2), el Gerente tiende a suministrar mucha instrucción a sus subordinados, escucha sus ideas y sentimientos. Este tipo de estilo, estimula la comunicación en dos vías, y aumenta la confianza y motivación en los subordinados. Igualmente se caracteriza por que la toma de decisiones recae sobre el líder. Es para un nivel de desarrollo entre bajo y moderado, es decir, los subordinados tienen algo de competencia, pero un bajo compromiso para asumir responsabilidad. Es por esto que necesitan tanto apoyo como dirección.

CUADRO N° 10.

Estilo de Liderazgo Primario	**Frecuencia Absoluta**	**Frecuencia Relativa**
Directivo (E1)	3	8
Asesor (E2)	19	51
Apoyo (E3)	15	41
Delegación (E4)	0	0

En el Gráfico Nº 4 se ilustra esta situación.

GRÁFICO N° 4



Como se puede observar en el cuadro N° 11, los estilos Secundarios de liderazgo gerencial que son adoptados con mayor frecuencia por los gerentes de este estudio, están representados por el estilo de Dirección (E1) y el estilo de Apoyo (E3), en un 34 % cada uno, lo que significa un 68 % de uso de estos estilos sobre el resto de los demás. Mientras tanto, el estilo Asesor es utilizado en un 23 % y el estilo de Delegación en un 9 %, como lo ilustra el gráfico N° 5.

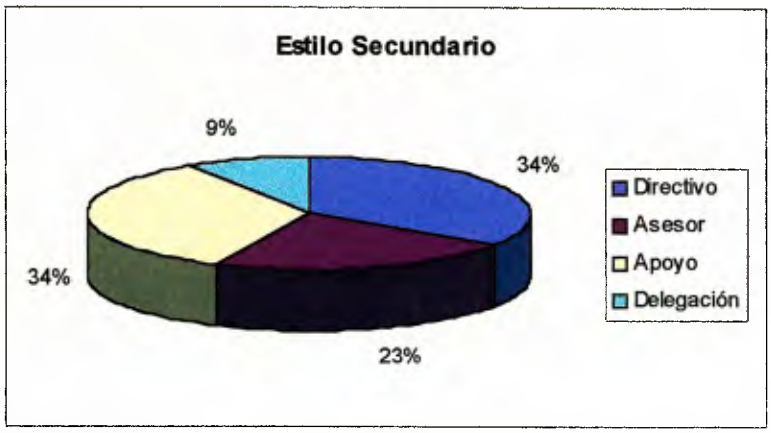
El Estilo Directivo (E1), se caracteriza porque el Gerente define los roles del empleado, y las soluciones a los problemas son tomadas exclusivamente por él. La comunicación se da en una sola vía, Este estilo suele utilizarse generalmente en personas con un bajo nivel de desarrollo, esto significa que los subordinados tienen un alto nivel de compromiso pero un bajo nivel de competencia. Son trabajadores principiantes, interesados en aprender y es por esto que necesitan ser dirigidos.

En el Estilo de Apoyo (E3), tanto el Gerente como los subordinados participan en la toma de decisiones. El papel fundamental del Gerente es el de facilitar las cosas, escuchar, y proporcionar reconocimiento a sus subordinados. Este estilo es apropiado para un nivel de desarrollo entre moderado y alto, en donde las personas tienen una alta competencia y un nivel de compromiso variable, dependiendo de la tarea. Como esto último puede ser producto de la inseguridad y la falta de confianza en sí mismos, los subordinados requieren de apoyo por parte de los Gerentes.

CUADRO N° 11

Estilo de Liderazgo Secundario	Frecuencia Absoluta	Frecuenci a %
Directivo (E1)	15	34
Asesor (E2)	10	23
Apoyo (E3)	15	34
Delegación (E4)	4	9

GRÁFICO N° 5



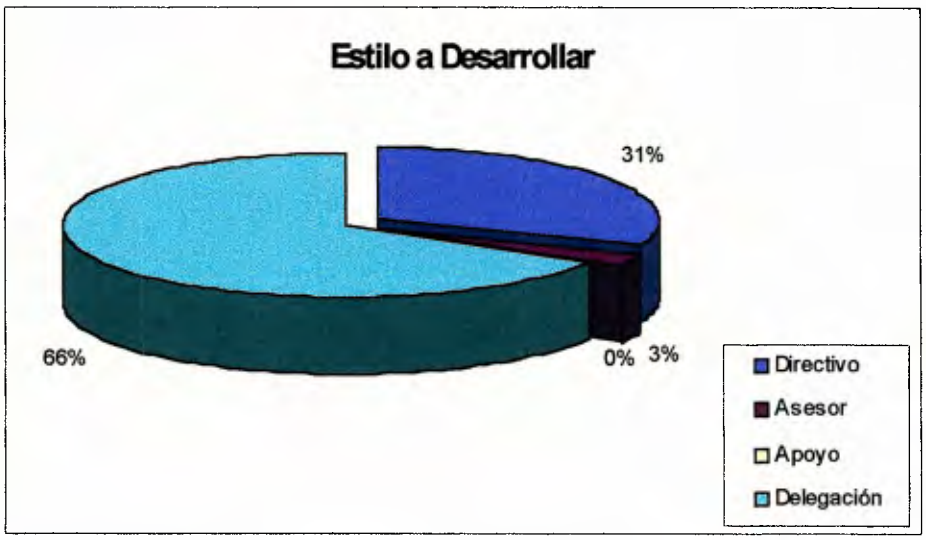
Según los resultados del cuadro N° 12, el estilo de liderazgo gerencial que deberían desarrollar el grupo de Gerentes estudiados, es el estilo de Delegación (E4), el cual representa el 66 % del total de los estilos. Es decir, se podría afirmar que más de la mitad de los Gerentes de esta Organización necesitan desarrollar ese estilo. El segundo estilo a desarrollar según los datos obtenidos, sería el estilo Directivo (E1) manifestado en un 31% como lo muestra el gráfico N° 6. Finalmente, el estilo Asesor (E2) con un 3 %, es el que menos necesitaría ser desarrollado por los gerentes de esta organización, porque como se explicó anteriormente, este podría ser considerado como el estilo de liderazgo primario en Xerox de Venezuela.

En el Estilo de Delegación (E4), el Gerente discute los problemas con sus subordinados hasta lograr un acuerdo, es así, como el proceso de toma de decisiones es delegado por completo en éste (subordinado). En este estilo, las personas tienen la suficiente autoridad y confianza cómo para decidir: el cómo, cuando y dónde realizar la tarea. Este estilo es recomendable con personas de un alto nivel de desarrollo en una tarea en específico. Las personas con este nivel de desarrollo tienen un alto nivel de compromiso y competencia para asumir responsabilidades. Esto quiere decir que un poco de dirección y apoyo es lo más efectivo para personas desarrolladas a este nivel.

CUADRO N° 12

Estilo de Liderazgo a Desarrollar	Frecuencia Absoluta	Frecuencia %
Directivo (E1)	12	31
Asesor (E2)	1	3
Apoyo (E3)	0	0
Delegación (E4)	26	66

GRÁFICO N° 6



CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Según los resultados obtenidos en el análisis estadístico (correlacional), entre las variables flexibilidad y efectividad, puede establecerse que en el grupo estudiado no existe relación entre la habilidad que poseen los gerentes para seleccionar los cuatro estilos de Liderazgo Situacional para cada situación (flexibilidad), y la habilidad de adoptar el estilo de liderazgo más apropiado para cada situación. (efectividad).

Partiendo del valor obtenido del coeficiente de correlación, entre las variables flexibilidad y productividad laboral, el cual refleja una baja relación, es posible afirmar, que en el grupo de gerentes objeto de estudio, existe una tendencia hacia el cumplimiento de los objetivos y la adopción de comportamiento organizacional, independientemente de la habilidad del gerente para seleccionar los cuatro estilos de liderazgo para cada situación.

Por otra parte, la correlación establecida entre las variables efectividad y productividad laboral, determinó la existencia de una relación significativa entre ambas, lo cual evidencia que la habilidad para adoptar el estilo de liderazgo más apropiado para cada situación, está asociada con las calificaciones obtenidas en las evaluaciones de desempeño, es decir con la productividad laboral de este grupo de gerentes.

Mediante el análisis de frecuencias, se pudo constatar que la mayor tendencia está dirigida al uso de un estilo de liderazgo Primario denominado: Asesor. Dicho estilo está caracterizado porque el gerente otorga una buena medida de dirección, pero trata de escuchar las sugerencias de sus subordinados. Finalmente la toma de decisiones recae sobre el líder.

Con relación al estilo de liderazgo Secundario, se pudo notar que tanto el estilo Directivo como el de Apoyo, son los segundos más utilizados por los gerentes de este estudio. Con el estilo Directivo, le proporcionan dirección a sus subordinados, cuando estos se están iniciando en la Organización. Con el estilo de Apoyo, los subordinados son escuchados, el gerente tiende a facilitarle las cosas y a reconocer sus logros como empleado.

El estilo de Delegación, resultó ser el que más debe ser desarrollado por los gerentes de esta investigación. Es decir, estos gerentes deben hacer un mayor uso de la delegación de la toma de decisiones en sus subordinados. Así mismo, estos gerentes deben llegar a la solución de sus problemas de forma conjunta con los empleados.

Finalmente se pudo constatar que la variable productividad laboral, medida a través de los datos proporcionados por la organización Xerox de Venezuela, sobre las más recientes

evaluaciones de desempeño, están relacionadas con la tendencia que tiene el grupo de gerentes estudiados, hacia la efectividad en la adopción y uso de los estilos gerenciales de Liderazgo.

Independientemente del resultado obtenido de las correlaciones entre las variables: flexibilidad - efectividad y flexibilidad- productividad laboral, las cuales determinaron una baja relación entre ellas, se puede establecer que los gerentes estudiados cumplen con sus objetivos individuales y adoptan los comportamientos establecidos por la organización.

Los gerentes de la organización Xerox de Venezuela, desarrollando la habilidad de adoptar el estilo de liderazgo más apropiado para cada situación, y utilizando como estilo de liderazgo primario el de Asesor, podrían ser calificados como productivos, es decir, con alta productividad laboral, según los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño más recientes y los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

RECOMENDACIONES

Es recomendable para investigaciones posteriores, tomar en cuenta el nivel de desarrollo de los subordinados, del grupo de Gerentes que vayan a se objeto de estudio, para determinar si el estilo primario y secundario de liderazgo situacional, corresponden con el nivel de desarrollo que tengan los supervisados.

El instrumento usado en esta investigación podría ser aplicado no sólo a nivel gerencial, sino también a nivel supervisorio.

De igual forma, es recomendable realizar este tipo de investigación en otras empresas, para comprobar de esta manera sí los resultados que se obtienen son similares. Así mismo, esta investigación podría ser llevada a cabo, enfocando la variable productividad laboral desde otra perspectiva, mediante otro tipo de indicador de productividad o utilizando otra variable.

LIMITACIONES

Durante la realización de este proyecto de grado se encontraron ciertas limitaciones.

Con respecto a la realización del marco teórico, no se encontró suficiente bibliografía que sustentara a la variable: Productividad Laboral.

Otra limitación que se presentó, fue el cambio de empresa en donde se llevaría a cabo inicialmente el estudio.

Algunas de las personas que formaban parte de la unidad de análisis, se encontraban de vacaciones en el momento que se realizó la distribución del instrumento. Esto hizo que el tiempo de recolección de los datos, fuese mayor al previsto por las investigadoras, es decir, se extendió de dos a cuatro semanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ALVAREZ, José: " La Cultura Organizativa", pág. 101-102-103, **Gerencia**, Venezuela, Febrero, 1988.

ARMSTRONG, Michael: **Gerencia de Recursos Humanos**, Colombia, Legus Editores, 1991.

BALESTRINI, Mirían: **Como se elabora el proyecto de Investigación**, Venezuela, BL Servicio Editorial, 1997.

BLAK, R y Mouton J; **El Modelo del Cuadro Organizacional Grill**, Fondo Educativo Interamericano S.A, 1988.

BRIONES, G: **Métodos y Técnicas de investigación para las Ciencias Sociales**, México, tercera edición, Editorial Trillas, 1987.

BOLMAN, Lee: **Organización y Liderazgo**, México, Editorial Iberoamericana, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto: **Administración de Recursos Humanos, México**, Santa Fe de Bogotá, Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto: **Introducción a la Teoría General de la Administración**, Colombia, Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill, 1995.

DAVIS, R: **El Comportamiento Organizacional,** México, Editorial Mc Graw Hill, 1987.

DRESSLES, Gary: **Organización y Administración**, México, Editorial Prentice Hall, 1988.

DRUCKER, Peter: **La Gerencia**, Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 1976.

DRUCKER, Peter: **La Gerencia**, Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 1985.

DRUCKER , Peter. ***La Gerencia en tiempos difíciles***, Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 1991.

Diccionario Enciclopédico Salvat, Caracas, Venezuela, Editorial Orinoco, décima edición, 1962

GARDNER, Jhon: **El Liderazgo,** Buenos Aires, Argentina, Grupo Editor Iberoamericano, 1989.

GIBSON, James: **Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Proceso**, Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 1996.

GRANEL, Elena: **Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones Venezolanas**, Caracas, Ediciones IESA, 1997.

GÓMEZ, Luis: **Productividad, un enfoque integral**, Ediciones del Ince, 1985.

HARRINGTHON, James: **Como aumentar la calidad - productividad en su empresa**, México, Editorial Mc Graw Hill, 1989.

HERNÁNDEZ, Roberto; Carlos Fernández Sampieri y Pilar Baptista Lucio: **Metodología de la Investigación**, Colombia, Editorial Mc Graw - Hill Interamericana de México, 1994.

HERNÁNDEZ, Roberto; Carlos Fernández Sampieri y Pilar Baptista Lucio: **Metodología de la Investigación**, Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 1991.

HERSEY, Paul y Blanchard Kenneth: **Life Cycle Theory of Leadership**, 1969.

HERSEY, Paul y Blanchard Kenneth: **Management of Organization Behavior**, cuarta edición, Editorial Prentice Hall, 1982.

BLANCHARD, Ken y Zigarmi Patricia: **Leadership and the One Minute Manager**, New York, William Morrow and Company, 1985.

HURTADO, Ivan y Toro Josefina: **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio**, Venezuela, Editado por Episteme Consultores Asociados C. A, 1997.

JAMES, Paul: **Gestión de Calidad**, México, Editorial Pretice Hall, 1997.

JIMÉNEZ, Ricardo: **Tipos de Liderazgo,** Julio, 1998, hhtp: //spin. com- mx/- rjaguado/Líder. html.

KOONTZ, Haroldy y Fulmer Robert: **Introducción a la Administración moderna**, México, Editorial Iberoamericana, 1984.

KOPELMAN, Richard: **Administración de la productividad en las Organizaciones** , México, Editorial Mc Graw Hill, 1998.

KUROSAWA, Kazukiyo: **Medición y análisis de la productividad a nivel de empresa**, Editorial YRGOY, 1983.

LAZZATI, Santiago: **Funciones, Estilos y Desarrollo**, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1991.

MONDY, Wayne y Noe Robert: **La Administración de Recursos Humanos**, México, Editorial Pretice Hall, 1997.

MUCH, Galindo y García Martínez: **Fundamentos de Administración**, México, Editorial Trillas S.A, 1991.

NAIM , Moisés: **Las Empresas Venezolanas**, Caracas, Ediciones IESA, 1989.

OCANTO, Antonio y otros: **Introducción a la Administración**, Caracas, Venezuela, Editorial Diario El Espectador, 1990.

OCANTO Antonio y otros: **Introducción a la Administración**, Caracas, Venezuela, Editorial Diario El Espectador, 1995.

PETTERS, Thomas y Robert Waterman: **En busca de la excelencia**, Colombia, Editorial Norma, 1984.

REDDIN, Bill: **Gerencia por resultados**, Bogotá, Colombia, Fondo Editorial Legis, 1991.

RIVAS, Alfonzo: " Las Empresas Más Exitosas", pág. 12, **Gerente**, Caracas, Marzo 1988.

RIVAS, Ernesto: **Estadística General**, Caracas, Ediciones de la biblioteca de la Universidad Central de Venezuela, Colección Ciencias Sociales, 1993.

ROTHSCHILD, William: **Las Cuatro caras del Liderazgo estratégico**, Buenos Aires, Argentina, Ediciones Macchi, 1995.

RUNYON, Richard: **Estadísticas para las Ciencias Sociales**, Lima, Perú, Universidad Nacional de Ingeniería, 1984.

SALLENAVE, J: **Gerencia y Planeación Estratégica**, Colombia, Editorial Norma S.A, 1991.

SHERMAN, Arthur y George Bohlander: **Administración de Recursos Humanos**, México, Editorial Iberoamericana, 1994.

STONER, James: **Administración, México**, Editorial Pretice Hall, 1994.

XEROX CORPORATION: **Xerox 2000: Continuando el Liderazgo a través de la calidad**, 1995.

XEROX CORPORATION: **Liderazgo a través de la calidad: Así es como trabajamos en Xerox**, 1996.

XEROX DE VENEZUELA: **Policy Deployment**, Caracas, Editado por la Gerencia de Calidad y Satisfacción de Clientes, 1998.

ANEXOS

ANEXO

(A)

Instrumento de Recolección de Datos

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

(Autopercepción)

El presente cuestionario forma parte de un Trabajo de Grado que desarrollan actualmente dos estudiantes del quinto año de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello.

El mismo tiene como propósito conocer la Efectividad y Flexibilidad que tienen un grupo de gerentes en la adopción de los diversos estilos de liderazgo.

La veracidad de su respuesta es de suma importancia.

La información recolectada tendrá un fin estrictamente académico.

Le agradecemos de antemano toda la colaboración que pueda Ud. brindar en esta actividad y el tiempo que la misma le puede tomar.

Por favor mandar la presente encuesta a la recepción del PISO 2

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL.

(Autopercepción)

Contestado por: _____

Cargo que desempeña: _____

Personas que le reportan: _____

Tiempo en la organización: _____

Fecha de realización del New Manager Program: _____

INSTRUCCIONES

Por favor lea determinadamente las siguientes instrucciones antes de completar el cuestionario anexo:

1.- En este cuestionario se le solicita que dé información acerca de su propio comportamiento.

2.- El cuestionario plantea una serie de situaciones en las cuales, deberá suponer que usted como gerente está involucrado en ellas. Cada una de las situaciones tiene cuatro alternativas que usted puede adoptar.

3.- De acuerdo a su experiencia de trabajo, piense qué haría usted en cada una de ellas.

4.- Rodee con un círculo la letra correspondiente a la alternativa que, usted considere, describe mejor su comportamiento en cada situación planteada.

5.- **Elija sólo una alternativa en cada situación**.

6.- Por favor conteste todas las situaciones sin omitir ninguna.

Recuerde, asegúrese de haber comprendido totalmente las instrucciones antes de responder el cuestionario.

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL
(Autopercepción)

SITUACIÓN	ALTERNATIVAS
1. Los supervisados no han estado correspondiendo al diálogo amistoso y evidente interés de su Supervisor por el bienestar de ellos. El rendimiento es cada vez peor.	**Usted...** **A.** Insiste en el empleo de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas. **B.** Permite que discutan con él, y no los presiona. **C.** Habla con los supervisados y luego determina los objetivos. **D.** Enfatiza la importancia de las tareas y plazos de entrega.
SITUACIÓN	**ALTERNATIVAS**
2. El desempeño observable de los supervisados está mejorando. El Supervisor ha estado cerciorándose de que todos los integrantes están conscientes de sus roles y objetivos.	**Usted...** **A.** Inicia una interacción amistosa, pero permanece seguro de que todos los integrantes deben estar conscientes de sus roles y objetivos. **B.** No realiza ninguna acción determinada. **C.** Hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido con los objetivos. **D.** Enfatiza la importancia de las tareas y plazos de entrega.
SITUACIÓN	**ALTERNATIVAS**
3. Los integrantes de su grupo no resuelven problemas específicos por sí mismos. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.	**Usted...** **A.** Hace participar al grupo para tratar de resolver el problema juntos. **B.** Deja la solución en manos del grupo. **C.** Actúa con rapidez y firmeza para corregir y retomar la dirección del grupo. **D.** Estimula al grupo a trabajar sobre el problema y permite que lo discutan con usted.
SITUACIÓN	**ALTERNATIVA**
4. Se está considerando un cambio importante. Los supervisados tienen buenos antecedentes de ejecución. Ellos comprenden la necesidad de cambios.	**Usted...** **A.** Permite participación del grupo para elaborar el cambio, pero no los presiona. **B.** Anuncia los cambios y luego los implanta, supervisando de cerca. **C.** Permite al grupo elegir su rumbo. **D.** Incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio.

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL
(Autopercepción)

SITUACIÓN	ALTERNATIVAS
5. El desempeño del grupo ha empeorado durante los últimos meses. Los integrantes no se han preocupado por alcanzar los objetivos. Fue necesario que se les recordara continuamente el cumplimiento de sus tareas. La redefinición de roles ha ayudado en el pasado.	**Usted**... **A.** Permite al grupo elegir su rumbo. **B.** Incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos. **C.** Redefine las metas y supervisa cuidadosamente. **D.** Permite la participación del grupo en la determinación de metas, pero no los presiona.
SITUACIÓN	**ALTERNATIVAS**
6. Usted pasa a ocupar una posición en un área muy eficiente. El supervisor anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quiere mantener la productividad, pero desea suavizar el ambiente.	**Usted**... **A.** Hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido. **B.** Recalca la importancia que tienen las tareas y los plazos de entrega . **C.** Es cauto y no interviene. **D.** Hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos.
SITUACIÓN	**ALTERNATIVAS**
7. Se están considerando cambios importantes en su estructura organizativa. Los integrantes del grupo han estado sugiriendo la necesidad de cambios. El grupo ha demostrado flexibilidad y cooperación.	**Usted**... **A.** Define el cambio y supervisa cuidadosamente. **B.** Obtiene la aprobación del cambio por parte del grupo y permite que sus integrantes organicen la implantación. **C.** Está dispuesto a hacer los cambios sugeridos, pero mantiene el control de la implantación. **D.** Evita las confrontaciones; no se involucra.
SITUACIÓN	**ALTERNATIVA**
8. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente un poco inseguro por su falta de dirección grupal.	**Usted**... **A.** Deja al grupo solo. **B.** Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios. **C.** Encamina a sus supervisados a trabajar de una manera bien definida. **D.** Respalda al grupo y no es autoritario.

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL
(Autopercepción)

SITUACIÓN	ALTERNATIVAS
9. Su jefe lo ha designado para dirigir un equipo de trabajo que está muy retrasado en la preparación de las sugerencias de cambio que se le solicitaron. El grupo no tiene claro sus objetivos. La asistencia a las reuniones ha sido deficiente. Las reuniones se han convertido en reuniones sociales. Potencialmente el grupo tiene el talento necesario para colaborar.	**Usted**... **A.** Deja que el grupo lo resuelva. **B.** Incorpora las recomendaciones del grupo, pero controla que se cumplan los objetivos. **C.** Redefine las metas y supervisa cuidadosamente. **D.** Permite la participación del grupo en la determinación de metas, pero no los presiona.

SITUACIÓN	ALTERNATIVAS
10. Los supervisados, que en general están capacitados para asumir responsabilidades, no están correspondiendo a su reciente redefinición de objetivos.	**Usted**... **A.** Permite la participación grupal en la redefinición de objetivos, pero no los presiona. **B.** Redefine los objetivos y supervisa cuidadosamente. **C.** Evita la confrontación sin ejercer presión. **D.** Incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que se cumplan los nuevos objetivos.

SITUACIÓN	ALTERNATIVAS
11. Usted ha sido promovido a un cargo nuevo. El Supervisor anterior no se metía en los asuntos grupales. El grupo ha manejado correctamente sus tareas. Las interrelaciones grupales son buenas.	**Usted**... **A.** Encamina a los supervisados para que trabajen de una manera bien definida. **B.** Permite la participación de los supervisados en la toma de decisión y apoya los aportes valiosos. **C.** Discute el desempeño anterior con el grupo y luego analiza la necesidad de prácticas nuevas. **D.** Deja que el grupo siga solo.

SITUACIÓN	ALTERNATIVA
12. Recientes informes señalan ciertas dificultades internas entre los supervisados. El grupo tiene una excelente historia de desempeño. Los integrantes han mantenido eficazmente las metas a largo plazo y han trabajado armónicamente durante el último año. Todos están bien capacitados para la tarea.	**Usted**... **A.** Ensaya su solución con los supervisados y analiza la necesidad de prácticas nuevas. **B.** Permite a los integrantes del grupo buscar la solución por si mismos. **C.** Actúa con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir. **D.** Permite la discusión con el grupo, pero trata de no perjudicar las relaciones jefe - supervisados.

ANEXO

(B)

Formato de auto corrección

Formato de Corrección de Instrumento.

Flexibilidad de Estilos

1. Trace un círculo alrededor de la letra que ha elegido para cada situación.

2. Después de haber señalado las situaciones elegidas, sume el número total de círculos de cada columna y ponga los totales en los cuadros libres al pie de cada columna. La calificación obtenida en la columna (S1, S2, S3, S4) con el número más alto de letras seleccionadas es su estilo primario. Coloque este número en el cuadrante correspondiente en la Matriz de Estilo Primario.

3. Cualquier columna con dos o más letras marcadas, aparte de su estilo primario, indica el estilo secundario de liderazgo. Coloque este número en el siguiente cuadro correspondiente de la matriz de Estilo secundario.

4. Cualquier columna con menos de dos letras seleccionadas deberá ser considerada como el estilo que necesita desarrollar. Coloque este número el las casillas correspondientes en la Matriz de Estilo a Desarrollar.

Puntaje de Flexibilidad de Estilo.

1. Para obtener su puntaje de flexibilidad de Estilo, calcule la diferencia entre 3 y cada uno de los totales. Reste en cualquier dirección. No tome en cuenta si dan positivo o negativo. Coloque estos resultados en las cajas debajo de las columnas de Estilos de Flexibilidad.

2. Sume todos los números colocados en las cajas y coloque esta suma en la caja identificada como Puntaje de Estilo de Flexibilidad. Los puntajes pueden encontrarse entre 0 y 18. Dibuje una línea en el número correspondiente en el gráfico.

Puntaje de Efectividad de estilos.

1. Trace un círculo alrededor de la letra que ha elegido para cada situación.

2. Después de haber señalado las situaciones elegidas, sume los círculos de cada columna y coloque los totales en los cuadros libres al pie de cada columna.

3. Multiplique los totales por los factores positivos y negativos que se indican y coloque el producto en los cuadros libres al pie de las columnas. Luego sume estas cuatro cifras y ponga el resultado en el cuadro correspondiente total.

4. Coloque una marca en el número correspondiente de la escala de efectividad.

FLEXIBILIDAD DE ESTILOS

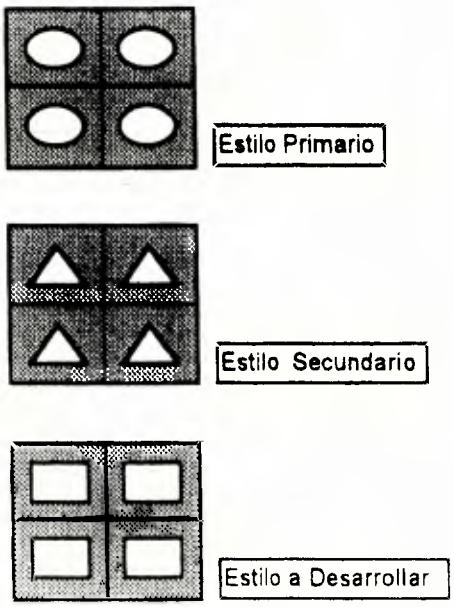
	S1	S2	S3	S4
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
Totales				

Diferencia entre

3	3	3	3		Sumatoria
				=	

Resta de la sumatoria menos 18 para conocer la

Flexibilidad de Estilos [ ]



Escala deFlexibilidad de Estilos

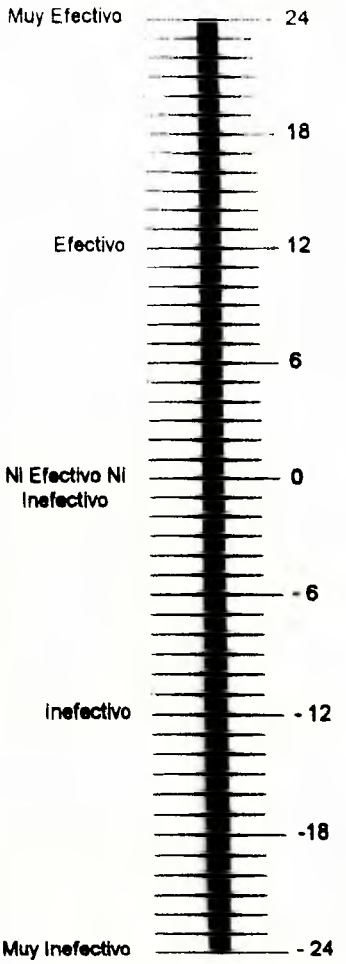
EFECTIVIDAD DE ESTILOS

	(a)	(b)	(c)	(d)
1	D	B	C	A
2	B	D	C	A
3	C	B	A	D
4	B	D	A	C
5	A	D	B	C
6	C	A	B	D
7	A	C	D	B
8	C	B	D	A
9	A	D	B	C
10	B	C	A	D
11	A	C	D	B
12	C	A	D	B
Totales				

Multiplicar por:

-2	-1	+1	+2		Efectividad de Estilos
				=	

Escala de Efectividad



ANEXO

(C)

Tabla de estilos de liderazgo

Población	Estilo primario				Estilo Secundario				Estilo a Desarrollar			
		S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	*	*	*									*
2			*			*						*
3		*	*		*							*
4			*			*			*			*
5		*			*		*					*
6			*		*	*						*
7		*					*		*			*
8		*					*	*	*			
9			*		*	*						*
10			*			*		*	*			
11		*	*						*			*
12		*					*		*			*
13			*		*	*						*
14			*		*			*		*		
15	*	*					*					*
16		*			*		*					*
17		*	*		*							*
18	*					*	*					*
19		*			*		*					*
20		*			*		*					*
21		*					*		*			*
22		*			*		*					*
23		*	*		*							*
24		*			*		*					*
25			*			*			*			*
26		*	*		*							*
27		*					*		*			*
28			*		*	*						*
29		*					*	*	*			
30			*			*			*			*

ANEXO

(D)

Tabla de Flexibilidad y Efectividad

Gerente Nº	Flexibilidad de Estilos	Efectividad de Estilo			
		Muy inefectivo - Inefectivo -Ni Efectivo Ni inefectivo - Efectivo - Muy Efectivo			
	(De 0 a 18)	(De -24 a -12)	(De - 12 a 0)	(De 0 a 12)	(De 12 a 24)
1	12			10	
2	8				16
3	14				13
4	8				14
5	12		-2		
6	12			8	
7	8			8	
8	10				16
9	12				13
10	12				14
11	10				13
12	8			9	
13	12			8	
14	10			11	
15	10			4	
16	12			7	
17	10				13
18	12			4	
19	12				15
20	12			3	
21	6			10	
22	12			8	
23	14			10	
24	12			11	
25	8				16
26	10			10	
27	8			10	
28	12			10	
29	12			7	
30	10			11	

ANEXO

(E)

Tabla de los resultados obtenidos respecto a las Evaluaciones de Desempeño

PRODUCTIVIDAD LABORAL	
Gerente N°	**Calificación Final (Eval de desempeño)**
	DDLE
2	SLE
3	SLE
4	SLE
5	DDLE
6	SLE
7	DDLE
8	SLE
9	SLE
10	E
11	SLE
12	SLE
13	SLE
14	DDLE
15	DDLE
16	SLE
17	E
18	SLE
19	SLE
20	DDLE
21	SLE
22	SLE
23	SLE
24	SLE
25	E
26	SLE
27	E
28	DDLE
29	DDLE
30	DDLE

E : EXCEPCIONAL
SLE: SOBRE LO ESPERADO
DDLE: DENTRO DE LO ESPERADO
PDLE: POR DEBAJO DE LO ESPERADO
MPDLE: MUY POR DEBAJO DE LO ESPERADO

ANEXO

(F)

Evaluaciones de Desempeño

THE DOCUMENT COMPANY
XEROX

PLANIFICACIÓN, REVISIONES PERIODICAS Y EVALUACIÓN FINAL AL DESEMPEÑO

I.- DATOS

DEL EVALUADOR:		**DEL EVALUADO:**	
NOMBRE:	_____	**NOMBRE:**	_____
CEDULA:	_____	**CEDULA:**	_____
CARGO:	_____	**CARGO:**	_____
DIVISIÓN/DPTO:	_____	**DIVISIÓN/DPTO:**	_____

PERIODO EVALUADO

DESDE: | | | | HASTA: | | | |

GRUPO OCUPACIONAL: ESPECIALISTAS, ANALISTAS, PROFESIONALES SIN REPORTE

DATOS DEL EVALUADOR:

NOMBRE: _____

CEDULA: _____

CARGO: _____

DIVISIÓN/DPTO: _____

DATOS DEL EVALUADO:

NOMBRE: _____

CEDULA: _____

CARGO: _____

DIVISIÓN/DPTO: _____

V.- EVALUACION FINAL

1.- EVALUACION DE OBJETIVOS

ACCIONES O OBJETIVOS [illegible]	Peso	CATEGORIA DE [illegible]				
		MPDLE	PDLE	DDLE	SLE	E
	60					

2.- EVALUACION DEL COMPORTAMIENTO

[illegible]	Peso	[illegible]					[illegible]
		MPDLE	PDLE	DDLE	SLE	E	
COMPORTAMIENTO DE LIDERAZGO							Manifiesta habilidades para lograr resultados a través de otros. Se observan comportamientos consistentes fortaleza y madurez personal, empatía, autoestimación y apertura al cambio.
COMUNICACION							Efectivo proceso de comunicación proporciona información en forma oportuna, promueve retroalimentación y permite el diálogo.
TRABAJO CON EMPOWERMENT							Utilización efectiva de la autoridad y delegación de poder, para la consecución de los objetivos del área y de mejoras en los procesos de trabajo, con conocimientos claros de los límites decisorios
ADMINISTRACION DE PROCESOS							Efectivo conocimiento y control de los procesos de negocio, con alto impacto en productividad y en la satisfacción de clientes.
ENFOQUE EN EL CLIENTE							Focalización en las necesidades del cliente, proporcionando productos y servicios que respondan a sus requerimientos. Provee soluciones inmediatas.
LIDERAZGO A TRAVES DE LA CALIDAD							Promoción de la calidad como el principio básico de Xerox, y orientación hacia el uso de sus herramientas, para mejorar procesos productivos y de comunicación.
AUTO DESARROLLO							Manifiesto interés en procesos de mejoramiento continuo, a través de participación en actividades académicas diversas, cursos, lecturas, etc.
	40						

V.- EVALUACION FINAL

3.- RESULTADOS DE LA REVISION

RESUMEN # 1

Sumatoria de pesos

DESEMPEÑO:

EXCEPCIONAL (E)	_____	x	30 =	_____
SOBRE LO ESPERADO (SLE)	_____	x	25 =	_____
DENTRO DE LO ESPERADO (DDLE)	_____	x	20 =	_____
POR DEBAJO DE LO ESPERADO (PDLE)	_____	x	15 =	_____
MUY POR DEBAJO DE LO ESPERADO (MPDLE)	_____	x	10 =	_____

TOTAL : _____

RESUMEN # 2

DESEMPEÑO:

EXCEPCIONAL (E)	_____	x	30 =	_____
SOBRE LO ESPERADO (SLE)	_____	x	25 =	_____
DENTRO DE LO ESPERADO (DDLE)	_____	x	20 =	_____
POR DEBAJO DE LO ESPERADO (PDLE)	_____	x	15 =	_____
MUY POR DEBAJO DE LO ESPERADO (MPDLE)	_____	x	10 =	_____

TOTAL : _____

CALIFICACION FINAL

A.- TOTAL # 1 _____
B.- TOTAL # 2 _____
C.- CALIFICACION FINAL (A +B) _____

Marque con una "X" la categoria que corresponda según Calificación Final obtenida en el punto C

DESEMPEÑO:

EXCEPCIONAL (E)	2.600	_____	3.000
SOBRE LO ESPERADO (SLE)	2.200	_____	2.599
DENTRO DE LO ESPERADO (DDLE)	1.800	_____	2.199
POR DEBAJO DE LO ESPERADO (PDLE)	1.400	_____	1.799
MUY POR DEBAJO DE LO ESPERADO (MPDLE)	1.000	_____	1.399

4.- PLAN DE ACCION

Basado en los resultados de la evaluación, describa el Plan de Acción que Ud., y el empleado llevarán a cabo para incrementar las fortalezas o para mejorar las áreas débiles encontradas

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

5.- APROBACIONES YCOMENTARIOS

FECHA: _____

FIRMA EMPLEADO: _____

FIRMA SUPERVISOR: _____

FIRMA GTE/DIRECTOR _____

(SOLO PARA SER LLENADO POR EL EMPLEADO)

¿Está de Acuerdo ? Explique:

SI ☐ _____

NO ☐ _____

_____

_____