AAH9300

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS YSOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

TRABAJO DE GRADO
presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIOLOGO)

Título:

Liderazgo y Efectividad Gerencial.
Una evaluación de 360º

Realizado por:

Verónica González Pérez

Profesor guía:

Loreta Moccia A .

RESULTADOS DEL EXAMEN

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de DIEZ Y SIETE (17) puntos.

Nombre: LORETA MOCCIA A. Firma

Nombre: Constantino Pinedo Firma

Nombre: Firma

Caracas, 01 de DICIEMBRE de 1998.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD de CIENCIAS ECONOMICAS y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TESIS
RI998
G65

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS YSOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

LIDERAZGO Y EFECTIVIDAD GERENCIAL

UNA EVALUACIÓN DE 360 °

Profesor Guía
Loreta Moccia A .

Autor
Verónica González Pérez

Caracas, Octubre de 1.998

RESUMEN

Partiendo del punto de vista de que el liderazgo y la gerencia son funciones complementarias que, de hecho, parte de la filosofía del gerente efectivo se basa en el desarrollo del liderazgo y, sobre la base de la poca diferenciación que hoy en día se hace entre los gerentes y los líderes, se diseñó esta investigación con el objetivo principal de establecer la relación entre la variable efectividad gerencial y liderazgo. Se consideraron, dos enfoques teóricos, por el lado del liderazgo se consideró el modelo desarrollado por Koestenbaum (1.991), que puede ser enmarcado dentro de las teorías de los rasgos, por presentar cuatro estrategias básicas que debe desarrollar un líder. El autor profundiza en su interés por indagar sobre las características de los líderes, hasta llegar a lo que el llama la mente del liderazgo, en donde se encuentra la grandeza del liderazgo, explicando que para ser un líder verdadero hay que desarrollar las estrategias y tácticas por él presentadas hasta convertirlas en un estilo de vida, capaz de desarrollar el liderazgo en todas las facetas de la vida (personal, profesional, social, individual), tanto así, que el autor divide al liderazgo en estrategias, luego en tácticas que representan un nivel especifico de conciencia (profesional, social, psicológico y filosófico).

Respaldando la base de la efectividad gerencial, se consideró el modelo de efectividad gerencial desarrollado por Tsui (1.984), en el cual se llega a la conclusión de que no existe un criterio único para medir la efectividad, Tsui (1.984) propone un modelo en donde es necesario evaluar la percepción de los miembros de la red de roles del gerente foco, ya que la efectividad de un gerente viene dada por la creación de lo que ella denomina "reputación de efectividad", que le otorgan sus superiores, pares y subordinados de acuerdo a si satisface o no con las necesidades de cada grupo. Toma en cuenta que estas percepciones pueden verse afectadas por factores organizacionales personales e interpersonales, esta medición de percepciones se logra a través de las características de la conducta del rol del gerente (listado de actividades del gerente), que ella afirma que debería ser distinto para cada grupo de miembros de la red de roles.

Esta investigación se llevó a cabo en una empresa que pertenece al sector de servicios de informática, se obtuvo una muestra intencional de 14 gerentes, con su supervisor y dos supervisados, quedando la muestra con un total de 50 personas estudiadas. Se controló la variable interviente "conocimiento del desempeño gerencial del sujeto" al especificar que los participantes debían tener por lo menos un año trabajando en conjunto.

En este estudio se utilizaron dos instrumentos, en el primero se

midió la efectividad gerencial, a través de un listado de categorías de actividades gerenciales desarrollado por Luthans y Lockwood (1.984) y, en la segundo instrumento se media la estrategias de liderazgo de Koestenbaum (1.991), a través de una adaptación del cuestionario desarrollado por Castillo y Pérez (1.994).

Los resultados mostraron la importancia de medir las conductas gerenciales según las percepciones de los miembros de la red de roles, aunque en esta investigación las percepciones de los gerentes sobre sí mismos y, las percepciones de sus subordinados y superiores, no fueron significativamente diferentes (ni al nivel se significancia 0.01 ni al 0.05) en todas las estrategias de liderazgo. Se encontró que en las categorías de actividades gerenciales los supervisados diferían significativamente de sus supervisores (a un nivel de significancia 0.05) en dos categorías que fueron percibidas como con mayor frecuencia de realización que la percepción que de sí mismo tenían los sujetos.

Se acepto la hipótesis de investigación, existe relación entre la variable liderazgo de Koestenbaum y efectividad gerencial (según las características de actividades gerenciales), ya que la correlación entre las variables en la muestra tomada es lineal positiva y fuerte.

DEDICATORIA

A Dios....

Sería muy difícil describir lo que se siente, pero gracias por darme esta oportunidad y sobre todo por darme la inteligencia, el entusiasmo, las fuerzas y también las debilidades y flaquezas que hacen de este mi trabajo y mi esfuerzo.

A mis padres...

Por confiar en mí, brindarme su cariño y preocupación, este trabajo representa el camino final de una gran meta, espero sigan apoyandomé, ayudándome en todas las demás metas que me esperan. Los quiero mucho.

A mis familiares...

Por simplemente estar allí, y por preocuparse conmigo, gracias a todos.

A mis amigos...

Por el apoyo, la ayuda, el interés y todo lo que han hecho de una manera u otra para ayudarme. Gracias, muchas gracias.

RECONOCIMIENTOS

Antes de realizar este trabajo pensé que mi motivación en hacerlo sola radicaba en darle mi toque y sello personal, que fuera realmente mi tesis, decidí que este debía representar totalmente lo que soy yo, pero en el camino de preparación del mismo descubrí que el trabajo, por más individual que sea, necesita la ayuda, la colaboración y el apoyo de mucha gente, que nunca estuve sola aunque físicamente lo estuviera, que había alrededor de mí mucha gente pendiente de mi trabajo y poniendo su granito de arena de diferentes tamaños y colores para que esto fuera más fácil y sencillo. Más bien fue un trabajo de equipo, y me alegra porque descubrí la importancia de los otros para completarnos mutuamente.

Hay mucha gente a la cual agradecerle, tantas cosas, muy especialmente le agradezco a:

Loreta Moccia, por ser mi guía, mi apoyo y mi confidente cuando todo se tambaleaba, Gracias, no sólo por el apoyo en la parte formal del trabajo, sino también gracias por escucharme, por darme seguridad y apoyo.

A mis padres, por brindarme como siempre lo mejor que tienen, y ponerme muchas cosas al alcance para lograr culminar esta etapa. Gracias.

A José, por acordarte de mí y por servirme de apoyo cuando más lo necesitaba, gracias por esas horas de sueño pérdidas conmigo, todo fue de gran ayuda

A Rubén Angel Palacios, Humberto, Valentina, María Auxiliadora y a Carmen Rosa, por la confianza, la ayuda y por abrirme las puertas de la empresa.

A todas las personas, que fueron parte de este estudio, gracias a su colaboración esta investigación pudo llevarse a cabo en su fase más importante, el campo.

A todos, muchas gracias. ....

INDICE GENERAL

Pág.

1.- Planteamiento del problema..... 5

Capitulo I MARCO TEÓRICO

1.- Liderazgo y gerencia..... 9

2.- Gerencia..... 13
2.1 Definición de gerencia..... 13
2.2 La nueva definición de gerente..... 13
2.3 Características de los gerentes..... 15
2.4 Procesos gerenciales..... 15
2.5 Actividades del trabajo Gerencial..... 17
2.6 Tipos de gerente..... 18
2.7 Gerencia efectiva 18
2.7.1 Modelo de constitución participativa de la efectividad gerencial (Tsui)..... 22
3.- Liderazgo..... 27
3.1 Definiciones de liderazgo..... 27
3.2 Modelos teóricos de Liderazgo..... 28
3.2.1 Teoría de los Rasgos..... 28
3.2.2 Teorías personales conductuales..... 29
3.3.3 Modelos situacionales de liderazgo.... 30
3.3.4 Teoría de liderazgo Koestenbaum..... 31
2.- Objetivos..... 43
3.- Hipótesis..... 44

Capitulo II MARCO METODOLÓGICO

1.- Tipo y diseño de investigación..... 45
2.- Operacionalización de variables..... 46
3.- Población y muestra..... 48
4.- Técnicas de recolección de datos..... 55
5.- Procedimiento de recolección de datos..... 58
6.- Tratamiento estadístico de los datos..... 59

Capitulo III ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1.- Análisis cuantitativo..... 60
2.-Discusión de resultados..... 71

Conclusiones 73
Recomendaciones..... 75
Referencias Bibliohemerográficas..... 76
Anexos 79

INDICES DE TABLAS

Tabla	Página
N°1 Rasgos asociados a la eficacia del líder	28
N°2 Resumen teorías personales conductuales	29
N°3 Resumen modelos situacionales de liderazgo	30
N°4 Proposiciones pragmáticas de la grandeza del liderazgo (Koestenbaum)	33
N°5 Definiciones e implicaciones filosóficas de la grandeza del liderazgo (Koestenbaum)	34
N°6 Resistencias de la grandeza del liderazgo (Koestenbaum)	34
N° 7 Resumen estrategias, niveles, tácticas, F.C.E. del liderazgo (Koestenbaum)	36
N°8 Operacionalización de la variable liderazgo	45
N°9 Operacionalización de la variable efectividad gerencial	46
N°10 Categorías originales del L.O.S	55
N°11 Confiabilidad y validez L.O.S (Luthans y Lockwood)	56
N°12 Confiabilidad investigación actual (categorías actividades gerenciales)	57
N°13 Confiabilidad instrumento liderazgo Castillo, Pérez (1.994)	57
N° 14 Alfa Crobanch instrumento liderazgo (invest. Actual)	58
N° 15 Medias y desviaciones de las estrategias del liderazgo (tres grupos muestrales)	60
N° 16 Medias y desviaciones de las estrategias de liderazgo (media de los tres grupos)	62
N° 17 Medias y desviaciones de las categorías de actividades gerenciales (tres grupos muestrales)	63
N° 18 Prueba t muestra gerentes/supervisados	66
N° 19 Medias y desviaciones de las categorías de actividades gerenciales (medias tres grupos muestrales)	67

INDICES DE FIGURAS

FIGURA	PÁGINA
N° 1 Superposición de las figuras del liderazgo y gerencia	11
N° 2 Procesos de la gerencia	16
N° 3 Cuadrantes de la gerencia	19
N° 4 Dimensión de eficacia gerencial (Hersey y Blanchard)	20
N° 5Modelos de habilidades gerenciales de Katz	21
N° 6 El sistema de constitución participativa de la efectividad gerencial (Tsui)	25
N° 7 Modelo de diamante de liderazgo (Koestenbaum)	35

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO	PÁGINA
N° 1 Variable sexo (muestra gerentes)	**49**
N° 2 Variable edad (muestra gerentes)	49
N° 3 Variable nivel de instrucción (muestra gerentes)	50
N°4 Variable antigüedad cargo actual (muestra gerentes)	50
N° 5 Variable experiencia (sólo muestra gerentes)	50
N° 6 Variable sexo (muestra supervisores)	51
N° 7 Variable edad (muestra supervisores)	51
N° 8 Variable nivel de instrucción (muestra supervisores)	52
N° 9 Variable antigüedad (muestra supervisores)	52
N° 10 Variable sexo (muestra supervisados)	53
N° 11 Variable edad (muestra supervisados)	53
N° 12 Variable nivel de instrucción (muestra supervisados)	54
N° 13 Variable antigüedad (muestra supervisados)	54
N° 14 Medias de las estrategias de liderazgo Koestenbaum(comparación tres grupos)	60
N° 15 Medias de las estrategias de liderazgo Koestenbaum (tres grupos)	62
N° 16 Medias de las percepciones de categorías de actividades gerenciales(comparación tres grupos)	63
N° 17 Medias de las percepciones de categorías de actividades gerenciales(tres grupos)	67
N° 18 Liderazgo vs efectividad gerencial (sujetos)	68
N° 19 Liderazgo vs efectividad gerencial (supervisores)	69
N° 20 Liderazgo vs efectividad gerencial (supervisados)	69
N° 21 Liderazgo vs efectividad gerencial (promedio tres grupos)	70

1. - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones han sufrido grandes cambios debido al fenómeno denominado "intensidad competitiva" (Kotter, 1.988), el mercado ha pasado de ser un "cómodo oligopolio" a un literal "campo de batalla". La "intensidad competitiva" ha producido que nuevas firmas se apropien de los mercados y compitan con las existentes para ganar clientes.

Estos cambios han modificado las estáticas prácticas gerenciales, hoy en día las empresas y sus dirigentes están orientados a lograr un mejor desempeño formulando estrategias de desarrollo de nuevos productos, nuevos canales de distribución, nuevos métodos de ventas, nuevos procesos de manufactura, nuevas estrategias financieras, etc. Todo esto para los objetivos básicos de los negocios (Koestenbaum, 1.991), que son: obtener beneficios para sus accionistas, ofrecer productos o servicios, ofrecer satisfacción a las personas y a sus empleados, obtener bienestar para la sociedad.

Si bien está claro que para alcanzar las metas organizacionales es necesario el esfuerzo en conjunto de todos sus miembros (desde el empleado de más baja jerarquía organizacional hasta el dueño de la empresa), los niveles gerenciales juegan un papel vital dentro de las organizaciones, ya que ellos son quienes no sólo ayudan a fijar las metas, sino que también promueven las acciones necesarias para alcanzarlas.

Hoy en día se necesita que el gerente tenga características como: visión, ética, diversidad cultural, ser entrenador (mentor), tal como lo señalan Stonen y Freeman (1.992). Además hoy en día se considera importantísimo para lograr la eficacia en la gerencia entender el liderazgo y conocer la manera de aplicarlo efectivamente (Bain ,1.996) .

Aunque durante un tiempo se separó estrictamente la función del gerente y la del líder, por ejemplo, Zalesnik (1.977) expresa que los gerentes y líderes son tipos de personas muy diferentes. Según él los gerentes difieren en motivación, historia personal y en la manera como piensan y actúan. Más específicamente, el gerente esta más enfatizado hacia la racionalidad y el control, más orientados a resolver problemas, mientras que los líderes son más prácticos para dirigir sus asuntos, requieren muchas personas operando eficientemente a diferentes niveles de responsabilidad; por otro lado los gerentes tienden a adoptar una actitud impersonal, pasiva frente a las metas, mientras que los líderes piensan más sus metas, son más bien activos y establecen ideas para responder a sus metas, adoptan una actitud personal frente a ellas, para Zalesnik, el gerente esta convencido, entre otras cosas, que el trabajo es una combinación favorable de personas e ideas interactuando para establecer estrategias y tomar decisiones, mientras que los líderes trabajan desde un alto nivel de riesgo, muestran una actitud temperamental hacia el riesgo y se sienten atraído por él, especialmente cuando significa un

cambio y esa nueva oportunidad se presente como un premio prometedor. También Bennis (1.985) (citado por Hughes, Ginnet y Curphy, 1.996), establece una serie de proposiciones que los diferencian,
algunas como: los gerentes controlan, los líderes inspiran, los gerentes imitan, los líderes son originales, los gerentes aceptan el status quo mientras que los líderes lo cambian. Hoy en día se tiende a visualizar al liderazgo y a la gerencia si bien como actividades distintas, teniendo presentes que entre ellas hay funciones que se superponen. Hay algunas situaciones de los gerentes y líderes que son exclusivas de cada función, pero hay otras que se le son comunes, es decir, son realizadas por ambos. Los líderes realizan actividades generalmente realizadas por los gerentes, y viceversa, por ejemplo, es difícil ver como un gerente puede fijar políticas, coordinar actividades o controlar el trabajo de su unidad sin tener interacciones cara a cara con otros, que es una tarea más bien de los líderes. Estos autores diferencian a los gerentes de los líderes de la manera tradicional, visualizando a los gerentes como aquellos que deben cumplir con las funciones de organizar, controlar y planificar, mientras que los líderes tienen funciones más orientadas a resolver los conflictos grupales, proveer el soporte emocional a los miembros del grupo, mantener la cohesión y motivación de sus seguidores, entre otras. (Hughes, Ginnet y Curphy, 1.996).

No obstante, aunque hoy en día se tiende a visualizar al liderazgo y a la gerencia como actividades distintas, se consideran funciones complementarias, no excluyentes (Bass, 1.997).

Además, hoy en día tanto la función gerencial como la función que desarrolla el liderazgo se consideran vitales para el éxito de la organización. (Hughes, Ginnet y Curphy, 1.996). De hecho se considera que el liderazgo es una función más del gerente efectivo.

Entonces, si bien se reconoce que hoy en día no se hace una diferenciación clara entre líderes y gerentes, que de hecho es más sencillo establecer los puntos en común que establecer las características que los separan, y además, le agregamos el hecho de la poca diferenciación que se les hace a uno de otro en la literatura actual de liderazgo o gerencia, resulta acertado establecer una relación entre la efectividad gerencial y las estrategias de liderazgo desarrollado por el gerente, propósito básico de este estudio.

Existen muchas teorías que nos acercan a la explicación o descripción de la conducta de un líder, sin embargo, en esta investigación se consideró tomar la teoría de Koestembaun (1.991) denominada "Diamante de Liderazgo" ya que el autor presenta una visión global del líder, explicándolo a través cuatro estrategias para alcanzar lo que él denomina la "grandeza del liderazgo", a saber: visión, realidad, ética y coraje; a su vez el modelo está constituido por tácticas a desarrollar por el líder según el nivel en que éste se encuentre (profesional, social, filosófico y psicológico).

El autor vislumbra al liderazgo tanto desde el punto de vista estrátegico como personal, destacando que comúnmente el lado personal es descuidado y poco entendido, y que se cultiva más el lado estrátegico con prácticas o conductas aisladas, sin tomar conciencia del equilibrio que proporciona "las decisiones libres del ser humano", propias del lado personal. Es decir, el líder

no sólo desarrolla un liderazgo eficaz con conductas aprendidas, sino sobretodo, cuando es capaz de interiorizar esas conductas y hacer que formen parte de su teoria de vida.

Presenta una teoría que podría ser enmarcada dentro de los enfoques de los rasgos, pero ya no sólo mostrando unos rasgos superficiales, sino profundizando en la mente del líder, llegando hasta lo que él mismo define como el lado oculto de liderazgo: "La Grandeza", que se obtiene de adquirir tanto el lado estratégico como el lado personal del liderazgo.

Por el lado de la efectividad gerencial, Tsui (1.985) hace un aporte importante que ha servido de base para esta investigación, ella afirma que existen muchas teorías de efectividad gerencial, pero no son una guía apreciable para la comprensión de este fenómeno, por ser muy extenso el camino para explicar la conducta de los gerentes. De hecho afirma que muchos estudios no integran resultados tan bien como para establecer un criterio único para estudiar la efectividad.

Tsui (1.985) plantea que la efectividad gerencial es un juicio de valor, que se constituye en términos de la "reputación efectiva", medida a través de los ojos del gerente, de su superior, sus pares y sus subordinados, es decir, la "reputación efectiva" que se constituye sobre la base de las expectativas de rol, las percepciones del rol, que van a formar la conducta actual desarrollada por el gerente. A su vez, la reputación efectiva esta influenciada por factores organizacionales, interpersonales, y personales; en esta investigación sólo se tomaron en cuenta ciertos factores personales que pueden influir en la constitución de la reputación efectiva. Esta autora desarrolla un modelo denominado multiple-constituency framewok of managerial effectiveness, resumido por las siglas MC.

En esta investigación la efectividad gerencial, se considerará como un juicio del valor emitido por el propio gerente y su red de roles "subordinados y superiores", (se decidió no considerar a los pares por ser complicado acceder a ellos).

Resulta relevante destacar aquí la importancia que tiene hoy en día que en las investigaciones sobre los aspectos de su comportamiento de los líderes y los gerentes se incluya ya no sólo la auto percepción de los evaluados, sino también la percepciones de la red de roles que laboran con este nivel organizacional. Para hacer referencia a la importancia que ha adquirido este método podemos mencionar el estudio de Hooijerberg (1.996) basado en la complejidad conductual del liderazgo y su relación con la efectividad gerencial, quién afirma que el gerente tiene necesidad de actuar de acuerdo a la función de liderazgo que realice en la organización (complejidad conductual), es decir, el gerente actúa de acuerdo a las demandas de sus superiores, pares y supervisados.

Además, resulta oportuno mencionar el método que utilizó Hooijberg (1.996) para establecer la relación entre efectividad gerencial y complejidad conductual, que fue el de tomar en cuenta no sólo los subordinados de los líderes, sino también todo el conjunto de roles que forman parte de la gerencia, es decir, incluyó a los pares y los superiores de los lideres.

Hooijberg (1.996) hace mención a otros investigadores que destacan la importancia de estudiar las relaciones del líder con los diferentes grupos de la organización, entre ellos:

Yurl (1.989), refiere el hecho de que los estudios de liderazgo no consideran el tiempo que utiliza el líder en sus relaciones con otras personas que no son sus subordinados.

Kotter (1.982), encontró en sus estudios que el trabajo total de los gerentes, frecuentemente consistía en relaciones con otras personas dentro y fuera de la organización.

Y por último cita a Bass (1.990), que sugiere que en un futuro, sean más sofisticadas las evaluaciones que se hagan a los líderes, tomando en cuenta no sólo su relación con sus subordinados, sino también con sus pares y supervisados.

Por su parte, Salom, Cox y Sims (1997) y Chuch y Bracken (1.997), también comentan la importancia de la aplicación de la metodología de 360 grados para estudiar al liderazgo y la gerencia, es decir, tomando en cuenta a pares, subordinados y superiores.

Este estudio planteado de esta forma, muestra resultados interesantes tanto para el investigador, como para la empresa donde se desarrolle, ya que le brindo a los evaluados (gerentes) un feedback muy importante y detallado sobre su actuación, según la perspectiva de sus superiores y sus supervisados, lo que le permite darse cuenta que es muy importante cumplir con las expectativas que la red de roles, ya que su trabajo influye en el desempeño de los miembros de su red de roles.

Si se parte de la idea de que el logro de los objetivos organizacionales depende en gran parte del desempeño efectivo de los gerentes y si se considera las funciones de los gerentes como comunes a las de los líderes, se desprende el siguiente problema de investigación:

¿Existe relación entre el estilo de liderazgo desarrollado por Koestembaun y la efectividad gerencial, según las percepciones de los gerentes, superiores y subordinados (360 grados), en una empresa transnacional que pertenece al sector servicios de informática ubicada en la región capital, en el período de Septiembre de 1.998.?

I.MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan tres grandes secciones en las que según el planteamiento del problema llevan a establecer las bases teóricas para lograr explicar el problema. La primera parte se basa en referencias sobre la relación entre liderazgo y gerencia. En la segunda parte de esta investigación, se describe a la gerencia, las funciones de los gerentes, y hace referencia a la efectividad gerencial desde varias perspectivas, explicando la teoría de Tsui (1.985), que sirvió como base de esta investigación. Mientras, que en la tercera parte se aborda el liderazgo, definiciones, modelos teóricos, además de describir en detalle el modelo de Koestenbaum (1.991).

1. - Liderazgo y gerencia

Crisbbin (1.972) ya hablaba que el liderazgo es un componente del trabajo gerencial. Distingue al liderazgo ya como una de las actividades que debe realizar el gerente y puntualiza este punto al decir que "el liderazgo es un solo un elemento del trabajo gerencial" Crisbbin (1.972) Pág. 8. Este autor refiere que la diferencia entre el trabajo del gerente y el trabajo del líder es que el gerente está más orientado a lograra las metas organizacionales, más orientado a guiar a sus trabajadores hacia fines específicos, mientras que los líderes tienen a ser más emotivos, guiando a sus seguidores al logro de sus ideales, que en no necesariamente tienen que ser los mismos de la organización, y además considera que los líderes surgen en situaciones que dependen de la circunstancias, mientras que los gerentes tienen una posición organizacional bien definida.

Por otro lado, Bennis (1.989), (citado por Hughes, Ginnet, Curphy (1.996), hace una serie de distinciones, entre los líderes y gerentes, al decir: los gerentes administran, los líderes innova; los gerentes mantienen, los líderes desarrollan; los gerentes controlan, los líderes inspiran; los gerentes tienen visión a corto plazo, los líderes tienen visión a largo plazo; los gerentes preguntan como y cuando, los líderes preguntan que y porque; los gerentes imitan, los líderes son originales y que los gerentes aceptan el status quo, los líderes cambian el status quo.

El liderazgo y la gerencia, en la opinión de Manzano y Martín, (1.981), tienen relación, ya que en términos generales se considera que el gerente debería ser líder. Para estos autores, en el liderazgo hay un factor clave que necesita desarrollar un gerente, que es la influencia. Consideran que el poder de influencia que desarrollan la mayoría de los líderes es un factor clave para el triunfo, tanto para él como el de su grupo.

Aclaran, que la posición gerencial brinda la oportunidad de ejercer el liderazgo, pero el que un gerente lo ejercite o no va a depender de la capacidad que él haya desarrollado con relación al grupo que enfrenta.

El liderazgo y la gerencia se unen, cuando el gerente es capaz de influir en el comportamiento de sus subordinados orientándolos hacia unos objetivos bien específicos, entonces, es aquí cuando cumple su función de gerente y líder.

Otros autores, Davis y Newstrom, (1.991), señalan que el liderazgo es muy importante dentro de las funciones directivas, pero que no lo es todo. Especifican que el gerente se encarga más de planificar, organizar, controlar y, que el líder por el contrario se encarga de ejercer influencia. Lo que significa que un buen líder puede ser un mal gerente, y con su poder de influencia logra que sus subordinados se desvíen de los objetivos establecidos, o inclusive hacia objetivos que no son los organizacionales.

Entonces se concluye, que un buen líder, puede ser o no un buen gerente, o viceversa, el hecho de poseer la capacidad de influir propia del liderazgo no garantiza efectividad en el desempeño como gerente, hacen falta además otras habilidades, como por ejemplo, la habilidad para resolver conflictos entre los miembros del grupo, la habilidad para tomar decisiones, resolver problemas, entre otros.

Hughes, Ginnet, Curphy (1.996) afirman que muchas personas visualizan al liderazgo más como un proceso emocional, mientras que el proceso que deben realizar los gerentes lo consideran más racional. Esto sucede porque después de todo los líderes se han caracterizado por ser "carismáticos e inspiradores", pero es raro escuchar lo "carismático o inspirador" que puede ser un gerente. Los gerentes tienen una connotación racional, un proceso donde se involucra más lo que se oye que lo que se siente. Muchas personas asocian a los gerentes con palabras como: eficiencia, planificación, papeleo, regulaciones, control y consistencia. El liderazgo es asociado más con palabras como gusto por tomar riesgos, dinamismo, creatividad cambiantes y visionarios. Algunas de estas reacciones son prejuiciosas y estereotipadas.

La pregunta real que se establecen estos autores, es que sí en realidad hay diferencia entre líderes y gerentes, para responderse esta pregunta examinan las funciones típicamente asignadas a los líderes y a los gerentes.

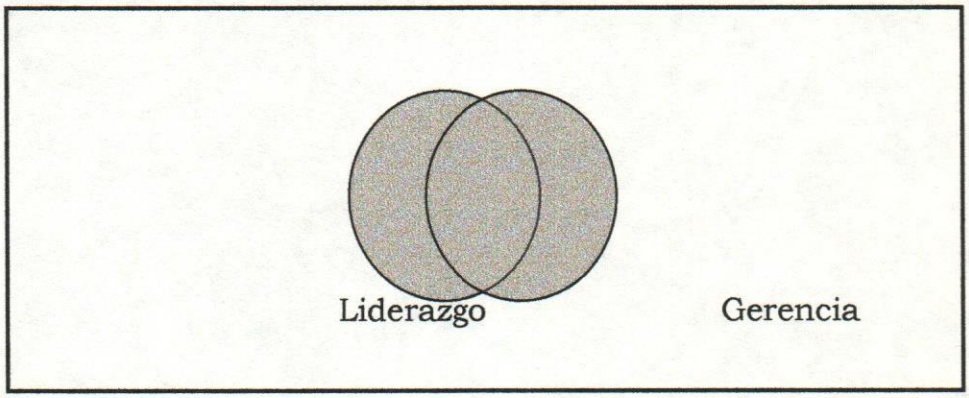
Bass (1.990), citado por Hughes, Ginnet, Curphy (1.996) escribió que hay "líderes gerentes y gerentes líderes, pero las dos actividades no son sinónimas".De acuerdo con las teorías clásicas de liderazgo, el propósito del gerente es guardar el complejo sistemas de reglas de manera óptima con base a un sistema estabilizador. Por esto, un gerente tradicional ejecuta tareas como: planificación, investigación, coordinación, organización y funciones de control en la organización (Davis, 1.992, Mackenzie, 1.969, Mahoney, Jerdee y Carroll, 1.965, Urwich, 1.952: citado por Hughes, Ginnet, Curphy (1.996). Las teorías de gerencia le han dado relativamente poca importancia a las interacciones de los gerentes con sus seguidores con el fin de alcanzar las metas organizacionales. Estas interacciones cara a cara con sus subordinados son generalmente vistas como funciones del líder, ya que ellos se focalizan más en resolver conflictos de grupos, promueven el soporte emocional al grupo, mantener el grupo unido y satisfecho, y trabajar con los miembros del grupo en alcanzar las metas propuestas. (Bales, 1.958, Bass, 1.990, Mann, 1.965,citado por Hughes, Ginnet, Curphy (1.996). Pero en la práctica los líderes ejecutan

muchas de las actividades tradicionalmente asignadas como funciones del gerente y viceversa.

De aquí se desprender el hecho de que saliendo de los enfoques tradicionales de gerencia (de las funciones básicas de planificar, organizar, coordinar), hoy en día, y tomando como punto de referencia el hecho de que en el estudio de las conductas de los gerentes es muy importante su interacción con otros(Bass (1.990) , Kotter (1.982), citados por Hooijberg (1.996)), el gerente debe también cumplir con las funciones "más emocionales" que en un tiempo se le atribuían únicamente a los líderes.

La idea de que el liderazgo y la gerencia puedan ser funciones distintas, debe tomar en cuenta que ambas funciones involucran actividades en conjunto, es decir, el líder y el gerente tienen funciones que se superponen, tal como lo ilustra la figura N°1.

Figura N°1
Superposición de las funciones del liderazgo y la gerencia.



Fuente: Hughes, Ginnet, Curphy. 1.996. Pág. 14.

Aunque algunas de las funciones ejecutadas por los líderes son únicas, siempre hay un área donde se superponen. Hughes, Ginnet, Curphy. (1.996) explican que resulta más fácil distinguir las funciones que se superponen (es decir, que les son comunes) que aquellas en las que no tienen relación.

Además haciendo referencia a más investigaciones sobre el área, los autores mencionan a Gadner (1.986, 1.990),citado por Hughes, Ginnet, Curphy (1.996) quién observó la diferencia entre líderes y gerentes, estableciendo que algunos líderes piensan en términos amplios, atendiendo a la amplitud y desarrollo organizacional, extendiendo así su influencia más allá de los límites burocráticos, esto lo logran entendiendo intuitivamente los elementos irracionales e inconscientes para lograr la influencia, enfrentando hábilmente la constitución de los conflictos, aceptando y promoviendo los cambios organizacionales y creciendo más que los otros. Aquí se aprecia de nuevo el factor "influencia" propia de la actividad gerencial y que durante mucho tiempo estuvo asociado únicamente a las actividades de los líderes.

Gardner (1986, 1.990), citado por Hughes, Ginnet, Curphy, (1.996), explica que las funciones de liderazgo y de gerencia pueden ser vistas, no como un nivel o una categorización rígida, mas bien como funciones de extensión de la perspectiva y que utilizan la influencia.

Gardner (1986, 1.990) citado por Hughes, Ginnet, Curphy, 1.996, propone otro camino para pensar a cerca del liderazgo y la gerencia, al considerarlas como funciones complementarias, las organizaciones necesitan la buena actuación de ambos para lograr el éxito.

2.-Gerencia

2.1- Definición de gerencia

Haciendo una breve revisión histórica de este concepto resulta interesante tomar ideas importantes que destaca Drucker (1.976), sobre el concepto de gerencia.

Durante los primeros tiempos de la historia de la administración, el término gerente (en inglés Manager), se utilizaba para distinguir a la persona "responsable del trabajo de otro". Para ese momento tenía mucha utilidad hacer esa distinción, ya que permitía separar a los gerentes de la función de "propietario". Este concepto establecía que la administración o gerencia "era un tipo especifico de trabajo que podía analizarse, estudiarse y mejorarse sistemáticamente" (Drucker,1.976, Pág. 266). Esta concepción de gerencia surge de la organización "nueva, amplia y permanente", que comenzaba a surgir para cumplir con las tareas económicas de la sociedad.

Sin embargo, para Drucker esta definición no es satisfactoria, ya que desde siempre en las empresas había personas, en cargos de responsabilidad que pertenecían a la administración y no dirigían a nadie. De aquí se desprende el hecho de que muchas veces aunque los administradores tengan subordinados, realizan más bien un aporte de carácter individual, he incluso, individualmente pueden realizar un aporte más importante que cuando están obligados a consagrar una parte de su tiempo a la atención de sus subordinados y el trabajo que ellos realizan.

El mismo autor refiere que el grupo que promovía el crecimiento más dinámico de cualquier organización, de la empresa de ese tiempo (1.976), estaba conformado por los que formaban parte de la dirección individual, basados en el hecho de que éstos asumían la responsabilidad de su aporte a la empresa y los resultados que se obtuviesen, es decir, profesionales individuales de todo tipo, que trabajaban con cierta autonomía (tal vez con un ayudante o secretario), y que influían sobre la capacidad de producción de la riqueza en la organización.

Este concepto tradicional de gerencia trae consigo un problema, el de los "profesionales individuales", o también llamados por Drucker (1.976) administradores, los cuales tendrán que ser capaces de integrarse en situaciones que exijan trabajo en equipo, o a ser líderes de equipos.

2. 2 - La nueva definición del Gerente.

Drucker (1.976) señala que el primer intento que se hizo para resolver este problema, fue en 1.950, cuando se complementa la definición de gerente con el concepto de "contribuyente", representado por el profesional individual, lo que permitió que le abrieran a cada uno oportunidades paralelas, es decir, se les separo de acuerdo a la importancia de las actividades que cada uno realizaba.

Aun así, los profesionales individuales continúan convencidos que las verdaderas posibilidades de progreso se encuentran en el trabajo individual, y sino , por lo menos en un trabajo estructurado administrativamente. Esta separación implicaba que el trabajo del gerente (que tiene poder y autoridad), es menos importante que el de administrador (que es responsable de hacer aportes individuales).

Pero algo que quedó claro, es que tanto el gerente como el administrador (contribuidor individual) tienen que integrar su labor con la unidad de la que forman parte, sobre todo "colateralmente", y con las personas de otras áreas que utilizarán su trabajo.

La diferencia en este punto radica en que el gerente, además de integrase "colateralmente" debe hacerlo "descendentemente", es decir, integrar su trabajo con el de sus subordinados para obtener resultados, mientras que el administrador generalmente sólo se integra "colateralmente".

Por otro lado, un administrador es más responsable de hacer contribuciones, organizar y crear, mientras que un gerente asume la responsabilidad en el mando sobre individuos.

Se puede dar entonces en una organización una función administrativa que asume responsabilidad por el trabajo ajeno (función gerencial). Habrá también quienes sean administradores netos (sin responsabilidad de personal), y un tercer grupo que combine la función de asesoramiento de la alta dirección con la "conciencia" en cierta área, con la responsabilidad de supervisión y administración en una determinada unidad.

El cargo del gerente se puede definir, según Drucker, 1.976, Pág.283, así:

- Según la función especifica del cargo mismo: "debe ser siempre un cargo permanente y continuo, un cargo que a la luz dé los mejores datos disponibles en el momento dado, parezca necesario durante un período bastante prolongado"
- A través del aporte específico que se desea que haga el gerente, junto con su unidad, que si es realmente eficaz implicará una diferencia fundamental en el desempeño y en los resultados de la empresa.
- A través de las relaciones, en sentido descendente, ascendente y lateral.
- A través de la información necesaria para el cargo, y por el lugar que ocupa en el flujo de información.

Stonen y Freeman (1.992), definen gerencia, desde el punto de vista de lo que los gerentes hacen, como el proceso de planificar, organizar, liderizar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y usar todos los recursos organizacionales disponibles para alcanzar las metas propuestas.

Para esta investigación se considera a los gerentes como aquellos que tienen que reportarle directamente a un supervisor y que tienen a su cargo el trabajo de otras personas.

2.3 - Características de los gerentes.

Por otro lado, Hampton (1.991, Págs. 9-11), cita un estudio que realizo Rosemary Stewart del Oxford Center for Management Studies, en el cual reconoce la presencia de tres características generales que comparten los gerentes o administradores, a saber: exigencias, restricciones y decisiones.

- Exigencias: Cumplir con un mínimo de criterios del desempeño. Realizar ciertas clases de trabajo. Estas exigencias vienen determinadas por el grado en que se requiere su participación en la unidad de trabajo (a quién debe contactar), la dificultad de la relación laboral (el poder de los contactos que tenga que hacer para que se cumplan sus objetivos), y los procedimientos burocráticos que no pueden delegarse ni ingnorarse, las reuniones a las que esta obligado a asistir, etc. .

- Restricciones: Pueden ser cualquiera de las listadas a continuación: Limitación de recursos, restricciones legales y sindicales, limitaciones tecnológicas, ubicación física, restricciones organizacionales; sobre todo el grado en que esta definido el trabajo de la unidad del gerente, las actitudes de las otras personas ante cambios en los sistemas, procedimientos, organización, sueldo y condiciones de trabajo, los cambios en los bienes o servicios producidos, el trabajo fuera de la unidad.

- Decisiones: Sobre cómo se hace el trabajo, y sobre qué trabajo se hace. Debe tomar decisiones en un área definitiva, para poner de relieve ciertos aspectos del trabajo, para seleccionar algunas tareas e ignorar o delegar otras, tomar decisiones en el establecimiento de límites (relaciones con personas fuera de la unidad que lo afecten), tomar decisiones de cambiar el área de trabajo, como cambiarla, decisiones sobre como tener el dominio de la unidad, como desarrollar un dominio personal, como convertirse en experto, como compartir su trabajo de manera especial con sus colegas y como participar en las actividades organizacionales y públicas.

Las exigencias especifican lo que debe hacerse. Las restricciones son los factores dentro o fuera de la organización que limitan lo que los ejecutivos pueden hacer. Las decisiones identifican las opciones que el empleado puede ejercer al determinar lo que va a hacer y cómo hacerlo.

2. 4 - Procesos gerenciales

Los procesos gerenciales vienen definidos en la perspectiva teórica tradicional de la administración (o gerencia), y determinan que existne para esta función un conjunto de procesos que, cuando son efectuados debidamente, favorecen la eficacia y la eficiencia organizacional.

Es importante, destacar tal como lo hace Hampton (1.991), que lo que se describe en esta perspectiva son procesos y no personas, y además que estas funciones no son exclusivas de los gerentes, podrían también ser asignadas en diversas formas a niveles superiores o inferiores de la jerarquía organizacional, "todo empleado es administrador en la medida que planea, organiza, dirige y controla" (Hampton, 1.991, Pág. 23).

Además, es vital tener presente que estos procesos hacen que el funcionamiento de la organización sea eficaz y eficiente, dependiendo de la situación concreta, y, que en ocasiones resulta más complejo realizarlas, sobre todo, en situaciones cambiantes, es decir, estos procesos gerenciales no son un receta mágica, ni tienen una efectividad universal. Los procesos son los siguientes:(Ver figura N° 2)

- Planeación: consiste en reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización, decidir cómo situarla o posicionarla en su ambiente, como se desarrollarán y aprovecharán las fuerzas y como se afrontarán los riesgos y oportunidades del ambiente. También incluye refinar las ambiciones a corto y largo plazo, traducirlas en objetivos más específicos, y establecer los métodos para alcanzarlas.

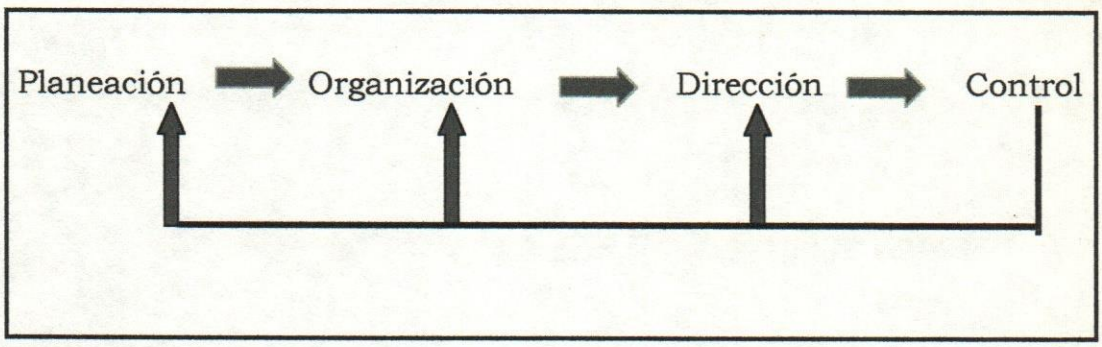
- Organización: consiste en dividir a la organización en unidades, divisiones o departamentos, los cuales tienen unas determinadas responsabilidades, y una jerarquía de relaciones. Esta función implica la coordinación de dichas unidades y subunidades, a fin de que se combinen y se logre cumplir con los objetivos globales de la organización.

- Dirección: posee dos significados. El primero se refiere a la diversidad de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización, (por ejemplo, articular y ejemplificar los valores y estilos propios de la empresa). El segundo significado, se refiere al proceso de influjo interpersonal en el cual los gerentes se comunican con sus subordinados y les dictan las pautas con respecto a la ejecución del trabajo.

- Control: Consiste en monitorear, vigilar el proceso utilizando como base los objetivos y normas obtenidas de la planeación. Este proceso culmina el ciclo ya que a través de él se verifica que se hallan alcanzado los objetivos propuestos en la planeación.

Como punto final, es importante recalcar que la forma en que se cumple cada proceso depende de variables como, la naturaleza de la tarea y la tecnología, la estabilidad, las condiciones ambientales y la índole de las personas que intervienen en todos los procesos.

Figura N° 2
Procesos de la Gerencia



Fuente: Armstrong, .1.986, Pág. 21.

2. 5 - Actividades del trabajo gerencial

El enfoque de la actividad del trabajo gerencial se basa "en lo que hacen los gerentes, en aquellos con quienes hablan, la duración y los temas que abordan en sus conversaciones, etc.". (Hampton, 1.991, Pág. 25)

Hampton (1.991) menciona el estudio de Mintzberg en la McGill University de Montreal, según el cual el comportamiento de los gerentes, puede clasificarse en tres funciones o papeles: interpersonales, informacionales y decisionales.

- Roles interpersonales: como el gerente interactúa con otras personas; incluye ser el anfitrión y atender las ceremonias oficiales "jefe de figura"; crear entusiasmo y satisfacer las necesidades de la gente "líder", mantener contactos con personas y grupos importantes "enlace".
- - Roles de información: intercambiar información con otras personas. Incluye buscar información relevante afuera, "monitorear", y buscar información relevante con los miembros del grupo "diseminador".
- Roles de decisiones: tomar decisiones que afecten a otras personas; incluye localizar problemas para resolverlos, lograr explorar oportunamente el mercado "empresario", ayudar a resolver conflictos "conciliador", distribuye recursos para usos varios ,"distribuidor de recursos", y negociar con las partes, "negociador".

Como se ve, el estudio de Mintzberg muestra las actividades básicas que realiza un gerente, y es importante destacar la presencia dentro de las funciones interpersonales el rol de "líder" que debe desarrollar el gerente, definiendo al "líder" como el creador de entusiasmo y el que es capaz de satisfacer las necesidades de la gente.

Schermerhorn y otros, (1.997) también hace mención a los procesos realizados por los gerentes, y los subdividen en dos áreas claves, a saber:

Primero, la ejecución de la tarea: la calidad y cantidad del trabajo producido, los servicios prestados por la unidad de trabajo, como un todo.

Y segundo, el trabajo satisfactorio: como se sienten las personas acerca de su trabajo y cómo es su situación en el mismo.

Estos autores reflejan su preocupación por que se enfoque el trabajo gerencial a valorar las contribuciones hechas por el recurso humano, y evitar perderse en la excesiva preocupación por el cargo.

Los gerentes efectivos (Schermerhorn y otros, 1.997), crean oportunidades para los individuos y grupos y son capaces de alcanzar logros que traen altos beneficios para la organización. Esta afirmación dejan ver que las perspectivas teóricas sobre gerencia están orientadas actualmente a una visión más completa de la función gerencial, no enraizada únicamente en la tarea sino también en las relaciones entre los miembros de la red de roles del gerente.

2.6 – Tipos de gerentes

Stoner y Freeman (1.992) hacen referencia a que existen dos formas de clasificar los gerentes, a través de su nivel en la organización y por el rango de las actividades organizacionales de los cuales ellos son responsables.

Según los niveles gerenciales, se pueden clasificar en:

- Gerentes de primera línea: Son definidos como aquellos gerentes que son responsables del trabajo de sólo los empleados operarios y no supervisan a otros gerentes, ellos son los primeros de una amplia gama de niveles gerenciales en la jerarquía organizacional.
- Gerentes Medios: son aquellos que tienen un rango medio en la jerarquía organizacional; ellos son responsables del trabajo de otros gerentes y algunas veces de algunos empleados operativos.
- Altos gerentes: son responsables del total de los gerentes de la organización. Ellos establecen las políticas operativas y dirige las interacciones organizacionales hacia el desarrollo.

Según el rango de actividad organizacional que son responsables, pueden ser:

- Gerente funcional: es aquel que es responsable de sólo una actividad organizacional, como un gerente de finanzas o de recursos humanos.
- Gerente general: ellos tienen la responsabilidad individual de todas las actividades, como producción ventas, finanzas; en las compañías pequeñas puede ser un solo gerente general, mientras que en las grandes empresas pueden subdividirse por segmentos.

2.7- Gerencia efectiva

Aquí resulta importante hacer una diferenciación entre dos conceptos que en la práctica tienden a confundir, uno de cuales es manejado en esta investigación, se trata del concepto de efectividad y eficiencia; Drucker (1.992) distingue que eficiencia, es la habilidad de hacer las cosas bien, a nivel gerencial implica que el gerente es capaz de minimizar los costos de los recursos necesarios para alcanzar las metas, mientras, que a la efectividad la define como la elección de las metas correctas, explica que no basta reducir los costos (ser eficiente), sino plantearse las metas adecuadas; a nivel gerencial, significa plantearse las metas correctas, según, por ejemplo las exigencias del mercado.

Valdez, (1.992, Pág. 10), define la gerencia efectiva como aquella que "esta centrada en el individuo y en los grupos que la conforman para que pueda reflejar valor y satisfacción en sus bienes, productos y servicios". Hace mención a un punto importante de la gerencia efectiva, en el cual "las personas son mucho más importantes que los aspectos de rentabilidad puesto que una conduce a la otra y no al revés. Las personas que conforman un grupo involucrado con las metas organizacionales podrían generar rentabilidades

mayores que aquellas empresas que se rigen por la rentabilidad para evaluar y motivar".

Schermerhorn y otros, (1.997) afirman que la esencia de todo trabajo gerencial radica en darle la importancia y el mantenimiento adecuado a las relaciones interpersonales, con una extensa variedad de personas, tanto dentro como fuera de la organización. También definen a un gerente efectivo como el que es capaz de lograr en su unidad organizacional, grupo o equipo altos niveles de metas realizadas por su capacitada y entusiasta fuerza de trabajo.

Haciendo mención a modelos más específicos que se han desarrollado para establecer la eficacia directiva, encontramos: el modelo Tridimensional de eficacia directiva desarrollado por Hersey y Blanchard (1.970).

En este modelo se toman en cuenta las tareas y relaciones, como punto de partida para lograr la eficacia, y se definen de la siguiente manera:

- Tarea: Cómo el dirigente establece separaciones entre la relación con sus subordinados y normas bien definidas, canales de comunicación, métodos y procedimientos.

- Relaciones: comportamientos que indican "amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad" en la relación entre el dirigente y los miembros de su personal.

Hersey y Blanchard (1.970), establecieron los conocidos cuatro cuadrantes básicos del comportamiento directivo, ilustrados en la figura N° 3

Figura N° 3

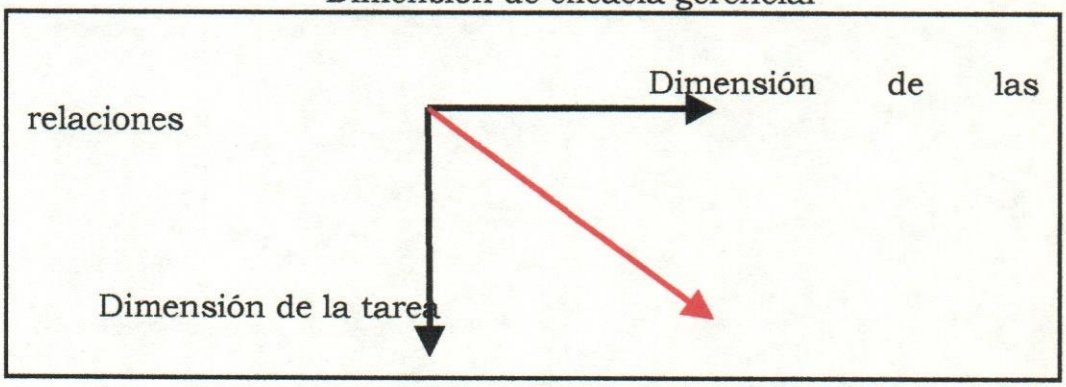
Cuadrantes del comportamiento directivo

Fuente: Hersey y Blanchard (1.970), Pág. 98.

Lo que es interesante resaltar en este modelo, es que la personalidad directiva, se pone en evidencia cuando el individuo se ocupa de dirigir las actividades de otros. Entonces el director o gerente puede tener dos tipos de comportamiento, ya sea "orientado a la tarea" u "orientado las relaciones. Pero aclaran los autores, un dirigente, ya sea desde el punto de vista de sus subordinados, superiores o colegas, presenta una o más de las cuatro personalidades directivas básicas, tarea alta, tarea y relaciones altas, relaciones altas y, tareas y relaciones bajas.

La dimensión de eficacia, estos autores la reconocen como interrelacionada con la personalidad directiva y con la situación en que se actúa, la conciben como un vector. (Ver figura N° 4).

Figura N° 4
Dimensión de eficacia gerencial



Fuente: Hersey y Blanchard, 1.970, Pág. 100.

A partir de esta interrelación construyen el modelo tridimensional de eficacia directiva, en el cual " la diferencia entre un estilo eficaz o ineficaz no reside en el comportamiento del dirigente, sino en la conveniencia de usar ese comportamiento en la situación en que es usado". (Hersey y Blanchard, 1.970. Pág. 101).

Otra teoría importante sobre la efectividad gerencial es la Katz, citado por Schermerhorn, y otros (1.997), quién estableció tres categorías de habilidades gerenciales para lograr el éxito gerencial en un ambiente dinámico. Estas habilidades consisten principalmente en la capacidad de traducir conocimiento en acción y señala además, que en la práctica, las mismas se encuentran interrelacionadas. A continuación se describe brevemente estás actividades(ver figura N° 5)

- Habilidades Técnicas: consisten en la capacidad de ejecutar tareas especiales. Esta capacidad se deriva del conocimiento o experticia ganada ya sea a través de la experiencia o de la educación. Involucra competencias que se usan para seleccionar métodos, procesos y procedimientos para lograr realizar tareas.
- Habilidades humanas: se traduce en la capacidad de trabajar bien con otras personas. Esta emerge como el espíritu de la confianza, entusiasmo y la genuina participación en las relaciones interpersonales. Las personas con buenas habilidades interpersonales tienden a tener un alto grado de autoconocimiento y la capacidad de entender ó empatizar con los sentimientos de los otros.
- Habilidades Conceptual: equivalen a la capacidad de ver a la organización y sus situaciones como un todo. Capacidad de identificar problemas y oportunidades, para reunir e interpretar la información relevante,

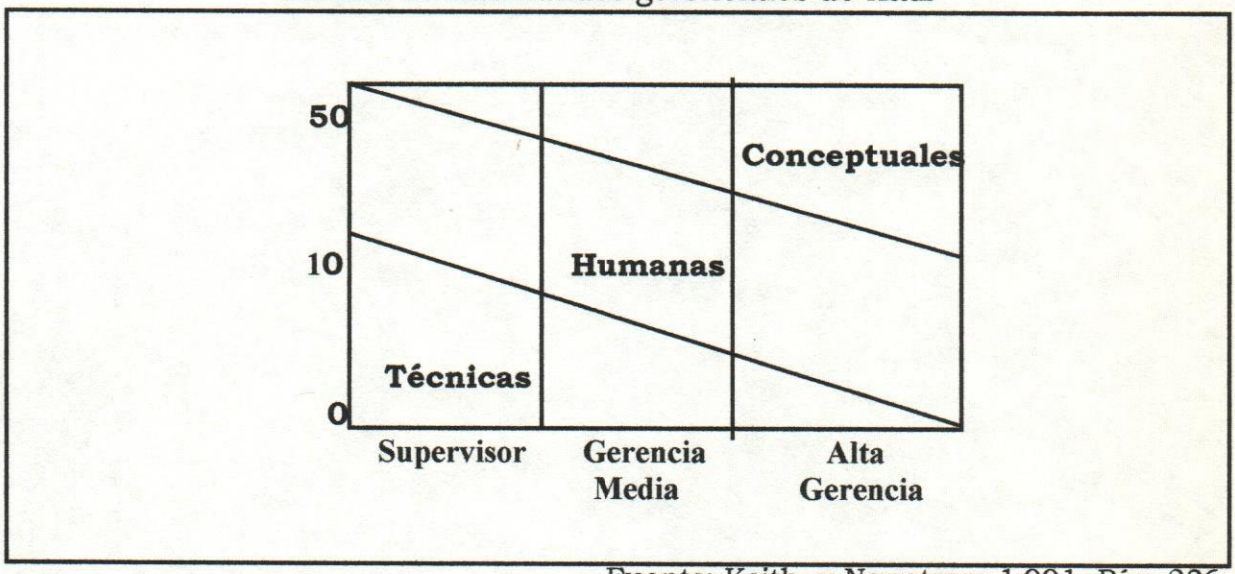
para llegar a una buena decisión que solucione el problema y que sirva para los objetivos organizacionales.

De acuerdo de Katz, la importancia relativa de estas habilidades varía a través de los niveles gerenciales. Las habilidades técnicas se muestran más importantes en los niveles inferiores de gerencia, donde los supervisores tienen que tratar problemas técnicos específicos, (gerencia de primera línea).

Mientras que las habilidades humanas y conceptuales, aunque son importantes también los niveles supervisorios, se hacen especialmente relevantes para la efectividad de las funciones que son propias de los gerentes, por el carácter mismo de sus actividades (Ver figura N°5)

Figura N° 5

Modelo de habilidades gerenciales de Katz



Fuente: Keith y Newstron, 1.991. Pág. 236.

Haciendo mención a literatura de data más reciente sobre el tema de la efectividad gerencial, vale la pena mencionar a Bain (1.996), quién comenta que un gerente efectivo se caracteriza por poseer un pensamiento estratégico, entusiasmo, la habilidad de motivar a la gente, conocimientos, insistencia en el desarrollo continuo y conseguir las metas propuestas.

Bain (1.996), comenta acerca de cómo ha aumentado el reconocimiento del liderazgo como el factor más importante para el éxito en la gerencia, y que, además, resulta muy difícil definirlo. Muchos gerentes reconocen, hoy en día, la importancia del liderazgo, pero tienen dificultad en el conocimiento de cómo ser efectivos en esta área. También hace mención a las características de líder exitoso de negocios, estas características son: flexibilidad, capacidad para inspirar a otros, entusiasmo, habilidad para construir relaciones, inspirar verdad, comunicador, delegador, una persona de buena voluntad, sincero e íntegro. Bain (1.996), presenta un artículo donde hace mención a los gerentes efectivos destacando la importancia del desarrollo del liderazgo como garantía de éxito a este nivel, además las características que plantea tienen similitud por las estrategias desarrolladas por Koestenbaum (1.991), en su teoría de diamante de liderazgo.

Bain (1.996), menciona en su artículo a las observaciones realizadas por Howard Gardner, quien estudió diversidad de líderes y llegó a la conclusión de que el liderazgo tiene seis constantes:

Primero, el líder tiene un mensaje central, que es claro y leído fácilmente por sus seguidores. Segundo, el líder que tiene seguidores, evitan interferencias que puedan restar fuerza a su mensaje. Tercero, las necesidades del líder son tolerables por la organización en orden al poder que él tiene dentro de la empresa. Cuarto, los líderes convierten sus mensajes centrales en acciones. Quinto, el liderazgo puede ser directo ó indirecto, es directo cuando el líder direcciona su propia fuerza hacia la audiencia, mientras que es indirecto cuando el líder trabaja para educar a sus sucesores. Sexto, el líder real piensa a cerca de su audiencia, y trata de persuadirla para que se sume a su causa.

Por último, Bain (1.996) concluye diciendo que, en su opinión, los mejores gerentes son aquellos que son curiosos, constantemente buscan nuevos conocimientos y la mejor manera de hacer las cosas. Los gerentes de hoy son observadores externos, capaces de ver lo que pasa alrededor de ellos, son receptivos a las nuevas ideas y a las implicaciones que el desarrollo supone para ellos y para su propia empresa.

2.7.1 Sistema de participación múltiple de la efectividad gerencial. (Tsui1.985)

Tsui (1.985), estudiosa de la efectividad gerencial, habla del "sistema de múltiple participación de la reputación de efectividad gerencial" (representado en la figura Nº 6). Primero que nada la autora refiere el hecho de que los estudios de la gerencia y la conducta del líder han progresado bastante en dos senderos paralelos pero no incomunicados. Las teorías sobre liderazgo efectivo, son abundantes, pero no son una guía para un claro entendimiento del fenómeno real, porque es muy largo y estrecho el camino a seguir en lo que se refiere a entender la conducta del líder. Por otro lado, las teorías de la efectividad gerencial son dispersas. Hay un número amplio de estudios cuyos resultados no son acumulativos, ni integrativos, no permitan establecer un criterio de la efectividad gerencial. La autora explica que ha sido lento el proceso de entender, explicar y predecir la efectividad gerencial, lo que ha hecho que se postergue el resolver la confusión conceptual y de medida de la efectividad gerencial. Una revisión de 100 estudios empíricos de la efectividad gerencial, muestra que no hay ninguna aceptación única de la definición conceptual de este criterio. (Tsui, 1.985). Es decir, no hay un criterio definitivo para estudiar la efectividad gerencial.La autora, encontró en esta revisión, que la efectividad era indirectamente definida como "la habilidad del gerente de lograr los objetivos organizacionales a través de la supervisión", para ser efectivos hay que escalar la escala organizacional o la escala salarial. La validez teórica de estas aproximaciones se basa en asumir que el proceso de escalar en la jerarquía puede dar exactamente los intereses y expectativas de la organización o de los miembros de la organización.

Tsui (1.985) presenta el sistema teórico que respalda sus ideas, y comienza esta sección haciendo mención de las apreciaciones sobre la efectividad de diversos autores, entre ellos Campbell, (1.976); Scott, (1.977); Steers, (1.977), citado por Tsui (1.985), Pág. 32, quienes afirman que la efectividad es un juicio de valor, y que posee dos niveles: el nivel individual (Kavanagh, McKinney y Wolins, (1.971); Lawler, (1.967) citado por Tsui (1.985), Pág. 32,) y el nivel organizacional (Friedlander y Pickle, 1.968; Molnar y Rogers, 1.976, citado por Tsui (1.985), Pág. 32,).

Tsui (1.985), construye su modelo basándolo en el concepto de Reputación efectiva (ver figura N° 6), la cual es definida como un juicio constituido por la observación de las expectativas creadas por la conducta del gerente focal.Tsui (1.9859, menciona otras concepciones del este concepto de reputación efectiva y cita a (Campbell (1.976), Lombardo y McCall (1.982), los cuales indican que últimamente este concepto ha sido una cuestión de consenso perceptual, estableciendo que el gerente efectivo es aquel que es responsable de las demandas de todos los individuos en el sistema social con quienes él interactúa y coordina su conducta.

Tsui (1.985), comenta que hay una búsqueda individual de todos los participantes (red de roles del gerente focal), para satisfacer sus propios intereses laborales, y que a través de la participación pueden quedar claramente establecidas cuales son las expectativas de conducta que se esperan del gerente, basadas en que cada participante visualice como esa conducta satisface sus propios objetivos e intereses.

Tsui (1.985), hace referencia a la teoría de crédito idiosincrásico del liderazgo (desarrollada por Hollander, (1.959)), en la que el líder acumula status o reputación por responder a las demandas y expectativas de los miembros de su red de roles. Por ejemplo, los subordinados le otorgan una reputación efectiva favorable al gerente que es capaz de cumplir con sus expectativas.

Es importante aquí hacer una aclaratoria, tanto en este modelo como en otros modelos mencionados, los autores si bien comienzan refiriéndose a los gerentes efectivos o a los líderes efectivos, tienden a mezclar los términos indiscriminadamente, lo que lleva a afianzar la hipótesis de que si existe una relación fuerte entre el liderazgo y la gerencia, y probablemente entre la efectividad gerencial y el liderazgo.

Siguiendo con el modelo desarrollado por Tsui (1.985), ella plantea que si bien a través de su modelo se pueden obtener la reputación efectiva de cada miembro de la red de roles (superiores, pares y subordinados) no necesariamente tienen que se congruentes las expectativas entre sí. De hecho explica la falta de convergencia arguyendo que cada miembro de la red de roles puede tener un sistema de referencia distinto, cuando evalúa el mismo conjunto de roles gerenciales, por ejemplo, dependiendo de las características de la organización pueden cambiar las expectativas de rol de los participantes.

Tsui (1.985), plantea que es muy importante unir la idionsicracia de la efectividad gerencial (obtenida de la misma red de roles) con el juicio hecho por la organización de acuerdo con el criterio organizacional. Ya que esto proporcionará una análisis más preciso del desempeño del gerente.

Tsui (1.985), posteriormente explica con detalle los elementos que componen y afectan a la reputación efectiva. Los elementos que la componen son: (ver figura N° 6)

- Expectativas de rol: son aquellas que el gerente focal ejecuta y que son muy importantes para que tanto sus subordinados, superiores, y pares puedan ejecutar sus propias tareas y satisfacer sus propios intereses.

- Percepciones de rol: se da cuando el gerente es capaz de entender los requerimientos de conductas y de comunicación que su red de roles necesita para realizar su trabajo. Aquí la autora refiere que los gerentes efectivos son aquellos que son super sensibles a lo que piensan y desean los otros miembros de la organización. Los gerentes efectivos son capaces de hacer auto sacrificios para asistir a otros y así adquirir créditos idiosincrásicos.

Aquí la autora hace una aclaración importante, comenta que las expectativas de rol pueden ser percibidas como conflictivas o ambiguas, dependiendo de la claridad con que los participantes visualicen sus expectativas. Se pueden presentar conflictos entre las expectativas del gerente focal y los miembros de la red de rol, o pueden surgir conflictos entre las expectativas de los múltiples miembros de la red de rol.

- Categorías de conductas gerenciales (ver Figura N° 6): Tsui (1.985), hace referencia de los múltiples estudios que pueden proporcionar una lista de actividades gerenciales, pero afirma que es necesario desarrollar una lista exclusiva de las categorías de conductas, que sea capaz de incluir no sólo las actividades de un gerente efectivo, sino también de los gerentes inefectivos.

Posteriormente Tsui (1.985), hace referencia a los determinantes de la reputación efectiva que son: (ver figura N°6)

- Factores organizacionales: Tsui (1.985), hace referencia a Katz y Kahn (1.978), quienes arguyen que el receptor del rol gerencial puede fundamentarse en el sistema característico de la organización, así como también puede fundamentarse en el subsistema donde cada transmisor del rol se encuentre ubicado, y la posición particular ocupada por cada uno (tanto transmisor, como receptor). Esto se refiere a lo mismo que comenta más arriba sobre que las características de la organización pueden afectar tanto las expectativas de rol como las percepciones de rol requerido. Incluso puede afectar especialmente las tareas que el gerente debe realizar, y en el desarrollo social del gerente.

Las características de la organización como, tecnología, estructura, sistema de recompensas y las características de la red de roles inmediata del gerente focal pueden determinar las expectativas que se generen con respecto a la conducta del gerente.

- Factores interpersonales: esta constituido por tres sub factores, a saber:

  Credibilidad: basado en las afirmaciones de Kahn, Wolfe, Quinn and Snoek (1.964), citado por Tsui (1.985), Pág. 39, se da en aquellos individuos que son queridos, admirados y respetados.

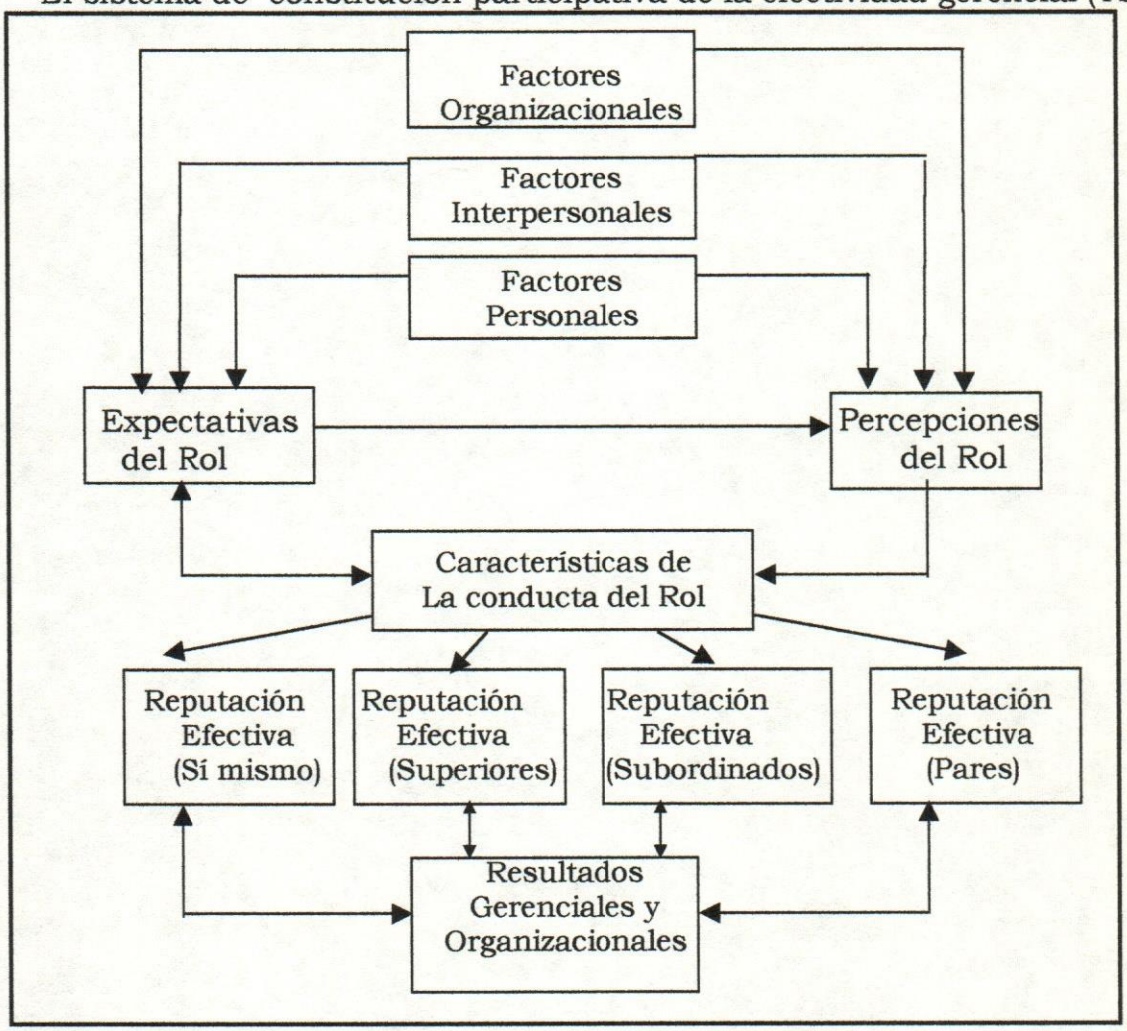
- Poder político: refiere la posición en el sistema informal de poder e indica la capacidad del gerente de ejercitar su poder influenciado a otros.

- Posesión o escasez de recursos críticos: se refiere a poseer recursos de información, recursos personales, experticia.
- Factores Personales (ver figura N° 6): los atributos de tanto los gerentes como de sus participantes (red de roles). Incluyen edad, educación, experiencia ó desarrollo personal que pueden afectar la reputación efectiva.

Por último y siguiendo el orden lógico presentado en su modelo (ver figura N° 6) la autora hace referencia a la relación entre la consecuencia tanto organizacionales como para el gerente focal, que puede ser por ejemplo, si el gerente obtiene una reputación efectiva favorable para todos sus participantes (red de roles) puede además ser recompensado por su contribución con la efectividad de la organización, por supuesto, estos factores siempre van a depender de las estrategias y prácticas de la alta gerencia. Igualmente, puede influir en los gerentes mismos, afectando la actitud que ellos tomen frente a los miembros de su red de roles, es decir, frente a sus superiores, subordinados y pares.

Figura N° 6

El sistema de constitución participativa de la efectividad gerencial (Tsui)



Fuente: Tsui, Anne. (1.985). Pág. 32

Posteriormente Ashford y Tsui (1.991), hacen mención del feedback en el estudio de la efectividad gerencial. Afirman que el feedback ha sido estudiado ampliamente por los efectos que produce en la ejecución de tareas individuales, y ha recibido mucha atención en la literatura sobre la efectividad gerencial. Explican que debido a las grandes ambigüedades en el trabajo gerencial, el feedback ha servido como un recurso para que los superiores, pares y subordinados jueguen un papel importante en la habilidad individual de un gerente efectivo. Dicen que el feedback provee a los gerentes el sentido exacto de cómo los receptores percibe y evalúa su trabajo, y también sirve como guía de las estrategias que puedan aumentar su efectividad.

Estas autoras hablan del "proceso de autorregulación", haciendo mención a lo "complicado y ambiguo" que es el trabajo gerencial, esta ambigüedad intensifica el movimiento de los gerentes en la jerarquía organizacional (Muchos factores contribuyen a esta complejidad y ambigüedad, incluyendo la variedad de roles que son relevantes para el trabajo gerencial (Ashford y Tsui, 1.991, Pág. 252).

Refieren el hecho, de que la teoría del proceso de auto regulación (que ellas proponen), generalmente ha sido focalizada hacia el control de la discreción, haciendo medidas objetivas de la conducta en situaciones en la que la sola evaluación era importante para los mismos evaluados. En estas situaciones, los gerentes usualmente observaban su propia conducta, la comparaban con sus metas, y en uno u otro caso (fuese negativo o positivo el feedback), cambiaban su conducta o se premiaban a sí mismos. Concluyen que la auto – regulación hecha por la observación propia de su conducta de parte de los gerentes, no es suficiente para alcanzar la efectividad gerencial.

3. - Liderazgo

3.1. - Definiciones de liderazgo

Filley y House citados por Manzano y Martín, .1.981, Pág. 197, definen liderazgo organizacional como: " Proceso mental y físico por el cual los subordinados son impulsados a ejecutar tareas formales prescritas y alcanzar ciertos objetivos dados".

La conducta del líder esta orientada hacia dos fines,(Manzano y Martín 1.981):

- Alcanzar objetivos del grupo. Los cuales se logran a través de ejercer estas funciones: planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de los miembros del grupo. Siempre con base en las labores que se relacionen con la misión del grupo. Aquí vemos como estas funciones que el líder utiliza para alcanzar sus fines, también son realizadas por el gerente.
- Permanencia y/o desarrollo del grupo: lo que implica satisfacer los intereses individuales de los miembros del grupo y la expresión de sus valores sociales y morales.

Manzano y Martín, (1.981, Pág. 197), citan a Cartwright y Zander, definiendo el liderazgo como: " conservar placenteras las relaciones interpersonales, arbitrar en las disputas, proporcionar ánimo, dar a la minoría la oportunidad de ser escuchada, estimular la autosugestión y aumentar la interdependencia entre los miembros".

Otra definición de liderazgo organizacional la dan Davis y Newstrom, (1.991, Pág. 234), al definirlo como "el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos" ó " el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige, y luego, lo motiva a alcanzar las metas".

Gibson, Ivancevich y Donnely, (1.997, Pág. 451), definen liderazgo como " una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes. Existe liderazgo cuando el miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo".

Por otro lado, la definición de liderazgo utilizado en esta investigación es la de Koestenbaum (1.991), quién visualiza en su modelo al liderazgo como un proceso que requiere cambios en el individuo, un reenfoque de su mente. Cambios planteados como una transformación no solamente en el modo en que el individuo piensa, sino también en el modo en que el individuo actúa. Estos cambios deben darse en cinco aspectos, considerados por el autor, como fundamentales en la vida: Trabajo, familia, yo (ego), responsabilidad social y estabilidad financiera, denominados en el libro, como "los cinco anillos olímpicos de la vida". que ve al liderazgo como un poder, pero el poder para ser ético, es decir, no se debe abusar de él. Las reglas deben ser respetadas, y la regla fundamental consiste en que el poder debe ser utilizado para el beneficio

de otros, nunca para el beneficio propio. Considera al liderazgo como el motor que impulsa las acciones, lo que permita que las personas lleguen a ser lo que desean, les da el poder de ser libres, responsables y de ser autoiniciadoras.

3. 2. - Modelos teóricos del liderazgo

Se han establecido numerosas teorías o modelos que explican el liderazgo, en este apartado sólo se analizarán brevemente las más importantes y la teoría base de este estudio (Diamante de liderazgo de Koestembaum).

3.2.1. - Teoría de los rasgos

Intenta identificar características especificas (físicas, mentales o de personalidad) que pueden estar asociadas al éxito de un líder. Los resultados de esta teoría se basaron en diversos métodos, entre ellos, el análisis de los recursos humanos, también de la observación de la conducta en grupo, por la elección de los asociados (votaciones), por el nombramiento o puntuación de observadores y a través del análisis de datos biográficos.

Los rasgos que se consideraron, después de realizado el estudio como asociados a la eficacia del liderazgo, se presentan en la tabla:

Tabla N° 1
Rasgos asociados a la eficacia del líder

Inteligencia	**Personalidad**	**Habilidades**
Juicio	Adaptabilidad	Habilidad para lograr la cooperación
Decisión	Atención	Sentido Cooperativo
Conocimiento	Creatividad	Popularidad y Prestigio
Facilidad de palabra	Integridad personal	Sociabilidad (pericia interpersonal)
	Autoconfianza	Participación Social
	Control y equilibrio emotivo	Tacto, Diplomacia
	Independencia (inconformismo)	

Fuente: Gibson, Ivancevich y Donnely, 1.997. Pág. 458

3.2.2 - Teorías personales conductuales

Consisten en el análisis, ya no de las características del líder, sino de la conducta del líder, y estudiar su impacto sobre el rendimiento y la satisfacción de los subordinados. Diversos autores forman parte de este grupo, sus estudios se resumen en la tabla siguiente:

Tabla N° 2

Resumen teorías personales conductuales

Factores de liderazgo	**Iniciadores de la teoría**	**Métodos de medición**	**Sujetos**	**Conclusiones principales**
Centrados en el empleado y Centrados en el trabajo	Likert	Entrevista y respuestas al cuestionario de los grupos de seguidores	Líderes formales y seguidores en servicios públicos, bancos, hospitales, fábricas, industrias alimentarias y gubernamentales	Los estilos centrados en el empleado como los centrados en el trabajo se traducen en mejoras en la producción. No obstante, tras un breve período de tiempo, el estilo centrado en el trabajo crea tensiones que conducen al absentismo, las bajas definitivas, la preocupación y las actitudes negativas. El mejor estilo esa el centrado en los empleados.
Estructuración inicial y consideración	Fleishman, Stogdill y Shartle	Respuestas al cuestionario de grupos de seguidores, colegas, el superior inmediato y el líder	Líderes formales y seguidores en las fuerzas armadas, la educación, los servicios públicos y las agencia gubernamentales.	La combinación de las conductas de la estructuración inicial y de la consideración para alcanzar la eficacia individual, grupal y organizacional dependen casi por completo de la situación

Fuente: Gibson, Ivancevich y Donnely, 1.997, pág. 466.

3.3.3. - Modelos situacionales de liderazgo

Gibson, Ivancevich y Donnely (1.997, Pág. 466) los definen como modelos o enfoques que "defienden la comprensión de los líderes de sus propias conductas, de sus subordinados y de la situación antes de utilizar su estilo particular de liderazgo. Este enfoque requiere que los líderes posean alguna experiencia en el diagnóstico de las conductas humanas" Se resumen brevemente en la tabla N° 3.

Tabla N° 3

Resumen modelos situacionales de liderazgo

	Contigencia de Fiedler	**Orientación a los objetivos de House**	**Sitaucional de Hersey-Blanchard**	**Enlace Vertical de Diadas (EVD)**
Cualidades del Liderazgo	Los líderes están orientados a la tarea u orientados a la relación. El trabajo debe modificarse para corresponder con el estilo del líder.	Los líderes pueden aumentar la eficacia de los seguidores aplicando técnicas de motivación adecuadas.	Los líderes deben adaptar su estilo de conducta de tarea y conducta de relación según sus seguidores.	Los líderes deben ser adaptativos, ya que no existe una conducta homogénea con todos sus subordinados.
Asunciones sobre los seguidores	Los seguidores prefieren diferentes estilos de liderazgo dependiendo de la estructura de las tareas, de las relaciones líder – miembros y del poder del puesto.	Los seguidores tienen necesidades distintas, que deben satisfacer con la ayuda del líder.	La madurez de los seguidores (disposición) para asumir las responsabilidades y la habilidad influyen sobre el estilo de liderazgo que se adopta.	Los seguidores se categorizan como dentro del grupo (comparten una unión y un sistema de valores comunes)y fuera del grupo (que tienen menos cosas en común con el líder)
Eficacia del líder	La eficacia del líder viene determinada por la interacción del entorno y por factores de la personalidad.	Los líderes eficaces son los que aclaran a sus seguidores los mejores caminos o conductas a seguir.	Los líderes eficaces son capaces de adaptar los estilos de dirigir, entrenar, de ayudar y delegar para acomodarse a los estilos de madurez de sus seguidores.	Los líderes perceptivos son capaces de adaptar su estilo para acomodarlo a las necesidades de sus seguidores.
Problemas de la investiga-ción	Si se utilizan las investigaciones no relacionadas con Fiedler, las pruebas son contradictorias en la adecuación del modelo.	El modelo ha generado muy poco interés investigador en las últimas dos décadas	No se han desarrollado suficientes investigaciones como para llegar a una conclusión definitiva sobre el poder predictivo de la teoría	Los enfoques han generado un conjunto limitado de investigaciones para apoyar sus asunciones y predicciones.

Fuente: Ivancevich y Donnely, 1.997,Pág. 485

3.3.4. - Teoría de liderazgo de Koestembaun

Para la elaboración de esta investigación se consideró la teoría del Diamante del Liderazgo desarrollado por Koestenbaum en su libro: Leadership: The inner side of greatness (Liderazgo: El lado interior de la grandeza), la cual se resume a continuación.

Koestenbaum (1.991) visualiza en su modelo al liderazgo como un proceso que requiere cambios en el individuo, un reenfoque de su mente. Cambios planteados como una transformación no solamente en el modo en que el individuo piensa, sino también en el modo en que el individuo actúa. Estos cambios deben darse en cinco aspectos, considerados por el autor, como fundamentales en la vida: Trabajo, familia, yo (ego), responsabilidad social y estabilidad financiera, denominados en el libro, como "los cinco anillos olímpicos de la vida".

Implica por lo tanto, un compromiso total, un cambio en todos los niveles de la vida del individuo.

La mente, disposición mental o inteligencia del líder representa el punto de partida donde el individuo desarrolla la conciencia de todos los días. Este desarrollo amerita un cambio de paradigma, el cual implica "trabajar más inteligentemente, no sólo más duramente, diferentemente no sólo en forma incremental

El liderazgo es visto por el autor, como el uso del poder, pero el poder para ser ético, es decir, no se debe abusar de él. Las reglas deben ser respetadas, y la regla fundamental consiste en que el poder debe ser utilizado para el beneficio de otros, nunca para el beneficio propio.

Otra idea importante de este autor,es que considera al liderazgo como el motor que impulsa las acciones, lo que permita que las personas lleguen a ser lo que desean, les da el poder de ser libres, responsables y de ser autoiniciadoras.

El líder como miembro de la organización esta orientado al logro de los objetivos organizacionales, y uno de esos objetivos es lograr el desarrollo de la calidad de los productos y servicios, para lo cual el autor refiere lo siguiente:

"El desarrollo de la calidad en los productos y servicios significa desarrollar la calidad en las personas, y desarrollar la calidad en las personas significa desarrollar la inteligencia del Liderazgo." (Koestenbaum, 1.991, Pág. 17) Esto se traduce en identificar, reconocer, reclutar, conservar, desarrollar y remunerar la mente del liderazgo, también implica que en la organización se establezca una política para desarrollar la mente del liderazgo. Para lograr que las personas se desarrollen y motiven hacia la calidad, es necesario que ellos sean capaces de llegar hasta su propia profundidad, sensibilizar sus corazones, soltar su creatividad y cambiar su carácter. Significa alcanzar su núcleo humano. La transformación del líder puede ocurrir no sólo en sus habilidades, sino también en la naturaleza interna de la persona.

Por otro lado, el autor refiere que el liderazgo tiene un lado estratégico (actividades propias del trabajo) y, su lado personal (madurez, libertad, ética, valores y lealtad). Este aspecto se aprecia claramente cuando el autor habla de que los negocios no son sólo para hacer dinero y ofrecer bienes y servicios, más bien son el vehículo para adquirir "la grandeza personal y organizacional", es muy importante para él conectar el trabajo de cada persona con su profundidad personal, porque el significado del trabajo no es sólo seguridad, sino el crecimiento personal del individuo.

El líder propuesto por Koestenbaum, 1.991, Pág. 6 (citado por Castillo y Pérez, 1.994, Pág. 67), tiene la habilidad de combinar los siguientes aspectos:

-. Agresiva ambición personal, con independencia de pensamiento y recursos individuales.

.- Pensamiento centrado en la cooperación, comunicación y preocupación por los otros.

.- Potenciación de la gente, desarrollándola y educándola para ser líderes, para hacer cosas juntos.

.- Motivar a la gente, interesarla en el conocimiento y conseguir su ayuda.

Se plantea en esta teoría, que todos son capaces de ser líderes y todos lo necesitan, sin embargo se requieren seguir tres pasos: Koestenbaum, 1.991, Pág. 66; citado por Castillo y Pérez, 1.994, Pág. 69)

"a.- Elegir poseer una mente de liderazgo.

b.- Entrenarse para poseer una mente de liderazgo, preferiblemente con un mentor (idealmente el jefe o supervisor).

c.- Apoderarse de los obstáculos, resistencias y defensas que inhiben la liberación de la energía de liderazgo."

Koestenbaum (1.991) plantea la necesidad de enseñar la disposición mental del liderazgo a los jóvenes que comienzan en los negocios y en las diversas profesiones, los líderes del futuro, para que puedan hacer su contribución a la sociedad.

Para el autor la mente del líder que este modelo propone se diferencia del líder clásico, en la manera de pensar, no tanto en la cantidad, sino en la calidad, no sólo en el aumento de la productividad sino también en los paradigmas que es capaz de eliminar.

En general, para Koestembaun, el líder es aquel que tiene el coraje de servir a otros en circunstancias que muchos evitarían o simplemente no sabrían manejar.

. -Definición de términos básicos de la teoría de Koestenbaum

Grandeza del liderazgo:

Para Koestenbaum (1.991), las organizaciones están en una condición permanente de caos, en donde es necesario que se produzca un cambio, ese cambio encuentra solución en el desarrollo de la mente del liderazgo, ya que para el autor la grandeza se equipara con el liderazgo, porque "el liderazgo significa grandeza en todo lo que se hace" Koestenbaum, (1.991, Pág. 40).

Aquí el autor hace referencia a cómo lograr eliminar ciertos paradigmas para lograr una ventaja competitiva, frente al caos que significa el mundo de los negocios; para solucionar esto propone hacer un compromiso con el desarrollo de la mente del liderazgo, buscar y tomar la profundidad del liderazgo y ponerla en práctica dentro del ámbito organizacional basándose en las estrategias que plantea este modelo.

Plantea un diamante de cuatro vértices en cuyo centro se encuentra la grandeza, que define a través de dos maneras, a saber:

a.-Definición pragmática de la grandeza: centra esta definición en siete proposiciones(ver tabla Nº 4), las cuales parecen trabajar en la práctica, junto a la palabra clave efectividad. Sostiene que si el individuo actúa de esta manera logrará, como mínimo duplicar la capacidad de liderazgo que posee.

Tabla Nº 4

Proposiciones pragmáticas de la grandeza del liderazgo (Koestenbaum)

Proposiciones Pragmáticas de la Grandeza	**Implicaciones**
Ser efectivo	Hacer énfasis en resultados, en objetivos y procesos.
Entender que el liderazgo es una predisposición mental y también forma parte de la conducta	Hacer un hábito las nuevas formas de pensamiento y las nuevas formas de actuación
Estar preparado para los cambios de percepciones y de conceptos de manera radical.	Cambios que ocurren en la percepción con respecto al potencial humano y de la cultura
Enseñar Liderazgo.	Implica promover autonomía, promover dirección y prestar apoyo.
Creer que el liderazgo puede ser enseñado y aprendido.	Que el liderazgo se pueda enseñar a quien lo quiera aprender.
Comprender que la mente del liderazgo puede mantener ideas opuestas y sentimientos contradictorios al mismo tiempo.	Reconocer que es necesario manejar diferentes ideas y sentimientos. Principio de la polaridad: Reconocer que en la naturaleza de las cosas existe la confusión.
Ser líder en los cinco aspectos fundamentales de la vida: trabajo, familia, ego, responsabilidad social y financiera	Comprender el liderazgo como holístico; general, global: es en la vida una necesidad total.
Informar sobre los productos y servicios que ofrecen, con los componentes de la enseñanza del liderazgo.	No es vender productos o servicios, es ayudar a los clientes a comprar liderazgo en sus asuntos
Hacer uso tanto de la razón como de la intuición.	Capacidad de guiar las acciones no sólo por el razonamiento, sino siguiendo los dictados de intuiciones o sentimientos.

Fuente: Koestenbaum, 1.991, Pág. 40.

. - Definición filosófica de la Grandeza

La grandeza filosófica proporciona al individuo valores intrínsecos, inherentes, ella es buena en, y por sí misma. Tiene que ver con apreciaciones o actitudes muy íntimas y personales y con el carácter del individuo. La definición filosófica de la grandeza se resume en cuatro aspectos, los cuales se describen en la tabla N° 5:

Tabla N° 5

Definición filosófica de grandeza del liderazgo (Koestenbaum)

Definición filosófica de Grandeza	Implicación
Llevar una vida honorable	Esforzarse por ser profundo, por lograr la auto perfección (trascendencia), dedicarse a lo valioso y noble
Recuperarse de la muerte y la maldad	Reconocer cuando nos hacen un favor o una maldad.
Ser humilde	Estar con al mente abierta, escuchar, entender la autodecepción y enfrentar las resistencias.
Apreciar el milagro y el misterio de la existencia.	Entender lo complicado de llevar una vida orientada a la grandeza.

Fuente: Koestenbaum, 1.991, Pág. 41

Los intentos para vivir en grandeza, inevitablemente producen resistencias. De las cuales Koestenbaum muestra tres categorías, comentadas en la tabla N° 6:

Tabla N° 6

Resistencias de la grandeza del liderazgo (Koestenbaum)

RESISTENCIA PSICODINAMICA	Son atavismos, residuos de hace mucho tiempo incrustados en las percepciones y patrones de conducta. Son modos de afrontar dificultades apropiadas para una realidad diferente de una época anterior.
RESISTENCIA SISTEMICA	Los sistemas esencialmente no cambian. Su inercia detiene el movimiento. La gente toma posiciones que creen son resultado de pensamientos independientes pero resultan ser el parloteo automático de lo que la sociedad les enseño
RESISTENCIA EXISTENCIAL	Se encuentra en la transformación radical de la visión del mundo que se requiere cuando se pasa de la reflexión a la acción, puesto que mucha gente no cree que el liderazgo requiere conversión, ellos esperan que la teoría automáticamente se traduzca en acción.

Fuente: Castillo y Pérez, 1.994, Pág.72

Si se dan estás resistencias, se pueden dar las siguientes situaciones:

.- La Psicodinámica: es una necesidad de dependencia o incapacidad de afrontar responsabilidad personal, debido tal vez a actitudes organizacionales, gerenciales ó de cualquier otro tipo, adquiridas desde hace tiempo. Todo individuo posee cierta autonomía de decisión, si no toma responsabilidad por sí mismo no es posible que desarrolle la grandeza y por lo tanto sea líder.

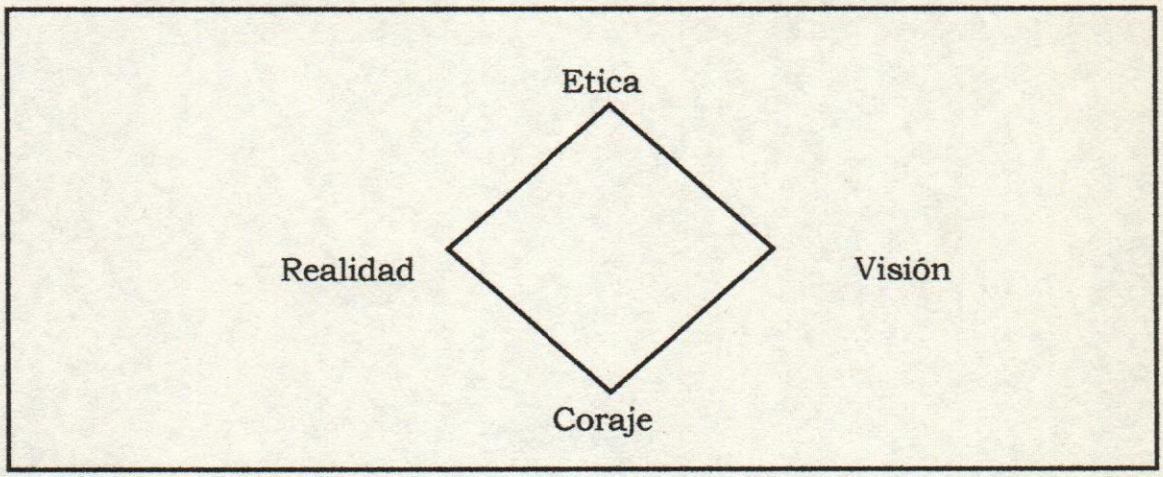
.- La sistémica: en está situación, los individuos repiten lo que la sociedad les ha enseñado, hacen todo de acuerdo al medio donde se desenvuelven, se dejan influenciar por todos los conjuntos sociales.

.- La resistencia de los individuos al cambio la llama resistencia existencial, traduciéndola como un profundo miedo y ansiedad hacia la nueva situación, lo que conlleva a la incertidumbre.

-Estrategias de la grandeza

El modelo de diamante del liderazgo consiste en cuatro dimensiones o estrategias de grandeza, llamadas estrategias dominantes del liderazgo (visión, realidad, ética, coraje),(ver figura N° 7), conjuntamente con sus recursos de soporte ó tácticas.

Figura N° 7
Modelo del diamante de liderazgo de Koestenbaum



Las tácticas forman una secuencia lógica cuyo orden es importante. Se comienza con lo más simple, lo más práctico y se mueve más profundamente en las estructuras filosóficas de la mente del liderazgo. A medida que se va bajando en estas etapas su contribución para mejorar la efectividad del liderazgo aumentan "porque profundidad equivale a verdad y la verdad siempre engendra resultados". Koestenbaum, 1.991, pág. 83.
El autor refiere cuatro niveles, que van en descenso en la profundidad de las estructuras filosóficas de la mente, y, son los siguientes: Koestenbaum, 1.991, pág. 83.

"a.- Nivel profesional: aptitudes, capacidades, para hacer el trabajo, las actividad del día a día.

b.- Nivel social. Implica desarrollo de actitudes sociales que se esperan de él en entornos comunitarios.

c.- Nivel psicológico: es el reino de la intuición.

d.- Nivel filosófico: representa el nivel más profundo y la estructura fundamental del ser humano."

En cada una de las estrategias hay cuatro tácticas que la soportan, una de ellas es el factor crítico de éxito en su respectiva dimensión (marcado con cinco asteriscos en la columna factor clave de éxito, ver tabla N ° 7)

Tabla N° 7

Resumen estrategias, niveles, tácticas, F.C.E. del Liderazgo (Koestenbaum)

ESTRATEGIA	NIVEL	TACTICA	FACTOR CLAVE DEL EXITO (FCE)
VISION	Profesional	Razonamiento y análisis	
	Social	Pensamiento estratégico	******
	Psicológico	Creatividad	
	Filosófico	Autopercepción	
REALIDAD	Profesional	Integración con el cliente	
	Social	Objetividad	
	Psicológico	Supervivencia	******
	Filosófico	Contacto directo	
ETICA	Profesional	Trabajo en equipo	******
	Social	Significación	
	Psicológico	Compromiso - lealtad.	
	Filosófico	Integridad, moralidad y Principios	
CORAJE	Profesional	Manejo de mercados	
	Social	Autonomía e Independencia de pensamiento	
	Psicológico	Manejo productivo de la ansiedad	
	Filosófico	Libre albedrío.	******

Fuente: Castillo y Pérez, 1.994, Pág.76.

. - Estrategia Visión (Koestenbaum, 1.991, Págs. 83-85).

En términos generales significa pensar en grande mantener perspectiva, mantenerse alerta, y claro. Significa pensar por si mismo, mantener una clara imagen de las metas distantes, en pocas palabras significa no ser sólo reactivo sino resueltamente proactivo. La visión no es tanto lo que se piensa sino como se piensa, es más importante el proceso de pensar, que el contenido de lo que se piensa.

Es un pensamiento de una forma especial, que se sintoniza con la mente del líder. El líder visionario no necesariamente tiene un plan, pero tiene una mente que siempre planea. "En términos de una definición formal, visionario significa pensar en grande y nuevo."(Koestenbaum, 1.991, Pág. 84). Pensar en grande significa para el autor, siempre hacia una perspectiva de alto nivel. Y pensar nuevo, significa, siempre tener una perspectiva más allá de la que se ha adoptado. "En conclusión, la visión significa tocar el ilimitado y expansivo potencial de este maravilloso instrumento llamado mente humana." (Koestenbaum, 1.991, Pág. 85).

Esta estrategia (visión), es uno de los vértices del diamante y la resistencia a ella la denomina "Ceguera".

Tácticas o recursos de soporte de la visión: (Koestenbaum, 1.991, Pág. 85).

1. - **Razonamiento y análisis:** la mente visionaria es buena para el razonamiento exacto y el análisis. Esta capacidad es usualmente conocida como inteligencia, pero en esta teoría es llamada inteligencia lógica. Es tener la capacidad de hacer conexiones lógicas y romper los problemas, significa, poder direccionar un problema a tiempo, esta táctica existe en el nivel profesional.

2. - **Pensamiento estrátegico**: la mente visionaria es la habilidad sistemática y estratégica del pensamiento (esto es integración), significa básicamente pensar en grande. Esta táctica es del nivel social. Es la capacidad de tener una visión amplia y de asuntos novedosos, de imaginar escenarios inteligentes. Esta habilidad contrasta y complementa el análisis. Esta es la llave el éxito en los altos niveles de la responsabilidad del liderazgo. Completamente desarrollada, esta habilidad es poco común y la más alta presentación de talento. Es el factor critico del éxito de esta estrategia.

3. - **Creatividad:** la mente visionaria exhibe un alto grado de creatividad y se ha accesado en el inconsciente. La inteligencia visionaria es potente en la producción nuevos asuntos, estimulación, en incrementar y progresar innovando, y pensamiento lateral, incluyendo el uso del inconsciente y de la intuición para el desarrollo de nuevas ideas. Esta táctica esta en el nivel psicológico. Aquí descansa el desarrollo de la intuición de la mente del liderazgo. Significa el pensamiento que es verdad nueva. Creatividad como recurso del inconsciente, es la función sintetizadora de la mente del Liderazgo.

3. - **Autopercepción**: la mente visionaria del liderazgo es capaz de expandir y explorar la experiencia del interior ó de lo subjetivo en el espacio – tiempo. Esto significa tener la conciencia de sus posibilidades. Cuando se es no solo lo que tu actualmente haces, sino también el conjunto de toda la gama de riquezas de tú posibilidades humanas, el amplio espectro de tu potencial. Esta táctica es el estudio del inconsciente puro, fundamentado en la religión y en la sensibilidad filosófica del pensamiento oriental y occidental. Esta táctica existe en el nivel filosófico.

- Estrategia realidad (Koestenbaum, 1.991, Págs. 87-88).

Es la segunda estrategia dominante del liderazgo y mantiene un nítido contraste con la estrategia de visión. Realidad es enfrentar el pragmatismo de los negocios, con la realidad, con lo verdadero. Esto significa que no se miente uno mismo, que uno no vive en autodecepción. Ser realista significa pensar en vez de sentir, ser objetivo, no subjetivo, racionales no irracional. Realidad significa vivir conectado con su realidad externa, principalmente la economía, las leyes del país, la cultura de los alrededores, las competencias, y todo sobre las otras personas. Realismo significa que se entiende, acepta y enfrenta con realidad sus negocios específicos, profesionales ó gubernamentales, que se conoce a los clientes, a los suscriptores y a los accionistas. Las culturas de las sociedades difieren fuertemente, y toma años sentir que se ha aprendido como se gerencia el conflicto. En resumen, para ser realista hay que conocer el mercado.

Pero el realismo no sólo significa lo concerniente al mercado. Cada persona debe ser consciente de cómo los otros lo perciben. Ellos actuarán por esas percepciones. Entendiendo que es realidad. Para muchos gerentes, la realidad debe estar en las personas, no en las cosas. Como los otros le ven, y, más aún, como los otros le limitan, esas son las realidades fundamentales. Muchos gerentes prefieren cosas y sistemas que a los seres humanos, esto es impertinente y ambiguo. La gente, es de cualquier modo la más importante realidad en virtualmente todas las situaciones de liderazgo, aunque algunas veces las personas signifiquen las mayores restricciones para los líderes, pero internalizar esta verdad es parte de lo que se entiende por realismo en este enfoque. Realidad también significa existir, vivir de acuerdo con su realidad interna, sus ideales, valores, sentimientos y actitudes (esto se superpone con la ética, la tercera estrategia dominante del liderazgo). Significa vivir consciente de lo acelerado del cambio. Es un error pensar que para ser realista sólo hay que estar en contacto con el mundo afuera de nosotros. Para ser realista hay que tener también una igual conexión con "el reino interior". El realismo incluye existir confortablemente en una interface entre el interior y exterior. Significa que se es competente, que eres quien comanda las fuertes realidades de los negocios.

Esta estrategia es una punta del diamante, siendo la resistencia a ella, denominada "Negación.

Tácticas o recursos de soporte de la realidad*:* .(Koestenbaum, 1.991, Pág. 88-89).

1. - **Identificación con el cliente**: realismo significa primero que nada, meticulosa atención con los detalles prácticos, atendiendo con la precisión necesaria a sus inmediatos y a sus clientes. Realismo significa que se focaliza lo que es bueno para el cliente, no sólo lo que es conveniente para los negocios. Esta táctica existe en el nivel profesional. Este es el mínimo requerimiento para una conducta profesional. Este es el recurso de calidad.

2. - - **Objetividad:** realidad como estrategia es comprometerse por obtener información amplia y mantener una postura de objetividad aséptica. Esto significa adhesión a los patrones profesionales. Esto es ser objetivo,

investigador, real y calculador. Esto significa conocer sobre lo que sucede a su alrededor. El líder debe ampliar sus competencias en los negocios y en el entendimiento del contexto. Esta táctica es la del nivel social. Al utilizar este recurso el líder entra en contacto con la realidad social, con las expectativas de los negocios y de la comunidad profesional.

3. - **Supervivencia:** la realidad es una estrategia que la da una marcada tensión a la sobrevivencia. Esto significa que está fuertemente orientada a los resultados y al mercado. Esta táctica representa el nivel psicológico. Muestra como un líder percibe la realidad, tal predisposición mental es el factor clave del éxito de esta estrategia.

4. - **Contacto directo**: en el nivel filosófico, la estrategia compromete la realidad que significa un contacto directo y personificado por si mismo, como los otros lo perciben a él. Esta táctica esta en el nivel filosófico y es importante porque significa hacer un contacto importante con la realidad, para existir saludablemente en este mundo. Significa estar en un dialogo constante consigo mismo y con el mundo."

-Estrategia ética (Koestenbaum, 1.991, Págs.89-91)

Es una dimensión dominante en el liderazgo, significa primariamente que las personas se preocupan por ti y ser capaz de comprenderlos a ellos.

Etica significa que la moralidad y la integridad son realmente importantes para el líder. El carácter de una persona es estimado, porque cada persona es su carácter. Etica también significa que se conoce el poder del amor y que se actúa con ese conocimiento. Significa apreciar la riqueza personal que viene del servir a otro. Significa ser capaz y estar interesado en entender el mundo de otras personas desde otro punto de vista.

Significa monitorear, sabiendo que como jefe se es responsable de la formación que hará a los subordinados mas apreciados en el mercado laboral. El subordinado está también en la obligación de entrenar y hacer mejor a tu jefe. Etica significa estar consciente del rol central que se desempeña para hacer los negocios lucrativos. Significa entender la profundidad de la existencia humana, entenderse a sí mismo y a los otros. Significa tener el conocimiento para ser auténtico, para ser uno mismo, en las relaciones humanas. La ética como conocimiento significa tener experiencia en los caminos de este mundo y que se es sensible frente a las cuestiones humanas. Este conocimiento significa que se ha vivido lo suficiente para saber como son los favores y como son los daños y se es capaz de sentir compasión por las personas que resuelven sus problemas de corte existencial.

En los negocios y en la profesión el término ética se refiere a la calidad de los productos, servicios contacto con clientes y la gerencia.

Esta estrategia también constituye un vértice del diamante, definiendo a su resistencia como "Indiferencia".

Tácticas o recursos de soporte de la ética (Koestenbaum, 1.991, Pág.90-91)

1. - **Trabajar en equipo**: ética significa trabajo en equipo, entender que un liderazgo efectivo involucra la realización de tareas a través del trabajo en conjunto de las personas, esto implica desarrollar la lealtad frente las tareas fuertes y tener la posibilidad de equipos flexibles. Esta táctica existe en el nivel profesional y es el factor critico de éxito de esta dimensión.

2. - **Significación:** ética es significado. Darle significado al trabajo, y tener que darle significado al trabajo que tu creas para otros. Significa trabajar sintiendo al trabajo como interesante; significa comprometerse, buscar la lealtad y darle utilidad a su existencia. En la vida es necesario buscar algo útil para poder hacer un compromiso incondicional con él. Esto nos muestra el significado que tiene para el líder alcanzar la profundidad humana, ya que sin ella le falta credibilidad y esto le impide tener la lealtad de sus seguidores. Esta táctica es un recurso que existe en el nivel social. El preguntarse el significado de la vida es por supuesto totalmente relevante, mas aún si se aplica a la grandeza personal que es el núcleo de este modelo.

3. -**Compromiso- Lealtad**: ética es también verdaderamente, amor. Amor significa servicio, guía, compasión, ver el mundo desde otro punto de vista, haciendo a los otros exitosos. En el amor uno mismo, es reflejo y espejo del otro. Como es una virtud noble, puede ser expresada en el lugar de trabajo. Esta táctica existe en el nivel psicológico en el nivel de los sentimientos. Para el autor en mención, el amor es una estrecha forma de comunicación, aunque la comunicación signifique trasmitir datos, en el nivel psicológico, comunicación significa contacto con la profundidad humana. Lo que significa entender, con sensibilidad y compasión, las necesidades emocionales de las otras personas, es una cuestión de compromiso, de lealtad, de unión.

4. - **Integridad, Moralidad y Principios**: ética significa integridad, moralidad y principios, es adherirse al núcleo de los valores. El autor refiere, que para ser ético es necesario seguir el mensaje que escribe Sócrates, en el cual afirma que la moral de la persona es motivada por lo que es bueno y no por lo que se siente bien.

Esta táctica existe en el nivel de los principios. La percepción de nuestros valores es lo que nos distingue a los seres humanos de los animales.

Una característica del líder ético es su actitud hacia las promesas, las mantiene y espera lo mismo de los otros. Los líderes son considerados honestos por sus seguidores, sí hacen lo que dicen que van a hacer. (Koestenbaum, 1.991).

- Estrategia coraje (Koestenbaum, 1.991, Págs. 92 y 93.)

Como estrategia o dimensión dominante para adquirir la mente del liderazgo, consiste en la buena disposición para enfrentar los riesgos. El coraje en la mente del liderazgo entiende que no se puede vivir la vida sin coraje, el coraje es necesario para usar la ansiedad y la culpa de manera productiva.

Para liderizar, comenta el autor, hay que actuar. Hay que tener el coraje para que la verdad protagonice no sólo en la persona que es capaz de conquistar a otros, sino también en la persona que es capaz de conquistarse a sí mismo. Cuando la verdad logre ese lugar en la vida personal y la vida con otros, entonces sé esta en capacidad de cambiar a las organizaciones.

En resumen, esta estrategia significa " actuar con iniciativa sustancial".

Esta estrategia forma un vértice del diamante y su resistencia se denomina "Miedo".

Tácticas o recursos de soporte del coraje (Koestenbaum, 1.991, Págs. 92 y 93.)

1. - **Manejo de los mercados:** Educación agresiva y manejo de los mercados, lo que significa ampliar los mercados, no simplemente entendiéndolos y respondiendo a ellos, sino creando productos líderes. Lo que significa promover productos, ganadores. El autor aclara que el producto para cualquier empresa es lo que se ofrece, ya sea servicios ó productos, para colocar a un producto por encima de otro es necesario correr un riesgo, el riesgo significa en los negocios una solución necesaria para poder sobrevivir. Esta táctica pertenece al nivel profesional.

2. - **Autonomía e Independencia de pensamiento**: Coraje es la habilidad de exhibir autonomía personal e independencia de pensamiento, tomar la iniciativa, ser un auto iniciador. Tener la buena disposición para estar solo.

Todo líder natural está en libertad de escoger su identidad. Ser capaz de definirse a sí mismo, tiene la libertad de escoger como ser, de ser responsable por lo que se hace, teniendo en cuenta su propia originalidad. Ser capaz de elegir y no delegar la responsabilidad a los padres, la pareja, etc. Ser libre para aceptar la propia originalidad, rechazarla, modificarla ó suplantarla.

Esta táctica ocurre en el nivel social. La soledad es utilizada por el líder para conocer que la responsabilidad no puede ser delegada, debe ser responsable de sus sentimientos, de su familia, de su dinero y de su propia organización. El autor afirma que el ser líder no se puede delegar, y que delegar los aspectos más importantes de la vida puede traer el arrepentimiento posterior.

3. - **Manejo constructivo de la ansiedad:** Coraje es la libre decisión de tolerar al máximo la ansiedad, de manejarla constructivamente, para entender que hay que tener ansiedad y sentirse bien para crecer. Para entender la ansiedad es necesario llenarse el corazón de coraje. De hecho la ansiedad es una condición natural de la existencia humana. Esta táctica se presenta en el nivel psicológico.

4. - **Libre albedrío**: el coraje requiere una clara comprensión del importante pero dificultoso concepto de libertad. El ser humano es libre, su naturaleza es la de escoger, siempre y en toda circunstancia. El hombre nunca es libre de no escoger. La libertad es un hecho, realidad. La permanencia de la libertad en el alma es un "hecho filosófico", esto es una realidad subjetiva. Esta táctica existe en el nivel filosófico. La libertad es un recurso que existe en el fondo del alma.

El coraje, como libertad, es la decisión por la energía, la decisión de ser positivo y entusiasta, la decisión de no deprimirse, de elegir vivir con grandeza.
El Coraje es definido por el autor, como una estimulación al individuo para ser autosuficiente, valiente, capaz de romper las ataduras sociales, pero sin dejar de lado la ética, es decir, manteniendo el compromiso con sus valores personales y con los de la gente.

2. - OBJETIVOS

2.1- General:

Determinar la relación existente entre las estrategias descritas en el modelo de liderazgo de Koestenbaum y la efectividad gerencia, juzgada a partir de las percepciones de una muestra de gerentes, sus superiores y subordinados en una empresa transnacional que pertenece al sector servicios de informática ubicada en la región capital, en el período de Septiembre de 1.998.

2.2.- Específicos:

2.2.1 Determinar la percepción que poseen los gerentes de sí mismos, en cuanto desarrollan o no las estrategias de visión - realidad y ética – coraje descritas en el modelo de liderazgo de Koestenbaum.

2.2.2. Determinar la percepción que poseen los gerentes de sí mismos, en cuanto realizan o no las actividades de un gerente efectivo.

2.2.3 Determinar el nivel de relación entre las estrategias de liderazgo (Koestenbaum) y efectividad gerencial, según la percepción de los gerentes.

2.2.4 Determinar la percepción que poseen los supervisores de los gerentes, en cuanto los gerentes desarrollan o no las estrategias de visión - realidad y ética - coraje, descritas en el modelo de liderazgo de Koestenbaum.

2.2.5 Determinar la percepción que poseen los supervisores de los gerentes, en cuanto los gerentes realizan o no las actividades de un gerente efectivo.

2.2.6 Determinar el nivel de relación entre las estrategias de liderazgo (Koestenbaum) y efectividad gerencial, según la percepción de los supervisores de los gerentes.

2.2.7 Determinar la percepción que poseen los subordinados de los gerentes, en cuanto los gerentes desarrollan o no las estrategias de visión - realidad y ética - coraje, descritas en el modelo de liderazgo de Koestenbaum.

2.2.8 Determinar la percepción que poseen los subordinados de los gerentes, en cuanto los gerentes realizan o no las actividades de un gerente efectivo.

2.2.9 Determinar el nivel de relación entre las estrategias de liderazgo (Koestenbaum) y efectividad gerencial, según la percepción de los subordinados de los gerentes.

2.2.10 Determinar la percepción que poseen en promedio los gerentes, supervisores y subordinados, en cuanto a que los gerentes desarrollan o no las estrategias de visión - realidad y ética - coraje, descritas en el modelo de liderazgo de Koestenbaum.

2.2.11 Determinar la percepción que poseen en promedio los gerentes, supervisores y subordinados, en cuanto los gerentes realizan o no las actividades de un gerente efectivo.

2.2.12 Determinar el nivel de relación entre las estrategias de liderazgo(Koestenbaum) y efectividad gerencial, según la percepción promedio de los gerentes, supervisados y subordinados .

3.- Hipótesis de Investigación

Existe relación entre la variable estrategias de liderazgo de Koestenbaum y la efectividad gerencial (según las categorías de actividades gerenciales)

II. MARCO METODOLOGICO

1. - Tipo y diseño de Investigación

La presente investigación corresponde al tipo correlacional estableció en qué grado están relacionadas el variable estrategias de liderazgo según Koestenbaum, y las categorías de actividades gerenciales descritas en el L.O.S desarrollado por Luthans y Lockwood (1.984).

El diseño de investigación usado fue no experimental transeccional, ya que los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único, y no hubo manipulación de variables.

2. - Operacionalización de variables

En las tablas Nº 8 y Nº 9 se especifica las definiciones conceptuales y operacionales de cada una de las variables

Tabla N °8
Operacionalización de la variable liderazgo (Koestenbaum)

Estrategia de liderazgo	Indicador	Item
Visión: significa pensar en grande, mantener la perspectiva, mantenerse alerta y claro. Pensar por sí mismo.	**Razonamiento y Análisis**: capacidad para hacer conexiones lógicas y romper con los problemas	6-38-30
	Pensamiento Estratégico: capacidad de tener una mente amplia y de visualizar escenarios inteligentes	1-7-14
	Creatividad: capacidad para producir nuevos asuntos, intuición para el desarrollo de nuevas ideas	8-16-24
	Autopercepción: capacidad de expadir y explorarse a sí mismo.	17-26-37
Realidad: significa ser objetivo, racional,vivir conectado con la realidad externa	**Integración con el cliente:** atención a las necesidades del cliente y del negocio	18-45-31
	Objetividad: significa ser investigador, real y calculador, ser profesional.	15-43-25
	Supervivencia: significa estar fuertemente orientado a los resultados y el mercado.	2-19-42
	Contacto directo: significa estar en un diálogo constante entre el mundo interior y exterior.	9-20-46
Etica: significa ser capaz de entender el mundo de los otros, significa que se valora la moralidad y la integralidad	**Trabajo en equipo:** significa entender la importancia del trabajo en equipo, la capacidad de desarrollar la lealtad y la posibilidad de equipos flexibles	10-47-32
	Significación: significa sentir el trabajo como interesante, busca comprometerse, darle utilidad a su existencia	3-44-27
	Compromiso – Lealtad: significa desarrollar el amor por los otros, sirviendolés y haciendolós exitosos.	39-21-48
	Integridad - Moralidad y Principios: significa adhesión con su núcleo de valores	11-28-33
Coraje:significa buena disposición para enfrentar los riesgos, manejo productivo de la ansiedad y la culpa	**Manejo de Mercados:** significa tener la capacidad de ampliar los mercados con productos , servicios líderes	12-29-36
	Autonomía e Independencia de pensamientos: significa tomar la iniciativa, ser autoiniciador, tener la libertad de escoger como ser.	4-22-35
	Manejo productivo de la ansiedad: significa tolerar y manejar al máximo la ansiedad.	13-23-34
	Libre albedrío: es la capacidad para ser autosuficiente, ser capaz de romper la ataduras sociales	5-40-41

Tabla Nº 9
Operacionalización de efectividad gerencial
Tsui (1.985),Luthans y Lockwood (1.984))

	Indicador	Item
Efectividad gerencial: es un juicio de valor producto de la percepción de la red roles del gerente. Toma en cuenta una serie de categorías de conductas gerenciales (desarrolladas por Luthans y Lockwood (1.984))	**Planificación/coordinación:** significa fijar metas y objetivos, definir la tareas necesarias para alcanzarlas, asignar las tareas y proporcionar información, coordinar las actividades de los subordinados.	1-13-19-30
	Entrenamiento /desarrollo: significa clarificar roles y deberes, orientar a los empleados, actuar como entrenador, ayudar a los subordinados con los planes de desarrollo	9-3-25-26
	Toma decisiones/resolución de problemas: Significa decidir que hacer, elegir entre dos o más alternativas o estrategias, definir los problemas y manejar las crisis operacionales del día a día.	20-14-21-2
	Intercambio de Información rutinarias: significa asistir a reuniones de staff de naturaleza informativa, recibir y difundir la información requerida, comunicar resultados de reuniones, responder preguntas acerca de procesos rutinarios.	35-15-31-4
	Monitoreo/control del desempeño: significa distribuir recompensas organizacionales formales, delegar responsabilidad y autoridad, comunicar agradecimientos y felicitaciones, dar feedback sobre desempeño positivo.	10-27-32-5
	Motiva/refuerza: significa monitorear los datos sobre desempeño, realizar mantenimiento preventivo, hacer seguimiento de procesos, inspeccionar el trabajo.	28-22-11-16
	Disciplina/castigo: significa hacer cumplir las reglas y políticas, criticar a sus subordinados, manifestar cualquier reprenda organizacional formal, dar feedback sobre desempeño negativo.	6-17-33-7
	Interacción con otros: significa hacer relaciones públicas, contactar clientes (tanto internos, como externos),asistir a reuniones externas	23-29-34-36
	Gerencia de conflictos: significa recurrir a la alta autoridad para resolver una disputa cuando sea necesario, tratar de obtener consenso entre las partes involucradas en un conflicto, resolver los conflictos entre sí mismo y el subordinado, gerenciar los conflictos entre los subordinados y otros.	18-8-12-24

3. - Población y Muestra

Se consideró como unidad de análisis en esta investigación al conjunto conformado por un gerente (sujeto), dos subordinados del sujeto y el supervisor directo del sujeto, quienes tienen trabajando en conjunto al menos un año, de una empresa perteneciente al sector servicios de informática ubicada en la región capital

La restricción de antigüedad permitió controlar la variable interviniente denominada "conocimiento del desempeño gerencial del sujeto", que podía modificar la percepción de supervisores y subordinados sobre las variables en estudio.

Es importante aclarar que la muestra no se tomó únicamente de los empleados cuyo cargo se denomina gerente, sino que tomando en cuenta el concepto de gerente utilizado en esta investigación, se seleccionaron aquellos que le reportan directamente a otro gerente y que tienen a su cargo por lo menos dos o más supervisados.

Una vez definida la unidad de análisis se obtuvieron tres listados donde se especificaban los gerentes, subordinados y supervisores, que cumplían con las condiciones establecidas dentro de la empresa y que se encontraban disponibles para ese momento. Por esta razón el tipo de muestreo fue de tipo intencional. Estas tres listas comprenden varias áreas del negocio denominadas: GCS, Administración y la parte de servicio técnico, quedando la muestra ideal conformada por 17 gerentes, 5 supervisores, 34 subordinados, distribuidos así:

En el área administrativa:

- **Supervisor de contabilidad** (sujeto), gerente de contabilidad (supervisor) y dos analistas de contabilidad (supervisados).
- **Supervisor de facturación** (sujeto), director de finanzas (supervisor), dos analistas (supervisados).
- **Gerente de contabilidad** (sujeto), director de finanzas (supervisor), dos analistas (supervisados).
- **Gerente de mercadeo** (sujeto), director de recursos humanos (supervisor), dos analistas (supervisados).
- **Gerente de cobranzas** (sujeto), el director de finanzas (supervisor), dos analistas (supervisados).

En el área de GCS:

- **Gerente de proyectos** (sujeto), gerente de GCS (supervisor), dos ingenieros de proyectos (supervisados).
- **Gerente técnico** (sujeto), gerente de GCS (supervisor), dos técnicos (supervisados).

En el área de asesoría:

- **Diez Consultores Técnicos** (sujetos), gerente de servicio técnico (supervisor), 20 técnicos (supervisores).

La muestra final quedo constituida por 14 gerentes, 5 superviso que evaluaron a los 14 sujetos) y 28 subordinados, para un total de 47 personas encuestadas, distribuidas de la siguiente manera:

En el área administrativa:

- **Supervisor de contabilidad** (sujeto), gerente de contabilidad (supervisor) y dos analistas de contabilidad (supervisados).
- **Supervisor de facturación** (sujeto), director de finanzas (supervisor), dos analistas (supervisados).
- **Gerente de contabilidad** (sujeto), director de finanzas (supervisor), dos analistas (supervisados).
- **Gerente de mercadeo** (sujeto), director de recursos humanos (supervisor), dos analistas (supervisados).

En el área de GCS:

- **Gerente de proyectos** (sujeto), gerente de GCS (supervisor), dos ingenieros de proyectos (supervisados).
- **Gerente técnico** (sujeto), gerente de GCS (supervisor), dos técnicos (supervisados).

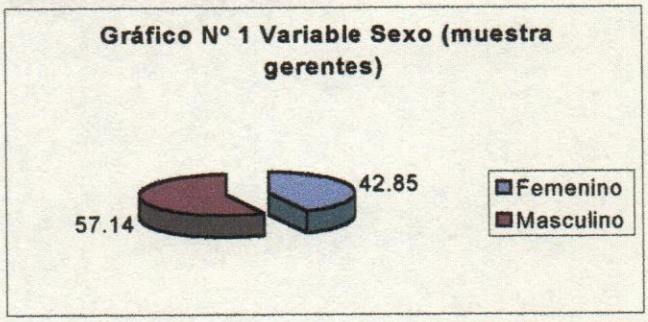
En el área de asesoría:

- **8 Consultores Técnicos** (sujetos), gerente de servicio técnico (supervisor), 16 técnicos (supervisores).

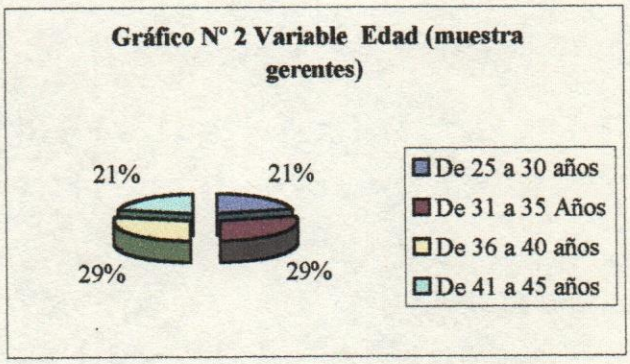
El índice de respuesta obtenido fue de 82.35 %.

A continuación se presenta más específicamente como quedó distribuida la muestra, según sus características demográficas.

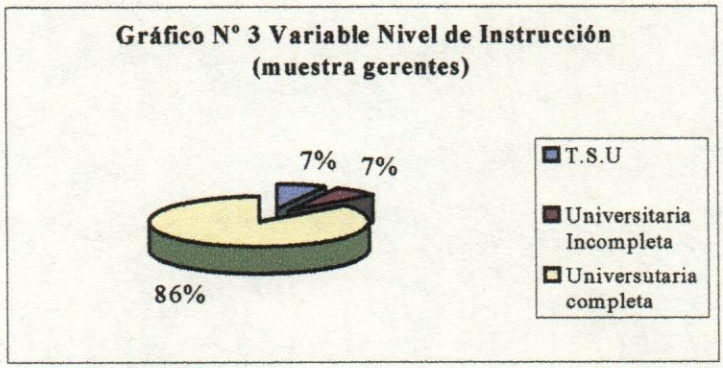
Muestra de gerentes (sujetos)



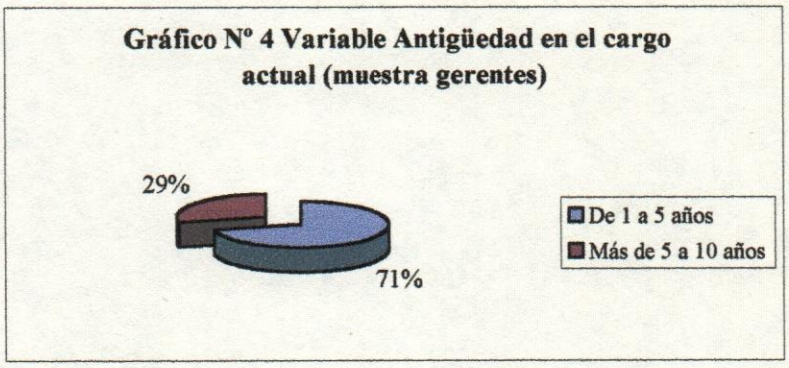
El gráfico Nº 1 muestra el porcentaje de la variable sexo en la muestra de gerentes, en donde 6 personas pertenecían al sexo femenino (42.85%) y 8 personas al sexo masculino (57.14%).



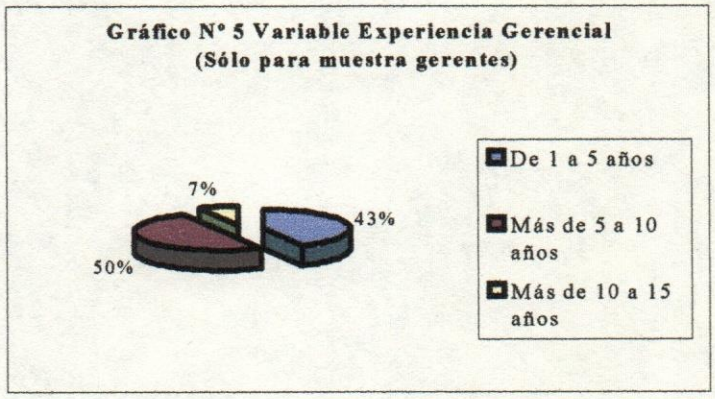
El gráfico N° 2 muestra el porcentaje de la variable edad de la muestra de gerentes, se observa que de 25 a 30 años hay 3 personas (21%), de 31 a 35 años hay 4 personas (29%), de 36 a 40 años hay 4 personas (29%), de 41 a 45 años hay 3 personas (21%).



El gráfico N° 3 muestra la variable nivel de instrucción de la muestra de gerentes, se observa que una persona es T.S.U (7%), una persona es Universitario incompleto (7%), y 12 son universitarios completos (86%).

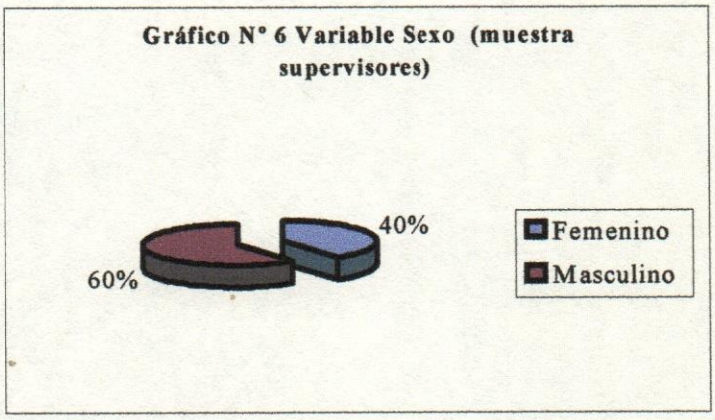


El gráfico N° 4 muestra los porcentajes de la variable antigüedad en el cargo actual de la muestra de gerentes, se observa que en el rango de 1 a 5 años se encuentran 10 personas (71%), en el rango de más de 5 a 10 años 4 personas (29%).

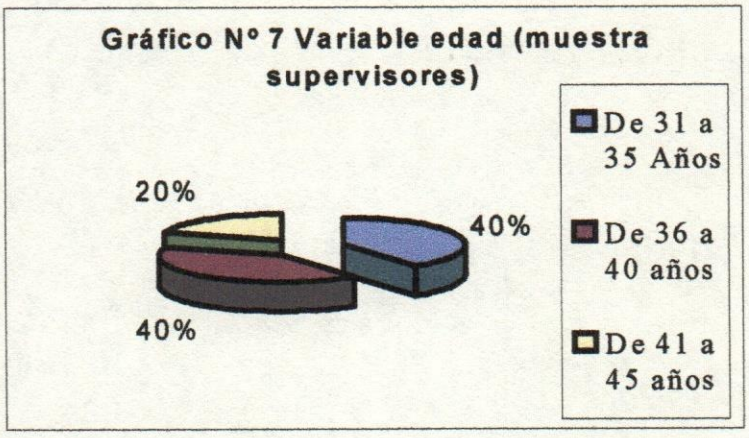


En el gráfico N° 5 se visualizan los porcentajes de la variable experiencia gerencial para la muestra de gerentes, 6 personas tienen de 1 a 5 años de experiencia (43%), 7 personas tienen más de 5 a 10 años de experiencia gerencial (7%), y solo una persona tiene entre más de 10 y 15 años de experiencia gerencial.

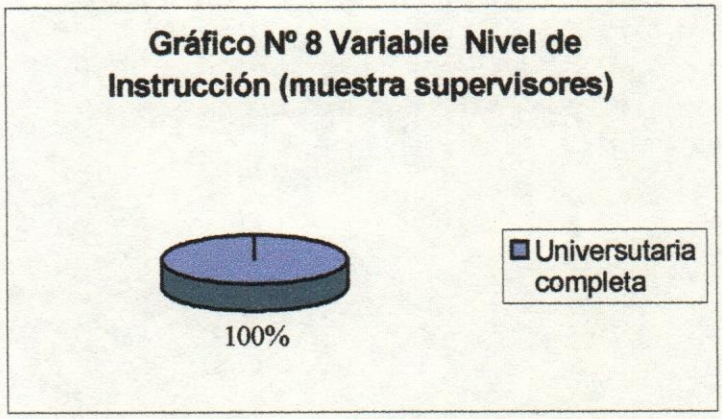
Muestra de Supervisores:



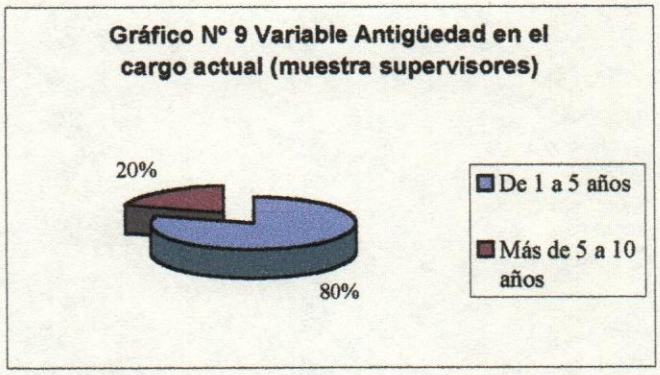
El gráfico N° 6 muestra los porcentajes de la variable sexo para la muestra de supervisores, se observa que 2 personas son del sexo femenino (40%) y tres del sexo masculino (60%).



En el gráfico N° 7 se muestra los porcentajes de la variable edad de la muestra de los supervisores, se observa que de 31 a 35 años hay dos personas (40%), de 36 a 40 años hay 2 personas (40%), de 41 a 45 años hay una sola persona (20).

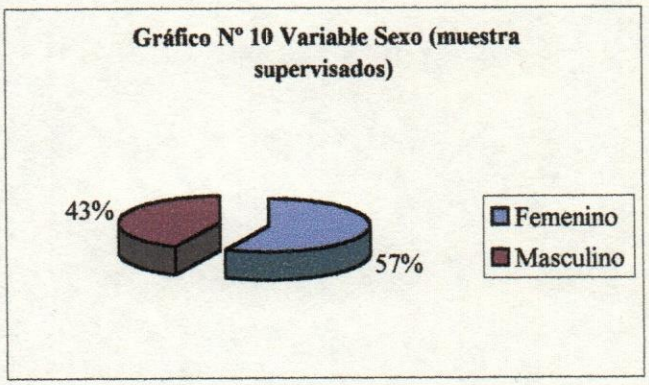


En el gráfico N° 8 se observa que todos los supervisores poseen una educación de nivel universitario completo (100%).

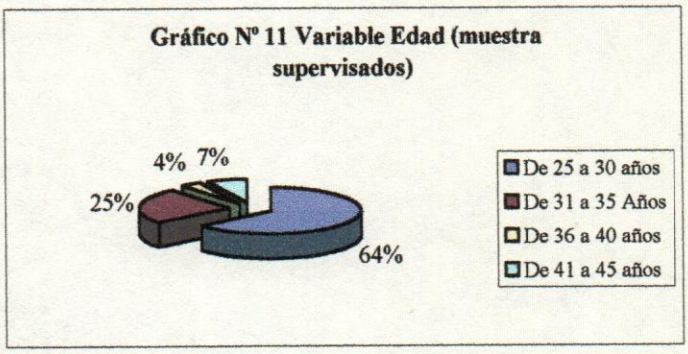


El gráfico N° 9 muestra los porcentajes de la variable antigüedad en el cargo actual de la muestra de supervisores, se observa que la mayor proporción se encuentra entre 1 y 5 años en total 4 personas (80%), y de más 5 de a 10 años sólo una persona (20%).

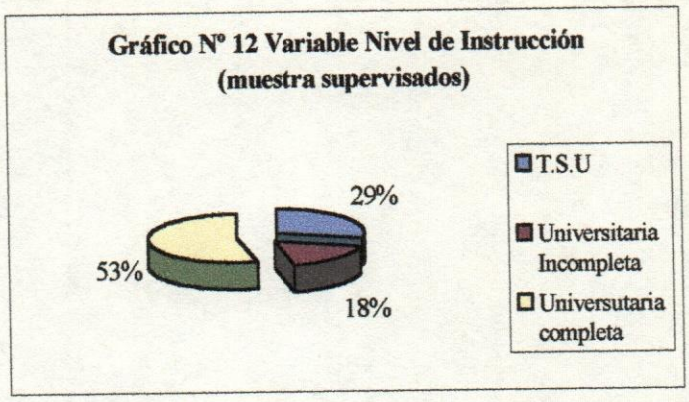
La muestra de supervisados:



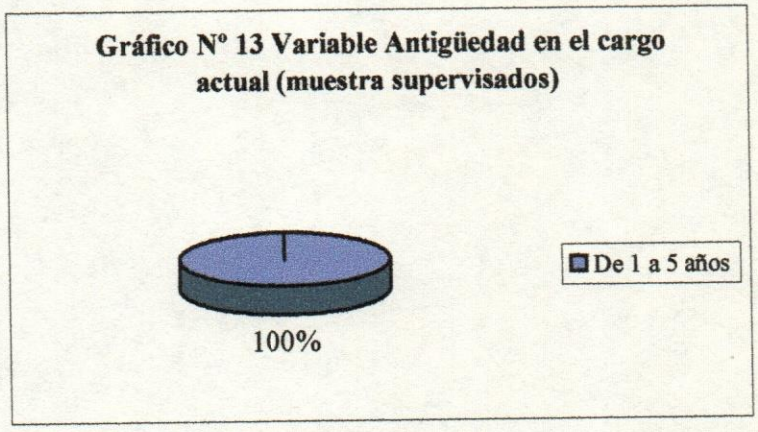
En el gráfico Nº 10 se observa el porcentaje de las variables sexo de la muestra de supervisados, hay 16 personas del sexo femenino (57%), hay 12 personas del sexo masculino (43%).



El Gráfico Nº 11 se observa los porcentajes de la variable edad de la muestra de supervisados, se observa que el rango de edad entre 25 y 30 años tiene 18 personas (64%), en el rango de edad de 31 a 35 años con 7 personas (25%), en el rango de edad entre 36 a 40 años con una sola persona (4%), y de 41 a 45 años dos personas (7%).



En el gráfico N° 12 se observa los porcentajes de la variable nivel de instrucción de la muestra de supervisados, en el nivel de T.S.U. hay 8 personas (29%), en el nivel de universitario incompleto hay 5 personas (18%), y en el nivel de universitaria completa hay 15 personas (53%).



El gráfico N° 13 muestra los porcentajes de la variable antigüedad en el cargo actual de la muestra de supervisados, encontrando que los 28 supervisados tienen de 1 a 5 años en el cargo actual (100%).

4. –Técnicas de recolección de datos

Para recoger los datos se utilizaron dos cuestionarios: uno para medir la efectividad gerencial y otro para medir las estrategias de liderazgo. A continuación se describen ambos instrumentos.

El primer cuestionario fue denominado "Categorías de Actividades Gerenciales", comprende 36 preguntas cerradas que miden las categorías de actividades que realizan los gerentes, y que permite obtener (según el modelo de Tsui,1.985) la reputación de efectividad de cada gerente, medida a través de su red de roles. Tsui (1.985) no presenta una categoría especifica de actividades gerenciales, por esta razón se decidió utilizar el "Sistema de observación del líder" (en inglés L..O.S.) desarrollado por Luthans y Lockwood (1.984), que fue diseñado para observar el comportamiento de los gerentes en su ambiente natural.

Tabla N° 10 Categorías originales del L.O.S. (Luthans y Lockwood)

Categoría de actividades gerenciales
Planificación /coordinación
Reclutamiento
Entrenamiento Desarrollo
Toma de decisiones
Procesamiento de papeles de trabajo
Intercambio de rutina de información
Monitoreo/control de desempeño
Motiva/refuerza
Disciplina/castigo
Interacción con otros
Manejo de Conflictos
Socialización/politiquear

Fuente: Luthans y Lockwood Pág. 122

En esa investigación, los autores definen a los líderes, como aquellas posiciones gerenciales (en todos los niveles) con responsabilidad de supervisar dos o más subordinados, y consideran que las actividades incluidas en su escala de observación son propias de cualquier puesto gerencial a cualquier nivel organizacional, por lo tanto se consideró adecuada para medir la efectividad de los gerentes en el presente estudio, basado en el supuesto de que un gerente efectivo debe realizar estas actividades. Para realizar este sistema de observación Luthans y Lockwood, realizaron un estudio donde tantos observadores participantes como no participantes, reportaban la conducta de 40 gerentes durante 440 horas.

Luthans y Lockwood (1984), hacen mención a la confiabilidad y a la validez de este instrumento, refiriendo el hecho que utilizaron un método

múltiple, en donde se comparaban los índices obtenidos por los observadores participantes y por un grupo de observadores no participantes, a partir de un complejo análisis obtuvieron la siguiente tabla:

Tabla N° 11
Confiabilidad y validez L.O.S (Luthans y Lockwood)

Recurso	**Variación de los componentes**	**Indices**
Validez Convergente	0.239	0.31
Validez Discriminante	0.097	0.15
Efecto Halo	0.265	0.33
Error	0.540	

Fuente: Luthans y Lockwood (1.985) Pág. 138

Después de analizar todos los índices y diversas comparaciones realizadas llegaron a la siguiente conclusión: la moderada varianza indexada es atribuible tanto a la validez convergente (0.31) y al efecto halo (0.33), con la proporción restante 0.15 correspondiente a la validez discriminante.

Este sistema de observación fue adaptado al formato de cuestionario, y se decidió no tomar en cuenta tres categorías que son Reclutamiento, Procesamiento de papeleo de trabajo y Socialización /politequear (ver Tabla N° 10) por considerarlas trabajo rutinario (propia de cualquier puesto organizacional) y/o considerar que era muy parecida o se podía incluir dentro de otra categoría ya existente. Además, se escogieron sólo cuatro subcategorías de las que aparecían en la original definiendo la categoría general, con el fin de abreviar el instrumento.

Al final, el cuestionario sobre efectividad gerencial quedó constituido por 36 afirmaciones (cuatro por cada categoría, nueve categorías en total), con una escala tipo Likert del 1 al 5, en donde el uno significaba nunca, dos pocas veces, tres con frecuencia, cuatro la mayoría de las veces, y el cinco siempre, que refleja la frecuencia con la cual los sujetos (gerentes) realizan estás actividades. (Ver anexo N° 1)

Por no poseer las normas para interpretar los puntajes de este instrumento se diseño una escala que pudiera establecer los puntos de corte determinarían cuando un puntaje se puede considerar bajo o alto, la clasificación hecha fue la que se especifica a continuación, basados en el hecho que la puntuación mayor por categoría de actividad gerencial es 20 puntos y la menor 4, se considera que puntuaciones entre 4 y 7 como " **Muy Bajas",** puntuaciones entre 8 y 11 son consideradas como **"Bajas"**, puntuaciones entre 12 y 15 puntos se considera **"Medianas"**, puntuaciones entre16 y 18 puntos se consideran **"Altas"**, y entre 19 y 20 puntos " **Muy Altas**".

Es necesario resaltar que se diseñaron tres versiones del instrumento, en donde las preguntas eran redactadas según el encuestado perteneciera al grupo de gerentes (sujetos), supervisores o supervisados. (Ver anexo N°1)

En la tabla N°12, se presenta los coeficientes de Crombach obtenidos con esta versión del instrumento

Tabla N° 12 Alfa de Cronbach (investigación actual)

Grupo Muestral	Alfa de Crombach (Efectividad gerencial)
Gerentes	0.9055
Supervisores	0.9526
Supervisados	0.8835

El segundo cuestionario se titula "Escala de Conductas Gerenciales", consta de 48 preguntas cerradas, que miden las estrategias de liderazgo desarrolladas por Koestenbaum (1.991), fue diseñado por Castillo y Pérez (1.994), en su tesis de la Ucab para optar al título de Indrustriólogo, a continuación se explica el procedimiento usado por Castillo y Pérez (1.994) para elaboraron este cuestionario:

"Una vez analizados detalladamente los planteamientos formulados en el modelo de diamante de liderazgo y discutido con amplios conocedores de la materia, se idearon 60 preguntas cerradas, en las cuales está inmersa una supuesta capacidad de medición, con cuatro alternativas de respuesta cada una. Las categorías de respuesta poseen una ponderación, la cual se encuentra en función de lo que dados los planteamientos formulados en la teoría, mejor se adapta a cada capacidad, las mismas van del 1 al 4, colocando 0 en caso de que no se responda a la pregunta o se haga de forma inadecuada. Las preguntas se encuentran distribuidas equitativamente en cada dimensión, es decir, existe el mismo número de ítems para cada indicador" Págs. 148 y 149.

Los índices de confiabilidad obtenidos en la investigación de Castillo y Pérez (1.994), se muestran en la tabla N° 13

Tabla N° 13
Indices de confiabilidad (instrumento Koestenbaum), Castillo y Pérez (1.994)

	VISION	REALIDAD	ETICA	CORAJE
VISION	1			
REALIDAD	0.75	1		
ETICA	0.28	-0.22	1	
CORAJE	0.33	0.26	0.98	1
$\sum$ c/u	**073**	**0.74**	**0.64**	**0.45**

A este cuestionario se le hicieron una serie de modificaciones; se le cambio el formato, se cambió la redacción de algunos ítems cuyas categorías de respuesta no se podían estandarizar y se unificó en un cuestionario de igualmente 48 preguntas cuyas categorías de respuesta, según una escala Likert, del 1 al 5, donde 1 significa nunca, 2 pocas veces, 3 algunas veces, 4 con frecuencia, 5 siempre. La intención era la misma, medir las estrategias de liderazgo desarrolladas por Koestenbaum, sólo que fueron organizadas de manera más practica de responder y codificar. (Ver anexo N°2)

Igualmente se construyeron tres versiones de acuerdo al nivel de la red de roles ocupada por el encuestado, ya sea sujeto, supervisor o supervisado. (Ver anexo N°2)

Igualmente, por no poseer las normas para interpretarlos puntajes de este instrumento se diseñaron unos límites que permiten establecer cuando las puntuaciones en esta variable se pueden considerar altas o bajas. Partiendo del hecho de que la puntuación mayor en una estrategias de liderazgo es de 60 puntos y la menor de 12 se estableció que puntuaciones entre 12 y 22 puntos se consideran **" Muy Bajas"**, puntuaciones entre 23 y 33 puntos se consideran **"Bajas"**, puntuaciones entre 34 y 43 se consideran **"Medias"**, puntuaciones entre 44 y 54 se consideran **"Altas"** y puntuaciones entre 55 y 65 se consideran **"Muy Altas"**.

Tabla N° 14 Alfa de Cronbach (investigación actual)

Grupo Muestral	**Alfa de Cronbach (Liderazgo de Koestenbaum)**
Gerentes	0.9520
Supervisores	0.9635
Supervisados	0.914

5. - Procedimiento de recolección de datos

Después de la aprobación del Director de Recursos Humanos se planificó una reunión con las dos analistas de recursos humanos y se obtuvieron tres listados (por área de la empresa) de los gerentes, supervisor y de sus subordinados que cumplían con la característica de por lo menos un año trabajando en conjunto, y que además estuvieran disponibles físicamente en la empresa. Sólo 14 sujetos (gerentes) en la organización cumplían al igual que su supervisor y sus subordinados con el requisito de tener por lo menos un año en el cargo. Posteriormente, las analistas de recursos humanos se encargaron de avisarles a los participantes (sujetos, supervisores y subordinados), el motivo de la presencia de la investigadora en la empresa y notificarles que a los dos días se les iban a entregar los cuestionarios.

Los cuestionarios les fueron entregados personalmente a los gerentes (sujetos) y a sus supervisados con una carta anexa, firmada por la investigadora, en la cual se explicaba el objetivo de la investigación.

Los cuestionarios de los supervisores fueron entregados a las analistas de recursos humanos, quienes se encargaron de hacérselos llegar, por ser muy complicado el acceso de parte de la investigadora a este personal. Se les concedieron cuatro días a los sujetos y a sus subordinados para regresar los instrumento, mientras que a lo supervisores se les concedió una semana.

Los cuestionarios eran entregados directamente a la investigadora en el caso de los gerentes (sujetos) y supervisados, mientras que los supervisores se los entregaron directamente a las analistas que se los hicieron llegar. Para

garantizar el carácter anónimo del cuestionario los mismos fueron distribuidos en sobres a cada participante y de igual forma se recibieron.

Para identificar cada sub-grupo de entrevistados, se le colocó después del título del cuestionario, entre paréntesis la categoría correspondiente: sujetos, supervisores y supervisados. (Ver anexo N° 1)

6. - Tratamiento estadístico de los datos

Se trabajó con los siguientes estadísticos: la media (o promedio), la desviación estándar, la prueba t de student para diferencias de medias, el coeficiente de correlación de Pearson y el alfa de Cronbach. Se utilizaron los siguientes paquetes estadísticos, Excel 97 y Spss 7.5.

III. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. - Análisis cuantitativo

Variable estrategias de liderazgo Koestenbaum

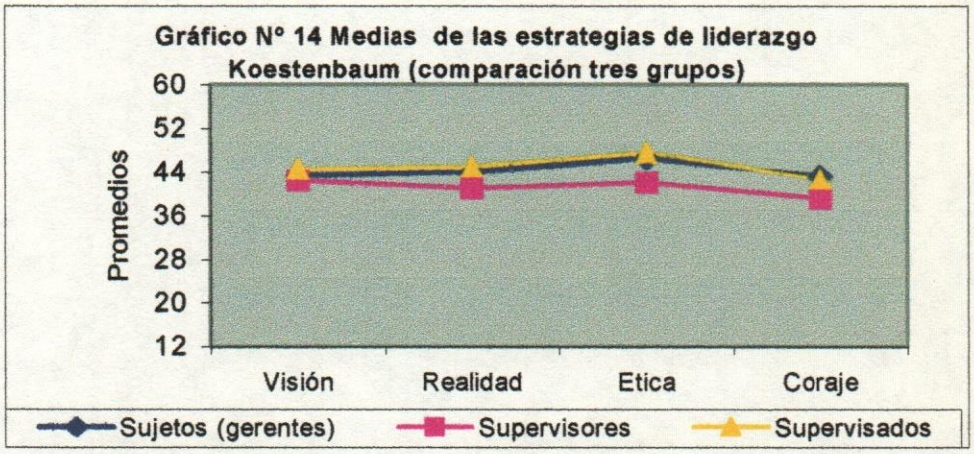


Tabla N°15 Medias y desviaciones de las estrategias de liderazgo (tres grupos muestrales)

	Visión		Realidad		Etica		Coraje	
	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.
Gerentes (sujetos)	43.35	7.24	44.07	7.32	46.6	5.61	43.28	5.23
Supervisores	42.57	7.16	40.92	6.13	42.07	5.88	39.14	7.96
Supervisados	44.53	6.60	45	6.72	47.53	6	42.75	5.39

En el gráfico N° 14 se observa los promedios de las percepciones de las estrategias de liderazgo según Koestenbaum comparando las medias obtenidas en los tres grupos muestrales (sujetos, supervisores, supervisados). El valor máximo que se podía obtener en estas estrategias es de 60 puntos y el valor es de mínimo de 12 puntos.

Es importante recordar la clasificación que se utilizo para analizar las puntuaciones obtenidas en esta variable. Las normas diseñadas son las siguientes: Puntuaciones entre 12 y 22 se consideran " **Muy Bajas**", puntuaciones entre 23 y 33 puntos se consideran **"Bajas"**, puntuaciones entre 34 y 43 se consideran **"Medias"**, puntuaciones entre 44 y 54 se consideran **"Altas"** y puntuaciones entre 55 y 65 se consideran **"Muy Altas"**. Las puntuaciones "Bajas" ("muy baja" y "baja") significan ninguna o muy poca frecuencia de puesta en práctica de las conductas que definen la estrategia; las puntuaciones "Medias" significan poca frecuencia de puesta en práctica de las conductas que definen la estrategia, y las puntuaciones "Altas" ("Altas" y

"Muy altas") significan la práctica muy frecuente o siempre de las conductas que definen la estrategia.

Entendido esto, podemos observar, que la estrategia Visión para los gerentes y los supervisados ocupa el tercer lugar con respecto a las medias de las otras estrategias de sus mismos grupos (ver tabla n°15); sus medias de 43.35 y 42.57 clasifican dentro del rango de puntuaciones "Medias". Mientras que para los supervisores esta estrategia ocupa el primer lugar con respecto a las medias de las otras estrategias de su mismo grupo (ver tabla n°15), su media 42.57 clasifica también dentro del rango de puntuaciones "Medias".

Esto significa que los tres grupos consideran que los gerentes evaluados realizan con poca frecuencia la conducta representada en esta estrategia (Visión).

La estrategia Realidad para los gerentes y los supervisados ocupan el segundo lugar con respecto a las medias de las otras estrategias de sus grupos (ver tabla n°15) sus medias de 44.07 y 45 clasifican dentro del rango de puntuaciones "Altas". Mientras que para los supervisores esta estrategia ocupa el tercer lugar con respecto a las medias de las otras estrategias de su mismo grupo (ver tabla n°15) su media de 40.92 clasifica dentro del rango de puntuaciones "Medias".

Esto significa que los gerentes y los supervisados consideran que la estrategia realidad es practicada por los gerentes evaluados muy frecuentemente, mientras que los supervisores consideran que los gerentes evaluados practican las conductas de esta estrategia con poca frecuencia.

La estrategia Etica para los gerentes y para los supervisados ocupa el primer lugar con respecto a las medias de las otras estrategias de sus grupos (ver tabla n°15) sus medias de 46.6 y 47.53 clasifican dentro del rango de puntuaciones "Altas". Mientras que para los supervisores esta estrategia ocupa el segundo lugar con respecto a las medias de las otras estrategias de su mismo grupo (ver tabla n°15) su media de 42.07 clasifica dentro del rango de puntuaciones "Medias".

Esto significa que los gerentes y los supervisados consideran que la estrategia Etica es practicada por los gerentes evaluados muy frecuentemente, mientras que los supervisores consideran que los gerentes evaluados practican las conductas de esta estrategia con poca frecuencia.

La estrategia Coraje tanto para los gerentes, los supervisores y los supervisados ocupa el cuarto lugar con respecto a las medias de las otras estrategias de sus grupos (ver tabla n°15) sus medias de 43.28, 39.14 y 42.75, respectivamente, clasifican dentro del rango de puntuaciones "Medias".

Esto significa que para los tres grupos (gerentes, supervisores y supervisados), esta estrategia es practicada con poca frecuencia por los gerentes evaluados, además de ser la estrategia que obtuvo las medias más bajas.

Para determinar si existía diferencias significativas entre las medias de los gerentes y sus superiores, y, de los gerentes y sus supervisados se calculo la prueba t de student de diferencias de medias, dando como resultado que no existen diferencias significativas entre ellas, tanto a un nivel de significancia de

0.01 ó de 0.05, lo que quiere decir que las percepciones entre gerentes (sujetos) y supervisores, y entre gerentes (sujetos) y supervisados son similares.

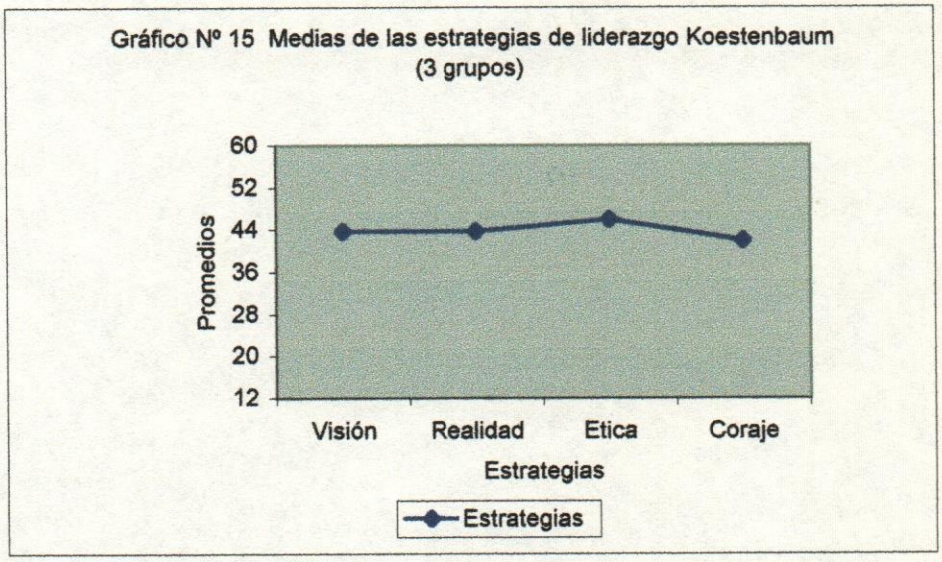


Tabla N° 16 Medias y desviaciones de las estrategias de liderazgo (media de los tres grupos).

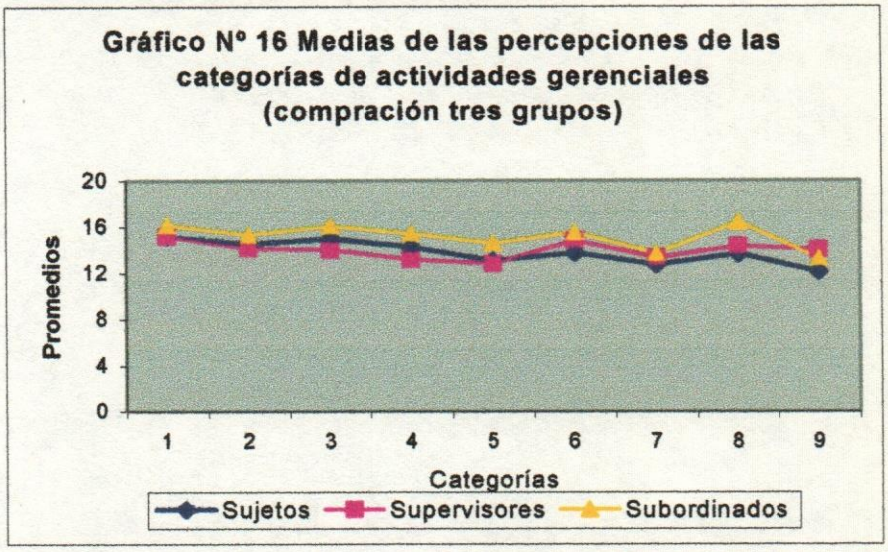
	Visión		Realidad		Etica		Coraje	
	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.
Media 3 grupos	43.75	6.83	43.75	6.82	45.94	6.20	41.98	6.21

En el Gráfico N° 15 se observa la media obtenida de las percepciones de los tres grupos sobre las estrategias de liderazgo de Koestenbaum.

Se observa que la estrategia ética ocupa el primer lugar con la media de 45.94 (ver tabla n°16) que la clasifica en el rango de puntuaciones "Altas", mientras que las estrategias visión y realidad empatan en el segundo lugar con media de 43.75 y desviación de 6.83 y 6.82 respectivamente, (ver tabla n°16) clasificando a estas dos estrategias dentro del rango de puntuaciones "Medias". La estrategia Coraje ocupa el último lugar con media de 41.98 que la clasifica dentro del rango de puntuaciones "Medias".

Esto quiere decir que la estrategia ética es considerada por los tres grupos encuestados (gerentes, supervisores y supervisados) en promedio como frecuentemente realizadas por los gerentes evaluados. Mientras que las otras tres estrategias (en orden, realidad – visión y coraje) son consideradas en promedio de poca frecuencia de práctica por los gerentes evaluados.

Variable Efectividad Gerencial (medida a través de las categorías de actividades gerenciales de Luthans y Lockwood)



1= Planificación/ coordinación, 2= Entrenamiento/desarrollo, 3= Toma de decisiones, 4= Intercambio de información rutinaria, 5= Monitoreo/control de desempeño, 6= Motiva/refuerza, 7= Disciplina/castigo, 8= Interacción con otros, 9= Gerencia de conflictos.

Tabla Nº 17 Medias y desviaciones de las categorías de actividades gerenciales (tres grupos muestrales)

	Gerentes		**Supervisor**		**Supervisado**	
	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
(1)Plan. Coordina.	15.14	2.74	15.14	2.82	16.14	2.41
(2)Entren. Desarrollo	14.5	2.56	14.14	2.34	15.28	2.44
(3)Toma decisiones	15	2.21	14	3.30	16.03	2.16
(4)Inter. Info. Rutina. (4)	14.21	2.22	13.14	3.41	15.39	2.62
(5)Monit.control.desem p.	13.07	2.84	12.78	3.01	14.53	2.74
(6)Motiva refuerza	13.71	2.89	14.78	3.01	15.5	2.54
(7)Disciplina castigo	12.71	2.01	13.28	2.61	13.67	2.14
(8)Interacc. Con otros	13.64	2.37	14.28	2.94	16.35	2.73
(9)Gerencia conflicto	12.07	2.46	14	2.90	13.25	2.50

En el gráfico Nº 16 se muestran las medias obtenidas en cada grupo muestral con respecto a las categorías de actividades gerenciales. La puntuación mayor que se podía obtener es de 20 puntos y la menor de 4 puntos.

Resulta oportuno recordar aquí la clasificación que se utilizó para analizar las puntuaciones obtenidas en esta variable: las normas son las siguientes: se considera que puntuaciones entre 4 y 7 son " **Muy Bajas",** puntuaciones entre 8 y 11 son consideradas como **"Bajas"**, puntuaciones entre 12 y 15 puntos se considera **"Medianas"**, puntuaciones entre16 y 18 puntos se consideran **"Altas"**, y entre 19 y 20 puntos " **Muy Altas**". Las puntuaciones Bajas ("Muy Baja" y "Baja") significan ninguna o muy poca frecuencia de puesta en práctica de la categoría de actividad gerencial; las

puntuaciones Medias significan poca frecuencia de puesta en práctica de la categoría de actividad gerencial, y las puntuaciones Altas ("Altas" y "Muy altas") significan la práctica muy frecuente o siempre de la categoría de actividad gerencial.

Se observa que la categoría Planificación/coordinación tanto para los gerentes como para los supervisores ocupan el primer lugar con respecto las medias de las otras categorías de sus grupos (ver tabla n°17) sus medias que son iguales 15.14 se clasifican en el rango de puntuaciones "Medias". Mientras que en los supervisados esta categoría ocupa segundo lugar con respecto a las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla n°17) su media que es 16.14 se clasifica en el rango de puntuaciones "Altas".

Esto quiere decir, que la categoría Planificación/coordinación es considerada tanto por los gerentes como por los supervisores como con poca frecuencia de realización por parte del gerente evaluado. Mientras que los supervisados consideran que los gerentes evaluados realizan frecuentemente esta categoría.

Se observa que la categoría Entrenamiento/desarrollo para los gerentes ocupan el tercer lugar con respecto las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla n°17) su media que es 14.5 se clasifican en el rango de puntuaciones "Medias". Para los supervisores esta categoría ocupa el cuarto lugar con respecto las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla n°17) su media que es 14.14 se clasifican en el rango de puntuaciones "Medias" Mientras que en los supervisados esta categoría ocupa sexto lugar con respecto a las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla n°17) su media que es 15.28 se clasifica en el rango de puntuaciones "Medias".

Esto quiere decir, que la categoría Entrenamiento/desarrollo es considerada tanto por los gerentes, los supervisores y los supervisados como con poca frecuencia de realización por parte del gerente evaluado.

Se observa que la categoría Toma de decisiones para los gerentes ocupan el segundo lugar con respecto las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla n°17) su media que es 15 se clasifican en el rango de puntuaciones "Medias". Para los supervisores esta categoría ocupa el quinto lugar con respecto las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla n°17) su media que es 14 se clasifican en el rango de puntuaciones "Medias" Mientras que en los supervisados esta categoría ocupa tercer lugar con respecto a las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla n°17) su media que es 16.03 se clasifica en el rango de puntuaciones "Altas".

Esto quiere decir, que la categoría Toma de decisiones es considerada tanto por los gerentes y los supervisores como con poca frecuencia de realización por parte del gerente evaluado. Mientras que los supervisados consideran que los gerentes evaluados practican con mucha frecuencia esta categoría.

Se observa que la categoría Intercambio de información rutinaria para los gerentes ocupan el cuarto lugar con respecto las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla N° 17) su media que es 14.21 se clasifican en el rango de puntuaciones "Medias". Para los supervisores esta categoría ocupa el octavo lugar con respecto las medias de las otras categorías de su grupo (ver

tabla n°17) su media que es 13.14 se clasifican en el rango de puntuaciones "Medias" Mientras que en los supervisados esta categoría ocupa quinto lugar con respecto a las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla n°17) su media que es 15.39 se clasifica el rango de puntuaciones "Medias".

Esto quiere decir, que la categoría Intercambio de información rutinaria es considerada tanto por los gerentes, los supervisores y los supervisados como con poca frecuencia de realización por parte del gerente evaluado.

Se observa que la categoría Monitoreo/control de desempeño para los gerentes ocupan el séptimo lugar con respecto las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla n°17) su media que es 13.07 se clasifican en el rango de puntuaciones "Medias". Para los supervisores esta categoría ocupa el noveno lugar con respecto las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla n°17) su media que es 12.78 se clasifican en el rango de puntuaciones "Medias" Mientras que en los supervisados esta categoría ocupa séptimo lugar con respecto a las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla n°17) su media que es 14.53 se clasifica el rango de puntuaciones "Medias".

Esto quiere decir, que la categoría Monitoreo/control de desempeño es considerada tanto por los gerentes, los supervisores y los supervisados como con poca frecuencia de realización por parte del gerente evaluado.

Se observa que la categoría Motiva/refuerza para los gerentes ocupan el quinto lugar con respecto las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla N° 17) su media que es 13.71 se clasifican en el rango de puntuaciones "Medias". Para los supervisores esta categoría ocupa el segundo lugar con respecto las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla n°17) su media que es 14.78 se clasifican en el rango de puntuaciones "Medias" Mientras que en los supervisados esta categoría ocupa cuarto lugar con respecto a las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla n°17) su media que es 15.5 se clasifica el rango de puntuaciones "Medias".

Esto quiere decir, que la categoría Motiva/refuerza es considerada tanto por los gerentes, los supervisores y los supervisados como con poca frecuencia de realización por parte del gerente evaluado.

Se observa que la categoría Disciplina/castigo para los gerentes ocupan el octavo lugar con respecto las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla N° 17) su media que es 12.71 se clasifican en el rango de puntuaciones "Medias". Para los supervisores esta categoría ocupa el séptimo lugar con respecto a las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla n°17) su media que es 13.28 se clasifican en el rango de puntuaciones "Medias" Mientras que en los supervisados esta categoría ocupa octavo lugar con respecto a las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla n°17) su media que es 13.67 se clasifica el rango de puntuaciones "Medias".

Esto quiere decir, que la categoría Disciplina/castigo es considerada tanto por los gerentes, los supervisores y los supervisados como con poca frecuencia de realización por parte del gerente evaluado.

Se observa que la categoría Interacción con otros para los gerentes ocupan el sexto lugar con respecto las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla n°17) su media que es 13.64 se clasifican en el rango de puntuaciones "Medias". Para los supervisores esta categoría ocupa el tercer

lugar con respecto las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla n°17) su media que es 14.28 se clasifican en el rango de puntuaciones "Medias" Mientras que en los supervisados esta categoría ocupa primer lugar con respecto a las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla n°17) su media que es 16.35 se clasifica el rango de puntuaciones "Altas".

Esto quiere decir, que la categoría Interacción con otros es considerada tanto por los gerentes y los supervisores como con poca frecuencia de realización por parte del gerente evaluado. Mientras que los supervisados consideran que los gerentes evaluados practican frecuentemente esta categoría.

Se observa que la categoría Gerencia de conflictos para los gerentes ocupan el noveno lugar con respecto las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla n°17) su media que es 12.07 se clasifican en el rango de puntuaciones "Medias". Para los supervisores esta categoría ocupa el quinto lugar con respecto las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla N°) su media que es 14 se clasifican en el rango de puntuaciones "Medias" Mientras que en los supervisados esta categoría ocupa noveno lugar con respecto a las medias de las otras categorías de su grupo (ver tabla n°17) su media que es 13.25 se clasifica el rango de puntuaciones "Medias".

Esto quiere decir, que la categoría Gerencia de conflictos es considerada tanto por los gerentes, los supervisores y los supervisados, como con poca frecuencia de realización por parte del gerente evaluado.

Para determinar si existía diferencias significativas entre las medias de los gerentes y sus supervisores, y, de los gerentes y sus supervisados, se calculo la Prueba t student de diferencias de medias, dando como resultado que entre el grupo de gerentes y sus supervisores no existen diferencias entre sus medias, mientras que en el grupo conformado por gerentes y supervisados, la Prueba t student indicó que la categoría Motiva/refuerza e Interacción con otros, las medias eran diferentes a un nivel de significancia de 0.05. Como se especifica en la tabla a continuación:

Tabla N°18 Prueba "T" muestra Gerentes/supervisados.

Categoría de actividades Gerenciales	**"T" Obtenida**
Motiva /refuerza	1.98**
Interacción con otros	3.34**

** Significativo al nivel 0.05

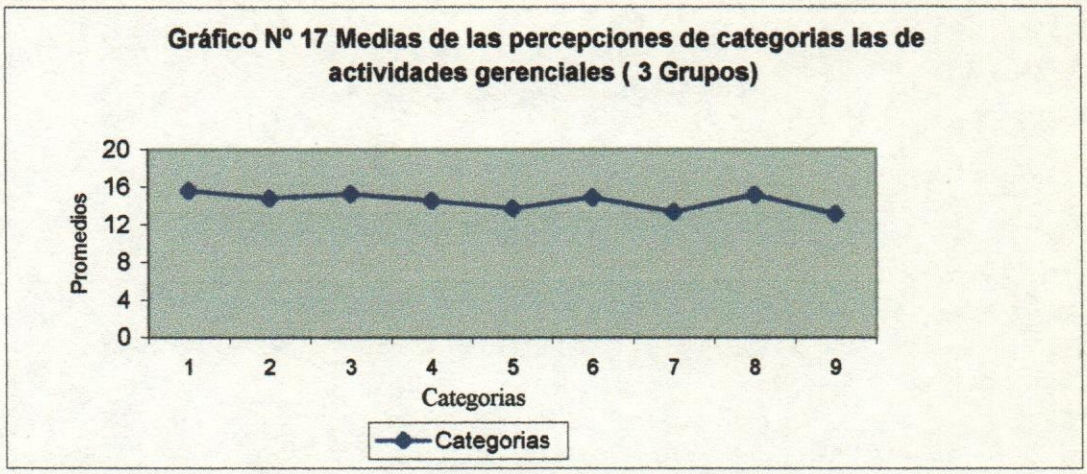


Tabla N° 19 Medias y desviaciones de las categorías de actividades gerenciales (media de los tres grupos muestrales)

	Media Tres grupos	
	Media	**Desviac.**
(1)Plan. coordina.	15.64	2.60
(2)Entren. Desarrollo	14.80	2.46
(3)Toma decisiones	15.26	2.60
(4)Inter. Info. Rutina. (4)	14.53	2.86
(5)Monit.control desem	13.73	2.77
(6)Motiva refuerza	14.87	2.80
(7)Disciplina castigo	13.33	2.23
(8)Interac. Con otros	15.16	2.92
(9)Gerencia conflictos	13.14	2.64

En el Gráfico N° 17 se observa la media obtenida de las percepciones de los tres grupos sobre las categorías de actividades gerenciales.

Se observa que la categoría Planificación/Coordinación ocupa el primer lugar con la media de 15.64 (ver tabla n°19) que la clasifica en el rango de puntuaciones "Medias", en segundo lugar la categoría Toma decisiones cuya media es 15.26 (ver tabla n°19) que la ubica en el rango de puntuaciones "Medias".

En tercer lugar la categoría Interacción con otros, cuya media es 15.16 (ver tabla n°19) que la ubica en el rango de puntuaciones "Medias".

En cuarto lugar la categoría Motiva/refuerza, cuya media es 14.87 (ver tabla n°19) que la ubica en el rango de puntuaciones "Medias". ".

En quinto lugar la categoría Entrenamiento/desarrollo, cuya media es 14.80 (ver tabla n°19) que la ubica en el rango de puntuaciones "Medias".

En sexto lugar la categoría Intercambio de información rutinaria, cuya media es 14.53 (ver tabla n°19) que la ubica en el rango de puntuaciones "Medias".

En séptimo lugar la categoría Monitores/control de desempeño, cuya media es 13.73 (ver tabla n°19) que la ubica en el rango de puntuaciones "Medias".

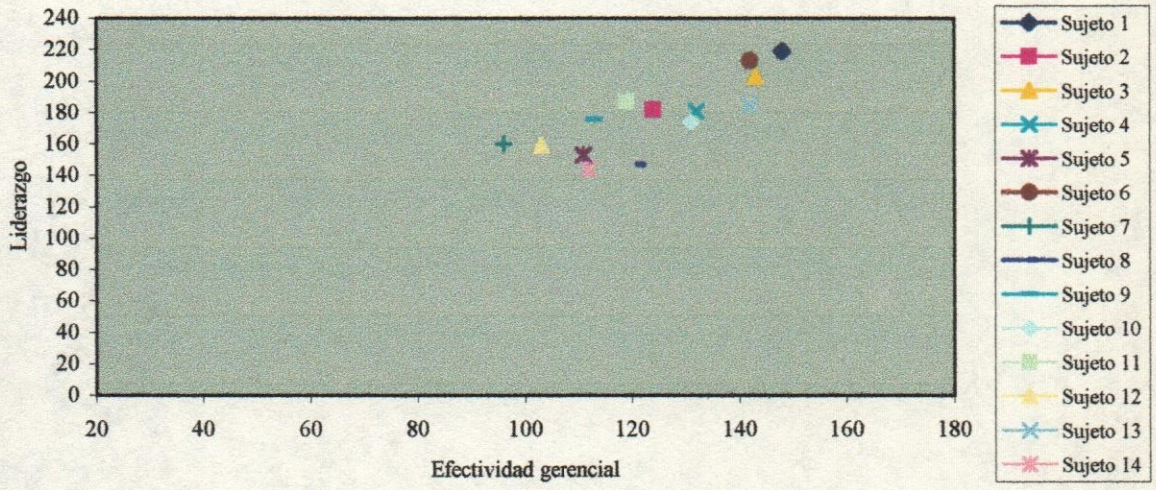
En octavo lugar la categoría Disciplina/castigo, cuya media es 13.33 (ver tabla n°19) que la ubica en el rango de puntuaciones "Medias".

En noveno lugar la categoría Gerencia de conflictos, cuya media es 13.14 (ver tabla n°19) que la ubica en el rango de puntuaciones "Medias".

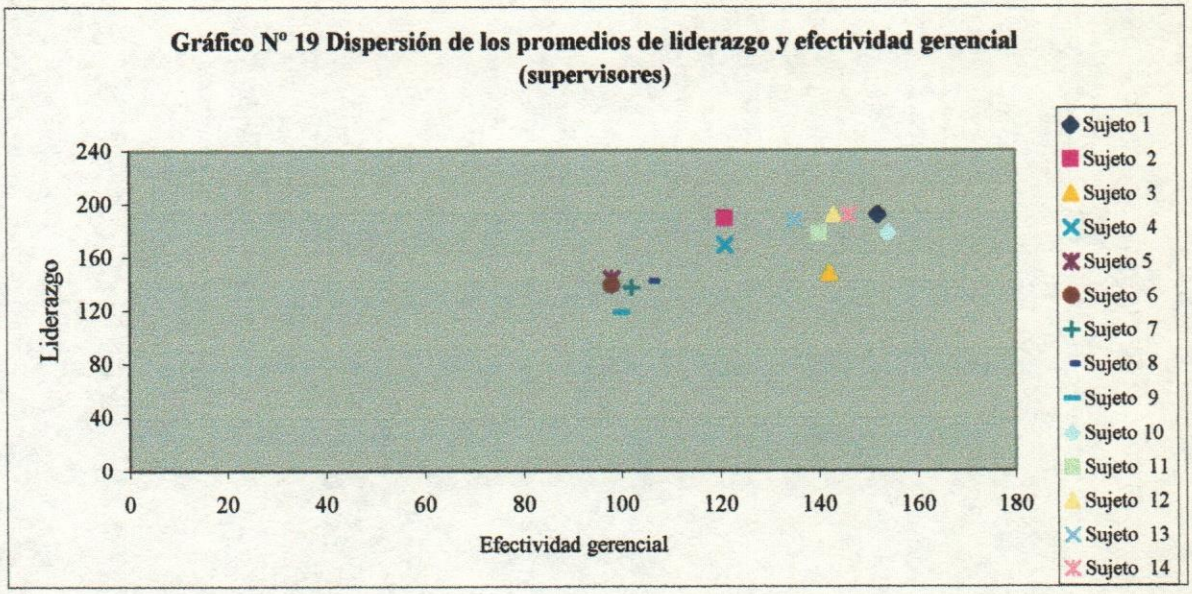
Esto quiere decir que la todas las categorías en promedios son ubicadas en el rango "Medias" lo que quiere decir, que en promedio los gerentes, supervisores y supervisados consideran que los gerentes evaluados realizan con poca frecuencia estás categorías.

Con respecto a la correlación entre las variables liderazgo y efectividad gerencial:

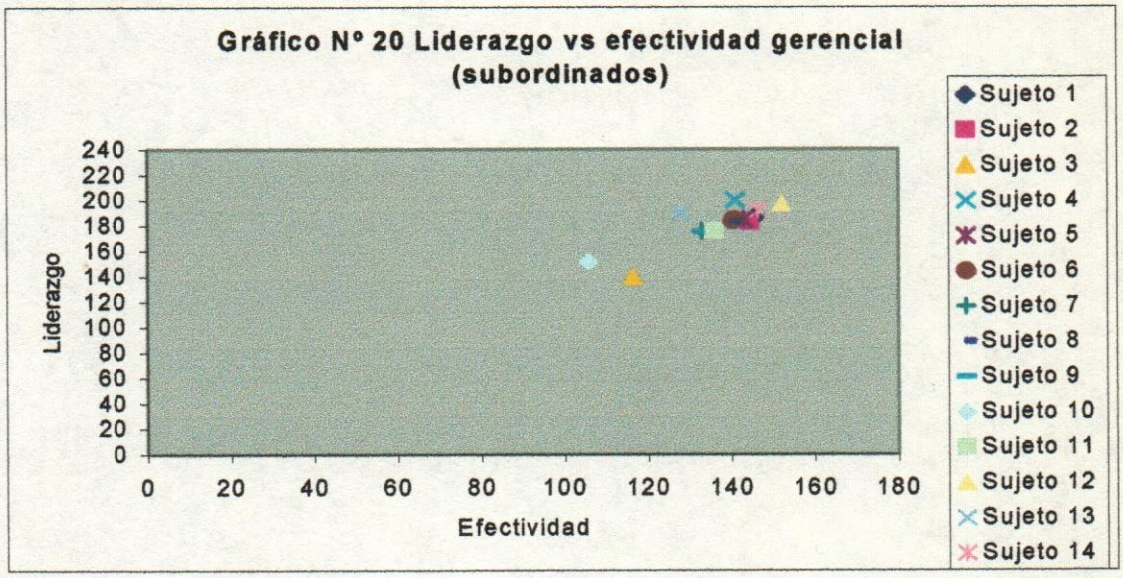
Gráfico N° 18 Liderazgo vs. efectividad gerencial (sujetos)



El gráfico N° 18 muestra la dispersión de los puntajes obtenidos por los sujetos en las variables liderazgo de Koestenbaum y efectividad gerencial. En la misma se visualiza la trayectoria de los datos, que es más o menos lineal, ascendente, lo cual indica que existe una correlación positiva fuerte, altas puntuaciones en la variable liderazgo permiten predecir altas puntuaciones en efectividad gerencial, para esta muestra. De hecho el gráfico respalda el índice de Pearson obtenido cuyo resultado fue de 0.7969, con 0.01 de significancia, que mide la relación lineal.

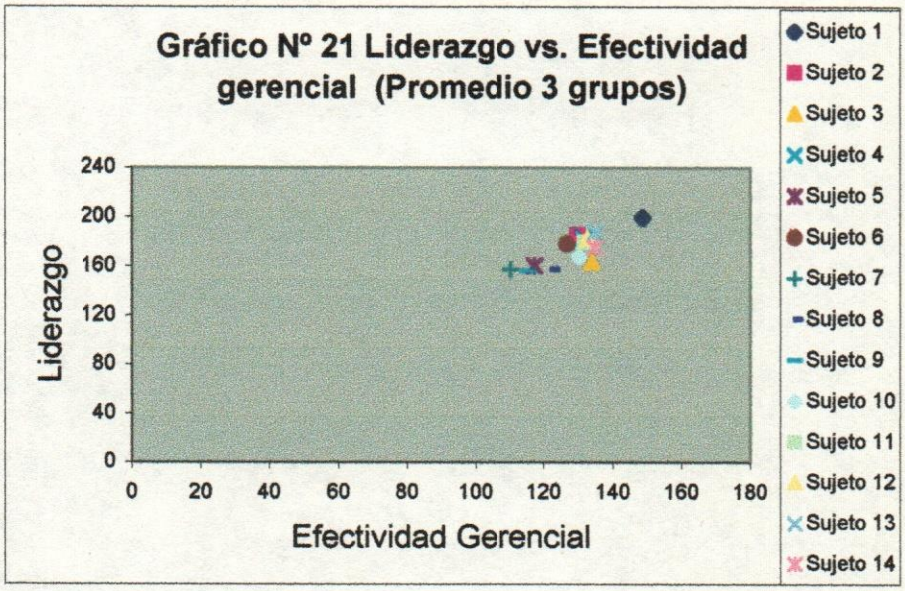


El Gráfico Nº 19 muestra la dispersión de los puntajes obtenidos por los sujetos en las variables liderazgo de Koestenbaum y efectividad gerencial. En la misma se visualiza la trayectoria de los datos, que es más o menos lineal, ascendente, lo cual indica que existe una correlación positiva fuerte, altas puntuaciones en la variable liderazgo permiten predecir altas puntuaciones en efectividad gerencial, para esta muestra. De hecho el gráfico respalda el índice de Pearson obtenido cuyo resultado fue de 0.7996, con 0.01 de significancia, que mide la relación lineal.



El gráfico Nº 20 muestra la dispersión de los puntajes obtenidos por los sujetos en las variables liderazgo de Koestenbaum y efectividad gerencial. En la misma se visualiza la trayectoria de los datos, que es más o menos lineal, ascendente, lo cual indica que existe una correlación positiva fuerte, altas

puntuaciones en la variable liderazgo permiten predecir altas puntuaciones en efectividad gerencial, para esta muestra. De hecho el gráfico respalda el índice de Pearson obtenido cuyo resultado fue de 0.838, con 0.01 de significancia, que mide la relación lineal.



El gráfico N° 21 muestra la dispersión de los puntajes obtenidos por los sujetos en las variables liderazgo de Koestenbaum y efectividad gerencial según el promedio de todos los grupos. En la misma se visualiza la trayectoria de los datos, que es más o menos lineal, ascendente, lo cual indica que existe una correlación positiva fuerte, altas puntuaciones en la variable liderazgo permiten predecir altas puntuaciones en efectividad gerencial, para esta muestra. De hecho el gráfico respalda el índice de Pearson obtenido cuyo resultado fue de 0.848, con 0.01 de significancia, que mide la relación lineal. Lo que indica que la correlación es muy alta, incluso cuando se observa la dispersión de cada grupo por separado.

2. - Discusión de resultados

Partiendo del hecho de que las pruebas t student de diferencias de medias no reportaron diferencias significativas entre las medias de los grupos, gerente y supervisor, y, gerente y supervisados, puede decirse, que con respecto a la variable Liderazgo de Koestenbaum, los gerentes de esta empresa perteneciente al sector servicios de informática fueron percibidos en promedio por sí mismos, sus supervisores y supervisados de la siguiente manera:

Como poseedores en un nivel alto la estrategia ética, es decir, realizan con bastante frecuencia las actividades propias esta estrategia, que comprenden basar sus decisiones y acciones en sus valores y principios, siendo capaces de entender a los otros, estando a su servicio, promueven el trabajo en equipo, le dan el debido sentido y significado al trabajo que realizan para sí mismos y para los demás.

Fueron percibidos como poseedores de un nivel medio de desarrollo de las estrategias Visión y realidad, es decir, realizan menos tareas que impliquen poner en práctica la mente visionaria, no están constantemente planeando, estableciendo conexiones lógicas para resolver problemas, realizan menos actividades donde se ponga de manifiesto su creatividad, la imaginación de escenarios inteligentes. También implica que no realizan con tanta frecuencia actividades que impliquen conocer sus potencialidades y riquezas. En este mismo nivel tienden a realizar menos frecuentemente actividades que implican integrarse al cliente, y en un nivel medio están orientados hacia los mercados, un poco menos orientados hacia conocerse a sí mismos y conocer como los perciben los otros.

Y en último lugar, también son percibidos a un nivel medio, pero inferior al de la estrategia visión y realidad, como poseedores de la estrategia coraje, es decir, menos frecuentemente tareas en donde tengan que tomar riesgos, implica que manejan a un nivel medio su ansiedad, tienen un conocimiento moderado del mercado, poca autonomía e independencia de pensamientos, no son tan capaces de demostrar su verdadera identidad para con las otras personas.

Por el lado de la efectividad gerencial, si hubo diferencia significativa entre lo que perciben los gerentes y sus subordinados de las categorías motiva /refuerza e interacción con otros, los subordinados tienden a darle mayor puntaje a estas actividades, es decir, que los supervisados sienten que su supervisor (gerente), cumple con esta necesidad de monitorear los datos de desempeño, dar recompensas organizacionales formales, comunicar feedback negativo, dar agradecimientos y felicitaciones, motivarlos en el trabajo, inspeccionar el trabajo más frecuentemente que lo que los mismos sujetos creen de sí mismos.

Todas las categorías de actividades gerenciales cayeron en el nivel medio de efectividad gerencial, es decir, si definimos a un gerente efectivo como aquel que realiza muy frecuentemente estas actividades, estos gerentes tienen un nivel de efectividad media, sin embargo, la poca diferenciación entre las medias de los grupos lleva a concluir, que estos gerentes realizan estás actividades no

muy frecuentemente según la percepción de su red de roles. Sin embargo las actividades efectivas más realizas por los gerentes de esta empresa tienen que ver con la planificación/coordinación, es decir fijan metas y objetivos, definen las tareas para alcanzar metas coordinando las actividades de sus subordinado. La segunda puntuación más alta (dentro del nivel medio) la obtuvo la estrategia toma de decisiones, que implica que los gerentes realizan con poca frecuencia, actividades como resolver problemas a través de la toma de decisiones

Todos los coeficientes de correlación entre las variables efectividad gerencial y liderazgo muestran un alto nivel de correlación positiva ascende, es decir, los gerentes que obtuvieron puntuaciones altas en una variable, obtuvieron también puntuaciones altas en la otra variable, y viceversa, bajas puntuaciones en una variable también significaba bajas puntuaciones en la otra variable. En general, se confirma la hipótesis de que si existe una relación entre una variable y otra, y que aunque no se puede afirmar, que una determine a la otra, por lo menos se descubrió que muchas de las actividades de un líder pueden estar relacionadas con las actividades de un gerente efectivo.

Después de comparar los resultados obtenidos entre los tres grupos encuestados, se visualiza la importancia de evaluar la conducta de los gerentes tomando en cuenta su red de roles (360°), ya que a través de la información obtenida de los diferentes grupos (gerentes, supervisores, supervisados) se puede obtener un promedio más preciso que englobe las percepciones y perspectivas de varios niveles organizacionales. Al observar las diferencias en las percepciones de cada grupo, se apoya el modelo de Tsui (1985) en donde la reputación efectiva (efectividad gerencial) es necesario medirla de acuerdo a las percepciones de los miembros de la red de roles del sujeto foco (en esta investigación, gerente).

CONCLUSIONES

Para lograr del objetivo principal de esta investigación se lograron unos objetivos específicos, que permitieron describir las variables en estudio (liderazgo de Koestenbaum y efectividad gerencial, según las categorías de actividades gerenciales de Luthans y Lockwood), de estos objetivos específicos se puede concluir lo siguiente:

En primer lugar, se determinó cual era la percepción de los gerentes sobre si ellos mismos desarrollaban o no las estrategias de liderazgo, encontrando que los gerentes se perciben como con un alto nivel de la estrategia ética, pero con un nivel medio en las estrategias de visión, realidad (empatadas en el mismo nivel y con el mismo puntaje), y en el nivel medio y con el menor puntaje la estrategia coraje, que todos los grupos coincidieron que era la menos desarrollada.

Los mismos gerentes se percibieron a sí mismos como que realizaban en un nivel medio las actividades de un gerente efectivo, el promedio de las puntuaciones de las categorías se incluye dentro del rango de efectividad media, lo que implica que los gerentes realizan con poca frecuencia (según las normas diseñadas) siendo la que más desarrollan la denominada planificación/coordinación.

Cuando analizamos el nivel de correlación entre estás variables, para la muestra de gerentes se obtuvo una correlación de 0.80 al un nivel de significancia de 0.01 y al visualizar la gráfico (Ver gráfico N° 18) se observa una relación más o menos lineal positiva.

En segundo lugar se analizo las percepciones de los supervisores de los gerentes, obteniendo que las estrategias de liderazgo las perciben como desarrolladas todas a un nivel medio, es decir, para los supervisores los gerentes realizan con poca frecuencia (según la norma diseñada) actividades que permitan determinar que poseen esas estrategias del liderazgo de Koestenbaum.

Por el lado de las categorías de actividades gerenciales, evaluaron a los gerentes como realizadores en un nivel medio de esas actividades, igualmente significa que los gerentes realiza con poca frecuencia estás actividades.

Igualmente, al analizar la correlación entre las variables se obtuvo un índice de correlación de 0.80 a un nivel de significancia de 0.01, lo que indica igualmente un alto nivel de relación entre variables.

En tercer lugar, se analizó las percepciones de los subordinados sobre el nivel en que evaluaban a los gerentes tanto en liderazgo como en efectividad gerencial, y se encontró que evaluaban a sus jefes en un nivel alto de desarrollo de las estrategias de liderazgo. Sin embargo, para verificar que esa evaluación era significativamente diferente a la que los gerentes se habían hecho a sí mismos, se utilizo la prueba t de student para diferencias de medias y se encontró que esta diferencia no es significativa, aunque a simple vista pareciera que los subordinados le daban mayor ponderación a la posesión de las estrategias de liderazgo descritas por Koestenbaum.

Por el lado de las categorías de actividades gerenciales si se encontraron diferencias significativas en dos de estás categorías, lo que indica que la percepción de los subordinados en más alta que la de los mismos en la categoría Monitoreo/control de desempeño y interacción con otros.

Igualmente el nivel de correlación entre las puntuaciones asignadas por este grupo a ambas variables, fue el mayor de los tres grupos, se obtuvo 0.83 al nivel significancia de 0.01.

Por último se compararon los resultados de las variables entre los grupos, y se obtuvo el promedio de evaluación que los 50 sujetos le daban a la conducta de los gerentes, en base a las variables estrategias de liderazgo y categorías de actividades gerenciales, y se obtuvo el índice de correlación total que fue de 0.84 al nivel de significancia 0.01, más alto que el coeficiente de correlación de cada grupo, igualmente la gráfica de dispersión muestra una correlación lineal positiva.

Si bien en esta investigación no se obtuvo diferencias entre las percepciones de los miembros de la red de roles estudiados (supervisor, supervisado) y la percepción del gerente sobre su propia conducta, el hecho de que se diera el caso de dos categorías de actividades gerenciales si se consideran con una percepción mayor que la de los sujetos, deja ver la importancia de los estudios de 360°, además respalda un poco el modelo de Tsui (1.985), ya que ella afirma que la evaluación de la reputación efectiva (efectividad gerencial) puede traer consecuencias en el sujeto focal, ya que si los sujetos foco de esta investigación (gerentes) se enteran de los resultados en ese aspecto obtenido de alguna manera u otra se deterioraría o mejoraría la práctica de esa actividad de parte de los gerentes para con sus supervisados.

También al obtener una correlación alta y positiva se afianzan las evidencias de que el liderazgo y la efectividad gerencial son complementarias entre sí.

El objetivo base de esta investigación el cual era determinar si existía relación entre la variable Liderazgo de Koestenbaum y efectividad gerencial fue logrado, además de existir evidencia suficiente para aceptar la hipótesis de investigación de que si existe relación entre ambas variables.

RECOMENDACIONES

Después de realizar esta investigación, se recomienda para las investigaciones futuras sobre el tema:

1. – Sería conveniente estudiar en profundidad el modelo de Tsui (1.985), que es un enfoque muy interesante y complejo para evaluar la efectividad gerencial (reputación efectiva) de los niveles gerenciales, según las percepciones de la red de roles.

2. - Sería interesante y completaría la investigación realizada, obtener la correlación entre cada estrategia o táctica del liderazgo de Koestenbaum y las categorías de actividades gerenciales de Luthans y Lockwood, para determinar entre cuales hay una correlación más fuerte, y estudiar más específicamente que táctica puede predecir el comportamiento de una categoría de actividad gerencial.

3. - Se recomienda desarrollar más estudios que midan la relación entre estás variables, con el fin de crear una base científica concreta de la vinculación entre una y otra.

Se le recomienda a la empresa:

1. - Se le recomienda que actualice a sus empleados en cursos de formación gerencial y de liderazgo, ya que los puntajes obtenidos en las dos variables se ubican en un nivel medio (según las normas diseñadas para evaluar los resultados), sin embargo aunque estas normas sólo son un patrón de referencia (y podrían diseñarse otros diferentes) los análisis estadísticos reflejen que las percepciones obtenidas son iguales entre los gerentes y los miembros su red de roles estudiados (supervisados y supervisor), es decir, la conducta de los gerentes fueron percibidas como en un nivel medio por todos los grupos encuestados, por lo tanto hay evidencia para pensar que esas limitaciones o deficiencias existen en realidad y que mejorarse, para aumentar su efectividad del gerente.

REFERENCIAS BIBLIOHEMEROGRAFICAS

ASHFORD, Susan y TSUI, Anne (1.991) "Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking", **Academy of Management Journal.** Vol. 34, N° 2 Págs. 251-280.

BAIN, Neville (1.996) Management´s vital componet: **The book page.** Marzo 96. Pág. 26.

BASS, Bernard (1.997) "Does the transactional - trasfornational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries", **American Psycologist**, Vol. 52 N° 2. Págs. 130-139.

BLANCHARD , Kenneth HERSEY, Paul (1.970) **La administración y el comportamiento Humano.** Editorial Técnica. México.

CASTILLO R., Mariana PEREZ B., Jacqueline. (1.994) **Diagnóstico del estilo de Liderazgo sobre la base del modelo de liderazgo de Peter Koestenbaum y su influencia en la motivación de los subordinados en cuanto a las necesidades de afiliación, poder y logro. Estudio de un caso**. Tesis de grado para optar al titulo de Industriólogo. Tutoreada por Francisco Herrera. UCAB.

CHURCH, Alan BRACKEN, David (1.997) "Advancing the state to the art of 360 degree feedback **", Group and Organizational Management,** Vol. 22 N° 2, Págs. 149-161

CRISBBIN,James (1.972) **Effective Managerial Leardeship.** American managerial asociation, Inc, estados Unidos de América

DRUCKER F., Peter (1.976) **La gerencia. Tareas responsabilidades y prácticas.** Librería el ateneo. Buenos aires. Argentina

DRUCKER F., Peter (1.992) **Administración y futuro. De los 90´ en adelante.** Editorial Sudamericana. Buenos aires. Argentina.

GIBSON L., James, y otros (1.997) **Las organizaciones. Comportamientos, estructura y procesos**. Mc Graw Hill. 8va Edición. Colombia.

HAMPTON, David (1.991) **Administración.** Mc Graw Gill. 3era Edición, México.

HOOIJBERG, Robert (1.996) "An multidirectional approach toward Leadership: an extension of the concept of Behavioral Complexity", **Human Relations.** Vol. 49, No. 7,Pág. 917 a 946.

HUGHES, Richard (1.996)
GINNET, Robert
CURPHY, Gordon
Leadership. Enhancing the lesson of experiencie. Irwin, 2da edición, Estados unidos de América.

DAVIS ,Keith y (1.991)
NEWSTRON W., John
Comportamiento Humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional. Mc Graw Hill. 8va Edición. México.

KOESTENBAUM, Peter (1.991) **Leadership: The inner side of Greatness.** Josey-bass. San francisco.

KOTTER, John (1.988) **The Leardeship factor.** The free press of New York. Estados Unidos de América.

LUTHANS, Fred y (1.985)
LOCKWODD, Diane Lee
"Toward an observation system for measuring leader behavior in natural setting·", **Leaders and Managers International Perpectives Managerial Behavior and Leardeship Edited for: Hosking, Dian Marie; Schrieshelm, Chester; Stewart, Rosemary.** Pergamon Press, Págs. 117-141.

MANZANO, J. (1.981)
MARTÍN, G
Administración. Pretice Hall. 2da edición, México.

SALAM, Sabrina (1.997)
COX, Jonathan
SIMS, Henry
" In the eye of the beholder. How leadership relates to 360° degree perfomance ratings". **Group and organization management,** Vol 22, N° 2, June, Págs. 85-209

SCHERMERHORN R., John y otros (1.997) **Organizational Behavior**. John Wiley and Sons, Inc. 6ta edición. Estados Unidos de América.

TSUI, Anne (1.985) "A multiple-constituency framework of managerial reputational effectiveness" ·", **Leaders and Managers Intérnational Perpectives Managerial Behavior and Leardeship Edited for: Hosking, Dian Marie; Schrieshelm, Chester; Stewart, Rosemary.** Pergamon Press, Págs.28-44.

VALDEZ, Magin (1.992) **La gerencia Efectiva. En 65 reflexiones por un minuto.** Planeta - producto. Caracas - Venezuela

ZALEZNIK, Abraham (1.992, 1.977) "Managers and Leaders: Are they different?", **Harward business review**, March- april 1.992. Págs. 126-135.(publicación original 1.977)

Anexos

ANEXO Nº 1
CATEGORIAS DE ACTIVIDADES GERENCIALES (sujetos)

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de afirmaciones referidas a conductas que los gerentes suelen presentar en el ejercicio de sus responsabilidades con cierta frecuencia. Léalos con detenimiento y encierre en un circulo la frecuencia con la cual Usted muestra éstos comportamientos, según la siguiente escala:

1=Nunca, 2=Pocas veces, 3=Con frecuencia, 4=La mayoría de las veces, 5= Siempre

En este cuestionario no existen respuestas correctas o incorrectas; sus resultados son estrictamente confidenciales y únicamente serán utilizados con fines científicos, le agradecemos sea lo más sincero posible.

Sexo		Edad			Nivel de Instrucción		Antigüedad en el cargo actual (Años)		Experiencia gerencial (Años)	
F		25 a 30	36 a 40	46 a 50	Bachiller	Universitaria incompleta	1 a 5	Más 10-15	1 a 5	Más 10-15
M		31ª 35	41 a 45	51 ó más	T.S.U.	Universitaria completa	Más 5- 10	Más 15-20	Más 5-10	Más 15-20

1. Fija metas y objetivos	1	2	3	4	5
2. Decide que hacer	1	2	3	4	5
3.Clarifica roles y deberes, describen el trabajo	1	2	3	4	5
4.Asiste a reuniones de staff de naturaleza informativa	1	2	3	4	5
5.Delega responsabilidad y autoridad	1	2	3	4	5
6.Hace cumplir reglas y políticas	1	2	3	4	5
7.Critica a sus subordinados	1	2	3	4	5
8.Recurre a la alta autoridad para resolver una disputa cuando es necesario	1	2	3	4	5
9.Orienta a los empleados	1	2	3	4	5
10.Distrubuye recompensas organizacionales formales	1	2	3	4	5
11.Monitorea los datos sobre desempeño (reportes financieros, estadísticas, otros informes)	1	2	3	4	5
12.Trata de obtener cooperación o consenso entre las partes de un conflicto	1	2	3	4	5
13.Define las tareas necesarias para alcanzar las metas	1	2	3	4	5
14.Elige entre dos o más alternativas o estrategias	1	2	3	4	5
15. Recibe y difunde la información requerida	1	2	3	4	5
16.Realiza mantenimiento preventivo	1	2	3	4	5
17.Manifiesta cualquier reprenda o advertencia organizacional formal	1	2	3	4	5
18.Gerencia conflictos interpersonales entre sus subordinados y otros	1	2	3	4	5
19.Asigan tareas y proporciona información de rutina	1	2	3	4	5
20.Define los problemas cuando se originan	1	2	3	4	5
21.Maneja las crisis operacionales del día a día en la medida que se originan	1	2	3	4	5

22.Hace seguimiento de los procesos	1	2	3	4	5
23.Hace relaciones públicas	1	2	3	4	5
24.Intenta resolver los conflictos entre Usted y sus subordinados	1	2	3	4	5
25.Se convierte en entrenador, actúa como mentor	1	2	3	4	5
26.Ayuda a los subordinados con los planes personales de desarrollo	1	2	3	4	5
27.Comunica agradecimientos y felicitaciones	1	2	3	4	5
28.Inspecciona el trabajo	1	2	3	4	5
29.Contacta clientes (internos y/o externos)	1	2	3	4	5
30.Coordina las actividades de diferentes subordinados	1	2	3	4	5
31.Comunica los resultados de las reuniones	1	2	3	4	5
32.Da feedback sobre el desempeño positivo	1	2	3	4	5
33.Da feedback sobre el desempeño negativo	1	2	3	4	5
34.Contacta con proveedores, vendedores (internos y/o externos)	1	2	3	4	5
35.Responde a preguntas acerca de procesos rutinarios	1	2	3	4	5
36.Asiste a reuniones externas	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración !!

CATEGORIAS DE ACTIVIDADES GERENCIALES (supervisados)

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de afirmaciones referidas a conductas que los gerentes suelen presentar en el ejercicio de sus responsabilidades con cierta frecuencia. Léalos con detenimiento y encierre en un circulo la frecuencia con la cual su superior inmediato muestra éstos comportamientos, según la siguiente escala:

1=Nunca, 2=Pocas veces, 3=Con frecuencia, 4=La mayoría de las veces, 5= Siempre

En este cuestionario no existen respuestas correctas o incorrectas; sus resultados son estrictamente confidenciales y únicamente serán utilizados con fines científicos, le agradecemos sea lo más sincero posible.

Sexo		*Edad*						Nivel de Instrucción				Tiempo reportándole al sujeto			
F		25 a 30		36 a 40		46a 50		Bachiller		Universitaria Incompleta		1 – 5 Años		11-15 Años	
M		31 a 35		41a 45		51 ó más		T.S.U		Universitaria Completa		6 – 10 Años		16-20 Años	

1. Fija metas y objetivos	1	2	3	4	5
2. Decide que hacer	1	2	3	4	5
3.Clarifica roles y deberes, describen el trabajo	1	2	3	4	5
4.Asiste a reuniones de staff de naturaleza informativa	1	2	3	4	5
5.Delega responsabilidad y autoridad	1	2	3	4	5
6.Hace cumplir reglas y políticas	1	2	3	4	5
7.Critica a sus subordinados	1	2	3	4	5
8.Recurre a la alta autoridad para resolver una disputa cuando es necesario	1	2	3	4	5
9.Orienta a los empleados	1	2	3	4	5
10.Distrubuye recompensas organizacionales formales	1	2	3	4	5
11.Monitorea los datos sobre desempeño (reportes financieros, estadísticas, otros informes)	1	2	3	4	5
12.Trata de obtener cooperación o consenso entre las partes de un conflicto	1	2	3	4	5
13.Define las tareas necesarias para alcanzar las metas	1	2	3	4	5
14.Elige entre dos o más alternativas o estrategias	1	2	3	4	5
15. Recibe y difunde la información requerida	1	2	3	4	5
16.Realiza mantenimiento preventivo	1	2	3	4	5
17.Manifiesta cualquier reprenda o advertencia organizacional formal	1	2	3	4	5
18.Gerencia conflictos interpersonales entre sus subordinados y otros	1	2	3	4	5
19.Asigan tareas y proporciona información de rutina	1	2	3	4	5
20.Define los problemas cuando se originan	1	2	3	4	5
21.Maneja las crisis operacionales del día a día en la medida que se originan	1	2	3	4	5
22.Hace seguimiento de los procesos	1	2	3	4	5
23.Hace relaciones públicas	1	2	3	4	5
24.Intenta resolver los conflictos entre el/ella y sus subordinados	1	2	3	4	5
25.Se convierte en entrenador, actúa como mentor	1	2	3	4	5

26.Ayuda a los subordinados con los planes personales de desarrollo	1	2	3	4	5
27.Comunica agradecimientos y felicitaciones	1	2	3	4	5
28.Inspecciona el trabajo	1	2	3	4	5
29.Contacta clientes (internos y/o externos)	1	2	3	4	5
30.Coordina las actividades de diferentes subordinados	1	2	3	4	5
31.Comunica los resultados de las reuniones	1	2	3	4	5
32.Da feedback sobre el desempeño positivo	1	2	3	4	5
33.Da feedback sobre el desempeño negativo	1	2	3	4	5
34.Contacta con proveedores, vendedores (internos y/o externos)	1	2	3	4	5
35.Responde a preguntas acerca de procesos rutinarios	1	2	3	4	5
36.Asiste a reuniones externas	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración !!

CATEGORIAS DE ACTIVIDADES GERENCIALES (supervisor)

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de afirmaciones referidas a conductas que los gerentes suelen presentar en el ejercicio de sus responsabilidades con cierta frecuencia. Léalos con detenimiento y encierre en un circulo la frecuencia con la cual su supervisado muestra éstos comportamientos, según la siguiente escala:

1=Nunca, 2=Pocas veces, 3=Con frecuencia, 4=La mayoría de las veces, 5= Siempre

En este cuestionario no existen respuestas correctas o incorrectas; sus resultados son estrictamente confidenciales y únicamente serán utilizados con fines científicos, le agradecemos sea lo más sincero posible.

Sexo		*Edad*						Nivel de Instrucción				Tiempo que el sujeto tiene reportándole			
F		25 a 30		36 a 40		46a 50		Bachiller		Universitaria Incompleta		1 – 5 Años		11-15 Años	
M		31 a 35		41a 45		51 ó más		T.S.U		Universitaria Completa		6 – 10 Años		16-20 Años	

1. Fija metas y objetivos	1	2	3	4	5
2. Decide que hacer	1	2	3	4	5
3.Clarifica roles y deberes, describen el trabajo	1	2	3	4	5
4.Asiste a reuniones de staff de naturaleza informativa	1	2	3	4	5
5.Delega responsabilidad y autoridad	1	2	3	4	5
6.Hace cumplir reglas y políticas	1	2	3	4	5
7.Critica a sus subordinados	1	2	3	4	5
8.Recurre a la alta autoridad para resolver una disputa cuando es necesario	1	2	3	4	5
9.Orienta a los empleados	1	2	3	4	5
10.Distrubuye recompensas organizacionales formales	1	2	3	4	5
11.Monitorea los datos sobre desempeño (reportes financieros, estadísticas, otros informes)	1	2	3	4	5
12.Trata de obtener cooperación o consenso entre las partes de un conflicto	1	2	3	4	5
13.Define las tareas necesarias para alcanzar las metas	1	2	3	4	5
14.Elige entre dos o más alternativas o estrategias	1	2	3	4	5
15. Recibe y difunde la información requerida	1	2	3	4	5
16.Realiza mantenimiento preventivo	1	2	3	4	5
17.Manifiesta cualquier reprenda o advertencia organizacional formal	1	2	3	4	5
18.Gerencia conflictos interpersonales entre sus subordinados y otros	1	2	3	4	5
19.Asigan tareas y proporciona información de rutina	1	2	3	4	5
20.Define los problemas cuando se originan	1	2	3	4	5
21.Maneja las crisis operacionales del día a día en la medida que se originan	1	2	3	4	5
22.Hace seguimiento de los procesos	1	2	3	4	5
23.Hace relaciones públicas	1	2	3	4	5
24.Intenta resolver los conflictos entre el/ella y sus	1	2	3	4	5

subordinados					
25.Se convierte en entrenador, actúa como mentor	1	2	3	4	5
26.Ayuda a los subordinados con los planes personales de desarrollo	1	2	3	4	5
27.Comunica agradecimientos y felicitaciones	1	2	3	4	5
28.Inspecciona el trabajo	1	2	3	4	5
29.Contacta clientes (internos y/o externos)	1	2	3	4	5
30.Coordina las actividades de diferentes subordinados	1	2	3	4	5
31.Comunica los resultados de las reuniones	1	2	3	4	5
32.Da feedback sobre el desempeño positivo	1	2	3	4	5
33.Da feedback sobre el desempeño negativo	1	2	3	4	5
34.Contacta con proveedores, vendedores (internos y/o externos)	1	2	3	4	5
35.Responde a preguntas acerca de procesos rutinarios	1	2	3	4	5
36.Asiste a reuniones externas	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración !!

Anexo N°2

ESCALA DE CONDUCTAS GERENCIALES (sujetos)

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de afirmaciones referidos a la conducta que los gerentes presentan con cierta frecuencia, léalos con detenimiento y encierre en un circulo la frecuencia con que realiza estás actividades, según la siguiente escala:

1=Nunca, 2=Pocas veces, 3=Con frecuencia, 4=La mayoría de las veces, 5= Siempre

En este cuestionario no existen respuestas correctas o incorrectas; sus resultados son estrictamente confidenciales y únicamente serán utilizados con fines científicos, le agradecemos sea lo más sincero posible.

1. Establece metas, caminos y acciones que permitan reflejar una mayor eficiencia y efectividad en la labor que realiza.	1	2	3	4	5
2. Muestra un constante interés y preocupación por la permanencia y crecimiento del negocio, emprendiendo acciones que permitan colaborar ampliamente en este.	1	2	3	4	5
3. Con el cumplimiento de su trabajo considera que logra satisfacer las necesidades de otras personas.	1	2	3	4	5
4. Realiza trabajos de manera individual.	1	2	3	4	5
5. En situaciones en las cuales otros pudieran decidir por Usted, no permite que lo hagan.	1	2	3	4	5
6. Trata de dar explicación lógica a todo hecho o circunstancia que se produzca, aunque la misma pareciera carecer de sentido, forma o contenido.	1	2	3	4	5
7. Considera ser una persona de visión amplia y capacidad de integrar todos los aspectos que puedan incidir en un problema, hecho ó circunstancia.	1	2	3	4	5
8. Trata de crear nuevas formas de ejecutar las actividades que actualmente son deficitarias dentro de la organización.	1	2	3	4	5
9. Considera importante que sus empleados conozcan la verdadera imagen de la personalidad que Usted posee.	1	2	3	4	5
10. En el momento en que le es encomendado el cumplimiento de una actividad urgente, solicita la colaboración de todo su equipo de trabajo.	1	**2**	3	4	5
11. Considera ser un individuo de fiel cumplimiento a su palabra y promesas, gozando por lo tanto de gran credibilidad entre las personas que le rodean	1	2	3	4	5
12.Propicia situaciones de cambio que permitan descubrir nuevos horizontes y ampliar caminos.	1	2	3	4	5
13. Cuando pone en práctica una estrategia a largo plazo se mantiene ansioso hasta visualizar el resultado final.	1	2	3	4	5
14. Dirige sus acciones hacia la integración y organización de conocimientos y hechos en un todo coherente y ordenado.	1	**2**	3	4	5
15. A la hora de presentarse un problema considera que busca la integración de todos los elementos que inciden en el mismo, los analiza en partes y luego elabora una conclusión o toma una decisión.	1	2	3	4	5
16.En la toma de acciones y decisiones trata de mostrar planteamientos novedosos e innovadores que conlleven a mejoras y/o cambios, con un alto grado de creatividad e ingenio.	1	2	3	4	5
17. Considera que tiene conciencia de la potencialidad que como ser humano posee, ante lo cual toma provecho de sus fortalezas sin que ello implique el no reconocimiento de sus debilidades.	1	2	3	4	5
18.En el momento de plantear un nuevo proyecto o estrategia lo primero que toma en cuenta es como lo va a percibir el cliente.	1	2	3	4	5

19. Le daría importancia al hecho de que varias empresas de su mismo ramo se encuentren en caos y la suya vaya en acelerado crecimiento.	1	2	3	4	5
20. Propicia diálogos y encuentros con sus subordinados a fin de que éstos conozcan su forma de ser en aspectos no relacionados con el trabajo.	1	2	3	4	5
21. Propicia mantener comunicación con sus trabajadores de manera de conocer como van en su trabajo, como se sienten, sus logros, problemas.	1	2	3	4	5
22. Considera que es posible delegar todos y cada uno de los aspectos en los cuales tiene algún tipo de responsabilidad.	1	2	3	4	5
23. En un día normal de trabajo no suele tener dificultad para manejar constructivamente su ansiedad.	1	2	3	4	5
24. Generalmente toma la iniciativa en planteamientos novedosos que van en busca de enriquecer los ya existentes en la organización.	1	2	3	4	5
25. Antes de tomar una decisión busca analizar datos, estadísticas, cuadros, reportes, circunstancias, de manera que la misma goce de total y absoluta racionalidad.	1	2	3	4	5
26. Toma en consideración las experiencias y hechos que le ha tocado vivir, en acciones y/o decisiones posteriores, mostrando haber obtenido aprendizaje y enseñanza de los mismos.	1	2	3	4	5
27. En el momento de crear trabajo para otros, considera que el mismo debe estar impregnado de valor y significado para aquel que deba ejecutarlo.	1	2	3	4	5
28. No realizaría cualquier acción que le brinde un alto beneficio, así sea necesario desvirtuar los valores éticos y morales que posee.	1	2	3	4	5
29. Considera ser un individuo dispuesto a enfrentar la incertidumbre inherente al medio de la empresa y asumir los riesgos que se le presenten.	1	2	3	4	5
30. A la hora de evaluar problemas, hechos y circunstancias que se presenten, toma en consideración las causas que lo originaron.	1	2	3	4	5
31. Como empresario sería capaz de sacrificar un porcentaje de su margen de ganancia, siempre y cuando esto vaya en beneficio de su cliente.	1	2	3	4	5
32.Cuando dentro de su área de trabajo se comete un error y sus superiores le piden explicación al respecto, trata de defender a su propio equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
33. Orienta sus acciones, actividades y funciones de la organización, según la cultura, valores y principios que la misma posee, a pesar de no estar de acuerdo con estos en algunos aspectos.	1	2	3	4	5
34. Ante situaciones de gran presión logra manejar constructivamente la ansiedad.	1	2	3	4	5
35.Considera ser el único responsable de sus acciones independientemente del motivo que le impulsó a efectuarlos.	1	2	3	4	5
36. Muestra disposición de asumir riesgos en la búsqueda de supervivencia y crecimiento del negocio.	1	2	3	4	5
37. A la hora de lograr un nuevo éxito o evitar un posible fracaso toma como referencia decisiones o actos que con anterioridad haya puesto en práctica.	1	2	3	4	5
38. Propicia que dentro de la empresa se lleven a cabo estudios o investigaciones que aporten datos reales referentes al manejo del negocio	1	2	3	4	5
39. Ante los problemas de tipo emocional que puedan tener sus trabajadores, muestra actitud de preocupación y consideración.	1	2	3	4	5
40. Durante una reunión de trabajo donde se está tratando de llegar a un acuerdo entre el grupo, cuando usted es el único que tiene una opinión diferente, expresa sus ideas y las defiende delante de todos sin importar las consecuencias que produzcan.	1	2	3	4	5

41. Muestra preferencia por intervenir en situaciones donde se conceda plena libertad de acción y decisión.	1	2	3	4	5
42. Sus acciones dentro de la empresa van orientadas fundamentalmente hacia los resultados y mercados.	1	2	3	4	5

Por favor lea detenidamente estás afirmaciones y marque el recuadro que más se acerque a su opinión según la siguiente escala:
1=Totalmente en desacuerdo, 2=En cierto desacuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo.

43. Considera que el nivel de conocimiento que posee del sector industrial en que se desenvuelve es ampliamente profundo y detallado	1	2	3	4	5
44.Un trabajo para que sea significativo debe ser interesante.	1	2	3	4	5
45. Una de las primordiales consideraciones que debe tener una empresa es una atención detallada de las necesidades de sus clientes.	1	2	3	4	5
46. Es importante conocer los ideales, valores y actitudes de sus supervisados.	1	2	3	4	5
47. El surgimiento de relaciones interpersonales entre los individuos es beneficioso independientemente de los problemas de tipo personal que puedan surgir, por lo tanto, lo más adecuado es buscar tal relación.	1	2	3	4	5
48. Individuos que se ubiquen en niveles jerárquicos inferiores a los que Usted posee dentro de la organización, pueden dejarle alguna enseñanza o lección.	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración..!!

ESCALA DE CONDUCTAS GERENCIALES (supervisados)

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de afirmaciones referidos a la conducta que los gerentes presentan con cierta frecuencia, léalos con detenimiento y encierre en un circulo la frecuencia con que su superior inmediato realiza estás actividades, según la siguiente escala:

1=Nunca, 2=Pocas veces, 3=Con frecuencia, 4=La mayoría de las veces, 5= Siempre

En este cuestionario no existen respuestas correctas o incorrectas; sus resultados son estrictamente confidenciales y únicamente serán utilizados con fines científicos, le agradecemos sea lo más sincero posible.

1. Establece metas, caminos y acciones que permitan reflejar una mayor eficiencia y efectividad en la labor que realiza.	1	2	3	4	5
2. Muestra un constante interés y preocupación por la permanencia y crecimiento del negocio, emprendiendo acciones que permitan colaborar ampliamente en este.	1	2	3	4	5
3. Con el cumplimiento de su trabajo considera que el/ella logra satisfacer las necesidades de otras personas.	1	2	3	4	5
4. Realiza trabajos de manera individual.	1	2	3	4	5
5. En situaciones en las cuales otros pudieran decidir por el/ella, no permite que lo hagan.	1	2	3	4	5
6. Trata de dar explicación lógica a todo hecho o circunstancia que se produzca, aunque la misma pareciera carecer de sentido, forma o contenido.	1	2	3	4	5
7. Considera que el/ella es una persona de visión amplia y capacidad de integrar todos los aspectos que puedan incidir en un problema, hecho ó circunstancia.	1	2	3	4	5
8. Trata de crear nuevas formas de ejecutar las actividades que actualmente son deficitarias dentro de la organización.	1	2	3	4	5
9. Considera importante que sus empleados conozcan la verdadera imagen de la personalidad que el/ella posee.	1	2	3	4	5
10. En el momento en que le es encomendado el cumplimiento de una actividad urgente, solicita la colaboración de todo su equipo de trabajo.	1	**2**	3	4	5
11. Es un individuo de fiel cumplimiento a su palabra y promesas, gozando por lo tanto de gran credibilidad entre las personas que le rodean.	1	2	3	4	5
12.Propicia situaciones de cambio que permitan descubrir nuevos horizontes y ampliar caminos.	1	2	3	4	5
13. Cuando pone en práctica una estrategia a largo plazo se mantiene ansioso hasta visualizar el resultado final.	1	2	3	4	5
14. Dirige sus acciones hacia la integración y organización de conocimientos y hechos en un todo coherente y ordenado.	1	**2**	3	4	5
15. A la hora de presentarse un problema considera que busca la integración de todos los elementos que inciden en el mismo, los analiza en partes y luego elabora una conclusión o toma una decisión.	1	2	3	4	5
16.En la toma de acciones y decisiones trata de mostrar planteamientos novedosos e innovadores que conlleven a mejoras y/o cambios, con un alto grado de creatividad e ingenio.	1	2	3	4	5
17. Considera que tiene conciencia de la potencialidad que como ser humano posee, ante lo cual toma provecho de sus fortalezas sin que ello implique el no reconocimiento de sus debilidades.	1	2	3	4	5

18.En el momento de plantear un nuevo proyecto o estrategia lo primero que toma en cuenta es como lo va a percibir el cliente.	1	2	3	4	5
19. Le daría importancia al hecho de que varias empresas de su mismo ramo se encuentren en caos y la suya vaya en acelerado crecimiento.	1	2	3	4	5
20. Propicia diálogos y encuentros con sus subordinados a fin de que éstos conozcan su forma de ser en aspectos no relacionados con el trabajo.	1	2	3	4	5
21. Propicia mantener comunicación con sus trabajadores de manera de conocer como van en su trabajo, como se sienten, sus logros, problemas.	1	2	3	4	5
22. Considera que es posible delegar todos y cada uno de los aspectos en los cuales tiene algún tipo de responsabilidad.	1	2	3	4	5
23. En un día normal de trabajo no suele tener dificultad para manejar constructivamente su ansiedad.	1	2	3	4	5
24. Generalmente toma la iniciativa en planteamientos novedosos que van en busca de enriquecer los ya existentes en la organización.	1	2	3	4	5
25. Antes de tomar una decisión busca analizar datos, estadísticas, cuadros, reportes, circunstancias, de manera que la misma goce de total y absoluta racionalidad.	1	2	3	4	5
26. Toma en consideración las experiencias y hechos que le ha tocado vivir, en acciones y/o decisiones posteriores, mostrando haber obtenido aprendizaje y enseñanza de los mismos.	1	2	3	4	5
27. En el momento de crear trabajo para otros, el/ella considera que el mismo debe estar impregnado de valor y significado para aquel que deba ejecutarlo.	1	2	3	4	5
28. No realizaría cualquier acción que le brinde un alto beneficio, así sea necesario desvirtuar los valores éticos y morales que posee.	1	2	3	4	5
29. Considera que el/ella es un individuo dispuesto a enfrentar la incertidumbre inherente al medio de la empresa y asumir los riesgos que se le presenten.	1	2	3	4	5
30. A la hora de evaluar problemas, hechos y circunstancias que se presenten, toma en consideración las causas que lo originaron.	1	2	3	4	5
31. Como empresario sería capaz de sacrificar un porcentaje de su margen de ganancia, siempre y cuando esto vaya en beneficio de su cliente.	1	2	3	4	5
32.Cuando dentro de su área de trabajo se comete un error y sus superiores le piden explicación al respecto, trata de defender a su propio equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
33. Orienta sus acciones, actividades y funciones de la organización, según la cultura, valores y principios que la misma posee, a pesar de que el/ella no esta de acuerdo con estos en algunos aspectos.	1	2	3	4	5
34. Ante situaciones de gran presión logra manejar constructivamente la ansiedad.	1	2	3	4	5
35.Considera ser el único responsable de sus acciones independientemente del motivo que le impulsó a efectuarlos.	1	2	3	4	5
36. Muestra disposición de asumir riesgos en la búsqueda de supervivencia y crecimiento del negocio.	1	2	3	4	5
37. A la hora de lograr un nuevo éxito o evitar un posible fracaso toma como referencia decisiones o actos que con anterioridad haya puesto en práctica.	1	2	3	4	5
38. Propicia que dentro de la empresa se lleven a cabo estudios o investigaciones que aporten datos reales referentes al manejo del negocio	1	2	3	4	5
39. Ante los problemas de tipo emocional y personal que posean sus trabajadores muestra actitud de preocupación y consideración.	1	2	3	4	5

40. Durante una reunión de trabajo donde se está tratando de llegar a un acuerdo entre el grupo, cuando el/ella es el único que tiene una opinión diferente, expresa sus ideas y las defiende delante de todos sin importar las consecuencias que produzcan.	1	2	3	4	5
41. Muestra preferencia por intervenir en situaciones donde se conceda plena libertad de acción y decisión.	1	2	3	4	5
42. Sus acciones dentro de la empresa van orientadas fundamentalmente hacia los resultados y mercados.	1	2	3	4	5

Por favor lea detenidamente estás afirmaciones y marque el recuadro que más se acerque a la opinión que Usted cree que tendría su supervisor, según la siguiente escala:
1=Totalmente en desacuerdo, 2=En cierto desacuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo.

43. Considera que el nivel de conocimiento que el/ella posee del sector industrial en que se desenvuelve es ampliamente profundo y detallado	1	2	3	4	5
44.Considera que el/ella piensa que un trabajo para que sea significativo debe ser interesante.	1	2	3	4	5
45. Considera que el/ella piensa que una de las primordiales consideraciones que debe tener una empresa es una atención detallada de las necesidades de sus clientes.	1	2	3	4	5
46. Considera que para el/ella es importante conocer los ideales, valores y actitudes de sus supervisados.	1	2	3	4	5
47. Considera que el/ella piensa que el surgimiento de relaciones interpersonales entre los individuos es beneficioso independientemente de los problemas de tipo personal que puedan surgir, por lo tanto, lo más adecuado es buscar tal relación.	1	2	3	4	5
48. Considera que el/ella piensa que los individuos que se ubiquen en niveles jerárquicos inferiores a los que el/ella posee dentro de la organización, pueden dejarle alguna enseñanza o lección.	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración..!!

ESCALA DE CONDUCTAS GERENCIALES (supervisor)

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de afirmaciones referidos a la conducta que los gerentes presentan con cierta frecuencia, léalos con detenimiento y encierre en un circulo la frecuencia con que su subordinado realiza estás actividades, según la siguiente escala:

1=Nunca, 2=Pocas veces, 3=Con frecuencia, 4=La mayoría de las veces, 5= Siempre

En este cuestionario no existen respuestas correctas o incorrectas; sus resultados son estrictamente confidenciales y únicamente serán utilizados con fines científicos, le agradecemos sea lo más sincero posible.

1. Establece metas, caminos y acciones que permitan reflejar una mayor eficiencia y efectividad en la labor que realiza.	1	2	3	4	5
2. Muestra un constante interés y preocupación por la permanencia y crecimiento del negocio, emprendiendo acciones que permitan colaborar ampliamente en este.	1	2	3	4	5
3. Con el cumplimiento de su trabajo considera que logra satisfacer las necesidades de otras personas.	1	2	3	4	5
4. Realiza trabajos de manera individual.	1	2	3	4	5
5. En situaciones en las cuales otros pudieran decidir por el/ella, no permite que lo hagan.	1	2	3	4	5
6.Trata de dar explicación lógica a todo hecho o circunstancia que se produzca, aunque la misma pareciera carecer de sentido, forma o contenido.	1	2	3	4	5
7.Considera que el/ella es una persona de visión amplia y capacidad de integrar todos los aspectos que puedan incidir en un problema, hecho ó circunstancia.	1	2	3	4	5
8.Trata de crear nuevas formas de ejecutar las actividades que actualmente son deficitarias dentro de la organización.	1	2	3	4	5
9.Considera importante que sus empleados conozcan la verdadera imagen de la personalidad que el/ella posee.	1	2	3	4	5
10. En el momento en que le es encomendado el cumplimiento de una actividad urgente, solicita la colaboración de todo su equipo de trabajo.	1	**2**	3	4	5
11.Considera que el/ella es un individuo de fiel cumplimiento a su palabra y promesas, gozando por lo tanto de gran credibilidad entre las personas que le rodean.	1	2	3	4	5
12.Propicia situaciones de cambio que permitan descubrir nuevos horizontes y ampliar caminos.	1	2	3	4	5
13. Cuando pone en práctica una estrategia a largo plazo se mantiene ansioso hasta visualizar el resultado final.	1	2	3	4	5
14. Dirige sus acciones hacia la integración y organización de conocimientos y hechos en un todo coherente y ordenado.	1	2	3	4	5
15. A la hora de presentarse un problema considera que busca la integración de todos los elementos que inciden en el mismo, los analiza en partes y luego elabora una conclusión o toma una decisión.	1	2	3	4	5
16.En la toma de acciones y decisiones trata de mostrar planteamientos novedosos e innovadores que conlleven a mejoras y/o cambios, con un alto grado de creatividad e ingenio.	1	2	3	4	5
17. Considera que tiene conciencia de la potencialidad que como ser humano posee, ante lo cual toma provecho de sus fortalezas sin que ello implique el no reconocimiento de sus debilidades.	1	2	3	4	5
18.En el momento de plantear un nuevo proyecto o estrategia lo primero que toma en cuenta es como lo va a percibir el cliente.	1	2	3	4	5

19. El/ella le daría importancia al hecho de que varias empresas de su mismo ramo se encuentren en caos y la suya vaya en acelerado crecimiento.	1	2	3	4	5
20. Propicia diálogos y encuentros con sus subordinados a fin de que éstos conozcan su forma de ser en aspectos no relacionados con el trabajo.	1	2	3	4	5
21. Propicia mantener comunicación con sus trabajadores de manera de conocer como van en su trabajo, como se sienten, sus logros, problemas.	1	2	3	4	5
22. Considera que es posible delegar todos y cada uno de los aspectos en los cuales tiene algún tipo de responsabilidad.	1	2	3	4	5
23. En un día normal de trabajo no suele tener dificultad para manejar constructivamente su ansiedad.	1	2	3	4	5
24. Generalmente toma la iniciativa en planteamientos novedosos que van en busca de enriquecer los ya existentes en la organización.	1	2	3	4	5
25. Antes de tomar una decisión busca analizar datos, estadísticas, cuadros, reportes, circunstancias, de manera que la misma goce de total y absoluta racionalidad.	1	2	3	4	5
26. Toma en consideración las experiencias y hechos que le ha tocado vivir, en acciones y/o decisiones posteriores, mostrando haber obtenido aprendizaje y enseñanza de los mismos.	1	2	3	4	5
27. En el momento de crear trabajo para otros, considera que el mismo debe estar impregnado de valor y significado para aquel que deba ejecutarlo.	1	2	3	4	5
28. No realizaría cualquier acción que le brinde un alto beneficio, así sea necesario desvirtuar los valores éticos y morales que posee.	1	2	3	4	5
29. Considera ser un individuo dispuesto a enfrentar la incertidumbre inherente al medio de la empresa y asumir los riesgos que se le presenten.	1	2	3	4	5
30. A la hora de evaluar problemas, hechos y circunstancias que se presenten, toma en consideración las causas que lo originaron.	1	2	3	4	5
31. Como empresario sería capaz de sacrificar un porcentaje de su margen de ganancia, siempre y cuando esto vaya en beneficio de su cliente.	1	2	3	4	5
32.Cuando dentro de su área de trabajo se comete un error y Usted le pide explicación al respecto, trata de defender a su propio equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
33. Orienta sus acciones, actividades y funciones de la organización, según la cultura, valores y principios que la misma posee, a pesar de no estar de acuerdo con estos en algunos aspectos.	1	2	3	4	5
34. Ante situaciones de gran presión logra manejar constructivamente la ansiedad.	1	2	3	4	5
35.Considera que el/ella piensa que es el único responsable de sus acciones independientemente del motivo que le impulsó a efectuarlos.	1	2	3	4	5
36. Muestra disposición de asumir riesgos en la búsqueda de supervivencia y crecimiento del negocio.	1	2	3	4	5
37. A la hora de lograr un nuevo éxito o evitar un posible fracaso toma como referencia decisiones o actos que con anterioridad haya puesto en práctica.	1	2	3	4	5
38. Propicia que dentro de la empresa se lleven a cabo estudios o investigaciones que aporten datos reales referentes al manejo del negocio	1	2	3	4	5
39. Ante los problemas de tipo emocional y personal que posean sus trabajadores, muestra actitud de preocupación y consideración.	1	2	3	4	5

40. Durante una reunión de trabajo donde se está tratando de llegar a un acuerdo entre el grupo, cuando el/ella es el único que tiene una opinión diferente, expresa sus ideas y las defiende delante de todos sin importar las consecuencias que produzcan.	1	2	3	4	5
41. Muestra preferencia por intervenir en situaciones donde se conceda plena libertad de acción y decisión.	1	2	3	4	5
42. Las acciones de el/ella dentro de la empresa van orientadas fundamentalmente hacia los resultados y mercados.	1	2	3	4	5

Por favor lea detenidamente estás afirmaciones y marque el recuadro que más se acerque a la opinión que usted cree tendría su subordinado, según la siguiente escala:
1=Totalmente en desacuerdo, 2=En cierto desacuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo.

43. Considera que el nivel de conocimiento que el/ella posee del sector industrial en que se desenvuelve es ampliamente profundo y detallado	1	2	3	4	5
44. Considera que el/ella piensa que un trabajo para que sea significativo debe ser interesante.	1	2	3	4	5
45. Considera que el/ella piensa que una de las primordiales consideraciones que debe tener una empresa es una atención detallada de las necesidades de sus clientes.	1	2	3	4	5
46. Considera que para el/ella es importante conocer los ideales, valores y actitudes de sus supervisados.	1	2	3	4	5
47. Considera que para el/ella el surgimiento de relaciones interpersonales entre los individuos es beneficioso independientemente los problemas de tipo personal que puedan surgir, por lo tanto, lo más adecuado es buscar tal relación.	1	2	3	4	5
48 Considera que el/ella piensa que los individuos que se ubiquen en niveles jerárquicos inferiores a los que el/ella posee dentro de la organización, pueden dejarle alguna enseñanza o lección.	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración..!!

ANEXO N° 3
Puntajes sujetos

	# 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	# 31	# 32	# 33	# 34	# 35	# 36	# 1	# 2	# 3	# 4	# 5	# 6	# 7
Suj1	5	5	4	3	4	5	1	2	5	4	5	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	5	2	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	3	4	4	5
Suj2	3	5	4	2	3	3	2	4	3	2	2	3	3	4	5	4	4	3	2	3	5	4	2	4	3	3	2	4	5	4	3	4	3	5	5	4	3	4	3	2	4	3	3
Suj3	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	1	3	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	3	4	5	5
Suj4	4	5	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	5	3	2	2	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3
Suj5	4	3	3	2	4	4	3	2	4	3	4	3	4	5	5	2	1	2	3	2	4	4	2	4	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	2	4	2	3
Suj6	5	5	5	2	4	5	1	1	5	3	5	5	5	5	5	5	1	2	5	4	5	4	2	5	5	5	5	5	3	5	4	3	3	3	5	2	5	5	5	3	5	5	5
Suj7	3	3	3	1	2	4	2	2	3	1	1	2	3	2	4	1	4	1	3	4	2	3	5	2	3	2	4	4	4	2	3	2	3	1	4	3	4	4	3	1	3	3	4
Suj8	3	4	3	3	3	3	3	2	5	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	2	2	2	3	4	3	2
Suj9	3	4	2	1	2	4	3	4	4	2	1	2	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3
Suj10	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	3	4	3	4	2	4	3	3	5	5	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	3
Suj11	5	4	4	1	4	3	2	3	3	1	3	4	5	4	4	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	2	3	4	5	4	5	3	3	4	4
Suj12	3	4	3	3	2	2	2	3	4	1	2	2	4	4	4	4	2	2	3	2	3	4	4	2	4	3	1	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3
Suj13	4	3	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4
Suj14	4	4	4	1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

	# 8	# 9	# 10	# 11	# 12	# 13	# 14	# 15	# 16	# 17	# 18	# 19	# 20	# 21	# 22	# 23	# 24	# 25	# 26	# 27	# 28	# 29	# 30	# 31	# 32	# 33	# 34	# 35	# 36	# 37	# 38	# 39	# 40	# 41	# 42	# 43	# 44	# 45	# 46	# 47	# 48
Suj1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	5	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5
Suj2	2	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	2	2	2	5	5	4	3	5	4	5	5
Suj3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	2	4	3	4	5	5	5	5	3	5	3	4	5	5	5	4	2	3	4	5	4	5	5	5	3	3
Suj4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5	5	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	3	4
Suj5	3	2	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	2	4	3	2	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2	3	4	4	5	4	4	5
Suj6	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3	2	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	4	3	5	3	5	5	4	5
Suj7	3	2	4	4	3	4	3	3	3	4	4	1	4	3	2	5	3	2	3	3	5	3	2	3	4	4	4	2	5	3	5	3	2	2	4	4	3	4	3	5	5
Suj8	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	4	5	3	4	3	2	4	4	5	4	4	3	5	4	3	2	4	4	2	3	3	4	3	2	3	2	4	5	2
Suj9	2	3	4	5	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	5	5	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
Suj10	4	3	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	3	2	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	5	4	2	3	3	3	4	2	5	4	4	5	3
Suj11	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	2	5	4	4	4	3	5	5	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	4	2	3	5	4
Suj12	2	2	3	4	3	3	4	4	3	4	2	3	2	3	2	4	4	4	2	3	5	4	4	4	2	2	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	2	4	4
Suj13	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	5	5	5	5
Suj14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Anexo Nº 4
Puntaje supervisores

	#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	#31	#32	#33	#34	#35	#36	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7
Suj1	4	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	3	5
Suj2	4	4	4	2	3	4	1	2	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	2	3	5	3	3	3	2	4	3	3	3	2	5	2	4	4	4	4	4	3	4
Suj3	4	3	4	3	2	4	2	4	4	3	4	4	4	3	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	4	5	3
Suj4	4	3	4	2	3	3	1	4	4	1	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	1	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	4	3	4
Suj5	3	2	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	4	3	2	3	3	4	2	4	2	2	3	2	3	4	3
Suj6	2	2	2	3	2	3	2	4	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	2	4	3	3	3	1	3	3	3
Suj7	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
Suj8	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3
Suj9	4	2	4	2	3	4	3	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	4	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2
Suj10	5	5	4	3	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	4	3	3	5	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	3	4	4	4
Suj11	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	5	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	5	4	3	2	4	5	3	3	4	4	5	5	2	3	5	4	4	3	5
Suj12	4	5	2	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	3	5	2	4	4	4	2	3	5	4	4	2	3	5	4	4	3	4	4	5	3	4
Suj13	4	5	3	2	5	5	4	4	4	4	3	3	3	2	2	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	5	3	5	3	5	4	3	5	3	4	3	5	3	4	4	3	5	3
Suj14	5	3	4	4	5	4	5	4	3	5	3	5	4	4	4	5	3	5	4	2	4	5	3	4	5	5	3	5	3	4	5	2	3	5	4	5	5	3	5	3	2	4	5

	# 8	# 9	# 10	# 11	# 12	# 13	# 14	# 15	# 16	# 17	# 18	# 19	# 20	# 21	# 22	# 23	# 24	# 25	# 26	# 27	# 28	# 29	# 30	# 31	# 32	# 33	# 34	# 35	# 36	# 37	# 38	# 39	# 40	# 41	# 42	# 43	# 44	# 45	# 46	# 47	# 48
Suj1	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4
Suj2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4
Suj3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	2	4	4	2	3	2	2	3	5	3	4	2	2	3	2	4	5	2	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	3	2	2	2
Suj4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	3	3	4	3	4	2	4
Suj5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	2	2	4	4	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
Suj6	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	5	3	3	5
Suj7	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	2	4	3	4
Suj8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Suj9	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3
Suj10	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3
Suj11	4	2	3	5	4	4	5	3	5	4	3	4	5	3	2	5	4	4	5	2	3	4	4	4	2	3	5	4	2	2	3	5	4	4	4	4	4	5	5	2	3
Suj12	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	3	5	4	3	4	5	3	4	5	3	4	5	4	5	3
Suj13	5	3	4	3	5	3	5	3	5	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	3	5	4	3	4	5	3	5	3	5	4	4	3	3	5
Suj14	3	5	4	4	3	5	4	4	5	3	5	4	3	5	4	5	3	4	5	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	5	4	3	5	4	3	5	3	2	5	4	5

nexo Nº 5

Puntajes Supervisados

	# 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	# 31	# 32	# 33	# 34	# 35	# 36	# 1	# 2	# 3	# 4	# 5	# 6	# 7
Suj1	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	5	4	4	5	3	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	2	5	4
Suj2	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	5	5	5	5	4	3	3	5	4	5	4	5	4	4	3	5	4
Suj3	5	5	5	5	5	4	1	1	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	1	4	2	4
Suj4	3	4	5	2	3	3	2	2	3	1	3	2	3	3	3	3	2	1	2	3	5	4	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	1	3	4	4	1	4
Suj5	2	3	3	2	2	4	4	2	5	1	4	3	5	3	2	4	2	2	5	4	5	4	2	2	4	4	2	5	4	5	2	2	2	4	5	2	2	2	5	4	4	2	4
Suj6	2	3	3	2	1	1	1	1	5	2	4	4	5	5	2	1	3	1	5	3	5	2	5	5	4	5	5	5	2	5	1	4	4	4	5	2	2	2	4	4	3	2	5
Suj7	5	5	5	4	5	5	1	1	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	3	4	3	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	4	5	3	3	4	5
Suj8	4	4	3	3	5	4	2	3	4	2	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	5	4	5	4	2	1	3	4
Suj9	4	5	3	3	4	3	1	2	4	1	4	5	3	4	5	3	4	5	2	3	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	3	4	4	5	2	3	3
Suj10	3	4	4	1	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
Suj11	4	3	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4	3	4	5	3	4	4	4	4	5	4	3	3	2	3	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	2	4	2	3
Suj12	5	5	4	3	4	5	3	2	3	2	4	2	5	5	5	4	4	2	3	4	5	5	5	2	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5
Suj13	5	4	4	4	4	4	2	2	5	2	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4
Suj14	5	4	2	5	4	4	2	3	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	5	5	3	2	3	4	5	3	3	2	2	5	3	5	4	4	4	2	5	5	3
Suj15	3	4	4	5	5	5	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	4
Suj16	5	4	5	3	4	4	1	3	4	5	5	5	5	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	3	2	3	4	4
Suj17	5	5	4	5	5	4	4	1	4	2	3	4	5	5	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4
Suj18	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
Suj19	4	5	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	4	5	3	2	1	2	3	5	3	5	3	3	2	4	3	3	2	5	5	5	2	4	3	3	5	4	3	3	2	4
Suj20	3	2	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	2	4	2	3	2	3
Suj21	3	4	4	3	4	4	2	2	5	2	3	4	5	4	2	2	3	2	3	4	4	5	5	2	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	1	4	4	2
Suj22	4	3	4	2	5	5	2	4	5	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	5	4	3	4	3	3	4	5	3	5	5	3	3	4	3	2	5	5	4	2	3	5	4
Suj23	5	3	4	5	4	4	2	2	5	3	5	3	4	3	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	5
Suj24	5	4	5	5	4	5	2	3	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
Suj25	2	4	4	2	2	3	2	2	5	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	4	5	4
Suj26	5	4	4	4	4	5	1	2	4	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
Suj27	5	5	5	5	5	5	1	3	5	4	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	4	5	3	5	4	3	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4
Suj28	5	5	5	3	5	5	1	3	4	1	5	3	5	5	5	3	1	2	5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	3	4	4	3	3	2	3	3	5	4	5	4	5	3	5

	# 8	# 9	# 10	# 11	# 12	# 13	# 14	# 15	# 16	# 17	# 18	# 19	# 20	# 21	# 22	# 23	# 24	# 25	# 26	# 27	# 28	# 29	# 30	# 31	# 32	# 33	# 34	# 35	# 36	# 37	# 38	# 39	# 40	# 41	# 42	# 43	# 44	# 45	# 46	# 47	# 48
Suj1	4	4	5	4	3	4	3	4	3	5	5	1	3	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4
Suj2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	3	2	4	5	4	4	5	4	4	3
Suj3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	2	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4
Suj4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	5	2	5	3	2	5	3	5	3	5	4	5	5	5	3	5	3	2	3	3	3	3	5	3	5	2	5	2
Suj5	2	2	4	3	3	5	3	2	3	3	3	2	2	5	2	4	3	4	5	2	2	3	4	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	3	5	4	3	3	3	3
Suj6	3	2	2	4	3	3	2	4	2	3	2	3	4	4	3	3	2	2	2	1	5	2	2	1	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	4	4	2	2	2	3
Suj7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	3	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5
Suj8	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	5	4	5	5	5	3	3	5	3	3	5	4	3	4	4	5	4
Suj9	2	4	5	4	4	3	2	4	3	5	5	4	5	4	2	3	3	3	3	4	5	4	3	2	5	3	4	4	5	4	2	5	3	4	4	4	4	3	4	4	5
Suj10	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	2	5
Suj11	2	4	5	3	3	3	4	2	3	4	5	4	4	3	2	3	3	1	4	3	5	4	3	3	4	4	2	2	4	4	5	5	3	2	4	2	3	4	4	4	4
Suj12	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	3	5	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	3	4
Suj13	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5
Suj14	3	3	5	2	2	5	4	3	3	3	5	4	4	3	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	5	2	5	5	2	4	4
Suj15	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	3	4	2	3	3	2	3	4	4	4	3	2	3	4	5	5	5	5	3	5
Suj16	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	5	4
Suj17	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4
Suj18	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4	5	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	5	4	4	3	4	4
Suj19	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4
Suj20	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	4	1	1	3
Suj21	3	5	5	5	2	3	4	5	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4	4	5	4	3	3
Suj22	3	3	5	4	5	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	5	3	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4
Suj23	4	3	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	3	4	4	3	4	2	4	5	4	4	5	2	4	3	3	4	5	3	3	4	4	3	5	5	4	5	4	3	5
Suj24	3	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	2	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	1	3	4	3	4	5	4	5	4
Suj25	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	5	4	2	5	3	5	5	5	3	5	2	5	4	4	3	4	4	3	4	3	2	1	4	3	5	3
Suj26	4	5	5	4	4	5	5	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4
Suj27	4	4	5	5	4	5	5	4	2	3	4	4	2	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	5	3	3	5	4
Suj28	5	3	5	5	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	3	4	3	5	3	5	5	3	3