UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES

TESIS
RI 999
A58

TRABAJO DE GRADO

RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN EL MODELO DE BOLMAN Y DEAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL

PROFESOR GUÍA:
GIOVANNI TUROLA

REALIZADO POR:
ALTUVE QUINTERO, EVALY
SERRANO URRIOLA, CLAUDIA

CARACAS, OCTUBRE 1.999.

DEDICATORIA

A mi Dios por darme siempre la fe y fuerza para lograr todo lo que me propongo.

A mis Padres por enseñarme que las cosas se hacen con constancia y dedicación y por haberme dado siempre su apoyo y colaboraciónen cada momento de la realización de este trabajo.

A mi Novio Gerson, por darme día a día las fuerzas para hacer mejor esta investigación, brindarme su apoyo y por dejar de estar a mi lado para poder culminar exitosamente ésta investigación.

A mi Hermana, por preocuparse de una u otra forma por el proceso de esta investigación.

A la Nena, por estar siempre pendiente de todo lo que nos ocurriera durante la realización de este estudio.

A Valentina, por su ayuda para realizar la presente investigación

A Claudia, quien nunca dejó de mostrar una buena sonrisa y quien nunca dejó que me desesperara en los epores momentos.

Y a todos, quienes con su ayuda hicieron posible la exitosa culminación del presente estudio. Gracias.

DEDICATORIA

En especial a Dios, por brindarme esta oportunidad e iluminarme el camino.

A mi abuelita, que esté donde esté siempre me acompaña.

A mi papá, Antonio Serrano, por brindarme siempre su apoyo incondicional y enseñarme que cuando en la vida hay tropiezos uno siempre tiene que volver a levantarse.

A mi mamá y mi hermana, por estar siempre a mi allí a mi lado.

A los padres de Eva, por apoyarnoes y tratarme como parte de la família.

A Eva, porque hasta en los momentos más difíciles me brindó una sonrisa.

Y por último, pero no menos importante, a todos los que de alguna u otra forma contribuyeron conmigo en este logro.

Claudia

RECONOCIMIENTOS

A el Profesor Giovanni Turola, por aceptar ser nuestro tutor, por su amabilidad, apoyo, carisma y en especial por abrirnos las puertas de Xerox de Venezuela para lograr realizar ésta investigación de manera satisfactoria.

A Claudia Malpica, por Brindarnos su dedicación, ayuda y concedernos parte de su valioso tiempo.

A la Profesora Villegas de la Escuela de Ciencias Sociales, por brindarnos en gran parte de sus conocimientos.

A Adriana Curletti, por brindarnos su simpatía y ayuda en todo momento.

A Tanya y a Marbella por su valiosa ayuda cuando más la necesitabamos.

A Antonia de la Escuela de Ciencias Sociales, por ayudarnos en los momentos que más la necesitamos.

A Milyari López, por contar siempre con su sonrisa y disponibilidad para ayudarnos.

A Valentina, por ayudarnos siempre que la necesitamos.

INDICE DE CONTENIDO

Portada..... 1

Dedicatoria..... 2

Reconocimientos..... 4

Indice de contenido..... 5

Indice de Cuadros..... 8

Indice de Tablas..... 9

Indice de Gráficos..... 10

Indice de Anexos..... 11

Resumen..... 12

Capítulo I:

Formulación y planteamiento del problema..... 14

Objetivos Generales y Específicos..... 17

Marco teórico..... 18

Capitulo II: Liderazgo..... 18

1. Definiciones de Liderazgo..... 18
2. Funciones del Liderazgo Organizacional..... 19
3. Liderazgo y Gerencia..... 21
4. Enfoques y/o Teorías de los Estilos de Liderazgo..... 22
   4.1. Teoría de los Rasgos..... 22
   4.2. Teorías Conductuales..... 23
   4.3. Teoría de las Situaciones..... 23

Capítulo III: Modelo de Bolman y Deal..... 27

1. Perspectivas del Modelo de Bolman y Deal..... 28
   1.1.Liderazgo Estructural..... 28
   1.2.Liderazgo de Recursos Humanos..... 29
   1.3.Liderazgo Político..... 31

1.4.Liderazgo Simbólico 34

CAPITULO IV: Desempeño Laboral 36

1. Definición de Desempeño 36
2. Evaluación de Desempeño 36
3. Breve Reseña Histórica de la Evaluación de Desempeño 36
4. Definición Actual de la Evaluación de Desempeño 37
5. Objetivos y/o Usos de la Evaluación de Desempeño 38
6. Descripción del Proceso de Evaluación de Desempeño 39
7. Proceso de Evaluación del Desempeño en Xerox 41
8. Personal Responsable del Proceso de Evaluación de Desempeño 44
9. Limitaciones y Errores de la Evaluación de Desempeño 45
10. Métodos Utilizados para la Evaluación de Desempeño 46
    10.1 Escalas de Calificación 46
    10.2 El Cuestionario 47

Marco Referencial 48

Antecedentes e Historia 48

Proceso de la Evaluación de Desempeño en Xerox 51

Capítulo V: Marco metodológico 55

1. Tipo de Investigación 55
2. Diseño de la Investigación 55
3. Definición Conceptual y Operacional de las Variables 55
   3.1 Variable 1: Percepción del Estilo de Liderazgo 55
   3.2.Variable 2: Desempeño Laboral 55
   3.3. Operacionalización de las variables 56
4. Población o Universo de Estudio 57
   4.1. Unidad de Análisis 59
5. Técnicas de Recolección de Datos 59
6. Procedimiento 60
7. Procesamiento de Datos 61
   7.1. Estadística Descriptiva 61
      7.1.1. Distribución de frecuencias 61
      7.1.2. Tablas de Contingencia 61
   7.2. Estadística Inferencial 61
      7.2.1. Coeficiente de Correlación de Pearson 61

Capítulo VI: Análisis y discusión de resultados 62
1. Análisis Cuantitativo de los Datos 62
   1.1. Estadística Descriptiva 62
      1.1.1. Distribuciones de Frecuencias 62
         1.1.1.1. Variable Estilos de Liderazgo 62
         1.1.1.2. Variable Desempeño Laboral 64
      1.1.2.Tablas de Contingencia 65

1.1.3.Coeficiente de Correlación de Pearson..... 68
2. Análisis Cualitativo de los Datos..... 69
3.Discusión de los Resultados..... 73

Conclusiones..... 76

Recomendaciones..... 77

Referencias Bibliográficas..... 78

Anexos..... 81

INDICE DE CUADROS

N°	Título	Pág.
1	Operacionalización de la Variable 1: Percepción del Estilo de Liderazgo	56
2	Operacionalización de la Variable 2: Desempeño Laboral	57
3	Leyenda del gráfico de la Población o Universo	58
4	Indice de Fiabilidad por escala	60
5	Abreviatura de las Dimensiones de la Evaluación de Desempeño	64
6	Leyenda de los Estilos de Liderazgo del Gráfico # 4	67
7	Cuadro comparativo de la Relación entre las Percepciones de los Estilos de Liderazgo por gerente y el resultado de la Evaluación de Desempeño	70

INDICE DE TABLAS

N° Título Pág.

1 Distribución de frecuencias de los Estilos de Liderazgo..... 62
2 Distribución de frecuencias de las Dimensiones de la Evaluación de Desempeño. 64
3 Estilos de Liderazgo Vs. Clasificación Final de las Evaluaciones de Desempeño... 66
4 Coeficiente de Correlación de las variables Percepción del Estilo de Liderazgo y el Desempeño Laboral..... 68
5 Nivel de Significancia..... 69

INDICE DE GRÁFICOS

N°	Título	Pág.
1	Población o Universo	58
2	Estilos de Liderazgo Percibidos	63
3	Dimensiones de las Evaluaciones de Desempeño	64
4	Correlación Estilos de Liderazgo y Desempeño Laboral	67

INDICE DE ANEXOS

N°	Título
1	Matriz de vaciado de datos en el programa Excel 97
2	Cuestionario sobre Orientaciones de Liderazgo (Evaluación de Otros) elaborado por Lee Bolman, 1.990
3	Formato de La Planificación del Desempeño, Revisiones Periódicas del Desempeño y la Evaluación Final de Desempeño
4	Frecuencia de las respuestas jerarquizadas del Estilo de Liderazgo Estructural
5	Frecuencia de las respuestas jerarquizadas del Estilo de Liderazgo Recursos Humanos
6	Frecuencia de las respuestas jerarquizadas del Estilo de Liderazgo Político
7	Frecuencia de las respuestas Jerarquizadas del Estilo de Liderazgo Simbólico
8	Indice de Fiabilidad General
9	Indice de Fiabilidad por Escala
10	Cuadro comparativo de la Relación entre las Percepciones de los Estilos de Liderazgo por gerente y el resultado de la Evaluación de Desempeño.

RESUMEN

El mundo ha iniciado una era de violentos cambios y transformaciones que se caracteriza por sus avances tecnológicos y sociales, mayor competencia interna e internacional.

Estos avances tecnológicos han forzado a las organizaciones empresariales a redefinir su situación en el mercado actual, buscando técnicas, programas, visiones y líderes que les permitan hacer frente a dichos cambios, siendo la competitividad uno de ellos. Esta última exige la existencia de gerentes y líderes capacitados para conducir una complicada red de relaciones que día a día se le presentan. Para una organización ningún factor es más ventajoso que la existencia de un líder eficaz, ya que es éste quien establece objetivos, asigna recursos escasos, enfoca la atención hacia los resultados deseados, coordina los cambios, tiene un permanente contacto con sus seguidores y planifica respuestas ante posibles fallas. De esta manera, se puede definir el Liderazgo como un intento de utilizar tipos de influencia no coercitivos para motivar a los seguidores a que alcancen sus metas.

Los líderes de las organizaciones son los responsables de mantener altos rendimientos, en todas las actividades que realiza su personal, y este rendimiento puede ser medido a través de las Evaluaciones de Desempeño, técnica que han utilizado las empresas para determinar el Desempeño en el trabajo y contribuir al desarrollo de los empleados.

Es por ello que teniendo en cuenta la importancia que tiene para las organización la presencia e integración de líderes, que influyan en el comportamiento de sus seguidores y por ende en su rendimiento, el objetivo central de la presente investigación consistirá en determinar la relación existente entre Estilos de Liderazgo según el modelo planteado por Bolman y Deal, y el Desempeño Laboral.

El caso de estudio para la elaboración y desarrollo de la presente investigación se llevo a cabo en la empresa multinacional Xerox de Venezuela perteneciente al sector servicios cuya sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Caracas. El presente estudio es de tipo descriptivo-correlacional debido a que la intención de esta investigación es, en primer lugar, describir las variables Percepción del Estilo de Liderazgo y el Desempeño Laboral, para posteriormente determinar si existe relación entre ambas. Es un diseño de investigación de campo debido a que nos dirigimos personalmente a dicha empresa con el fin de recolectar la información necesaria.

La recolección de los datos se realizó a través de un cuestionario- tipo Escala de Likert- basado en el instrumento sobre Orientaciones de Liderazgo (Evaluación de Otros) elaborado por Lee Bolman en 1.990 y traducido y adaptado por el Centro de Desarrollo Humano y Organizacional del Instituto de Estudios

Superiores de Administración (IESA), en 1.993; con autorización para su utilización. La información referente a la Evaluación de Desempeño de los empleados se obtuvo de los registros del formulario de Evaluación de Desempeño, el cual consta de 3 partes: Planificación del Desempeño, Revisiones Periódicas del Desempeño y Evaluación final al Desempeño, que realiza la empresa objeto de estudio.

El análisis de los datos se llevo a cabo a través de distribución de frecuencias, tablas de contingencia, y la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson, y los resultados obtenidos revelan que la distribución de los Estilos de Liderazgo según la percepción de los empleados profesionales, se ubicó predominantemente en el Estilo Estructural (35%). En cuanto a la variable Desempeño, los resultados revelan que la distribución de las Dimensiones de la Evaluación de Desempeño, se ubicó en primer lugar en la Dimensión: Sobre lo Esperado (42%). Los coeficientes de correlación **r** de Pearson revelaron que existe una relación positiva débil entre el Estilo Estructural y el Desempeño Laboral, no existe correlación entre los Estilos Recursos Humanos y Simbólico y el Desempeño Laboral, y finalmente, la correlación entre el Estilo Político y la variable Desempeño, fue negativa y débil.

FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El campo de la administración de Recursos Humanos ha cambiado significativamente durante los últimos años, lo que ha permitido un papel mucho más amplio al administrador de Recursos Humanos.

Algunos especialistas especulan sobre el futuro de la profesión, y declaran que aquellas compañías que anteriormente tenían más acceso al capital o a la tecnología más avanzada tenían la mayor ventaja competitiva. En la actualidad, las compañías que ofrecen productos de muy alta calidad, son las que van a la par de la competencia, las que aplican estrategias que le permiten desenvolverse con éxito en su complejo entorno cambiante y obtener un rendimiento competitivo para poder no sólo sobrevivir sino también progresar exitosamente (Wayne y Noe, 1.997).

Sin embargo tener que tratar permanentemente con un elemento humano volátil e impredecible hace del trabajo en este campo una tarea muy desafiante. El manejo de personal en las organización está siendo cada vez más complejo, debido a la rapidez de los cambios y a la complejidad creciente de los ambientes laborales.

Hoy día los problemas de Recursos Humanos son enormes y parecen que se amplían cada vez más, sin embargo a causa de la naturaleza crucial de sus temas, éstos están recibiendo una mayor atención de la alta dirección. Es así como uno de los mayores cambios registrados en el mundo de los negocios en años recientes, ha sido el creciente respeto y responsabilidad que se brinda a los profesionales de Recursos Humanos (Gibson y otros, 1.996).

Las compañías han asimilado que el departamento de recursos humanos puede tener un gran impacto sobre la efectividad y rentabilidad globales de la organización. Muchos gerentes están de acuerdo en que se duplicaría por lo menos la eficiencia de sus organización si fuesen capaces de explotar al máximo el potencial humano con que actualmente cuentan (Gibson y otros, 1.996). Sin embargo, uno de los desafíos que se presentan en el mercado global de trabajo, es el creciente desajuste entre los puestos que surgen con una mayor exigencia de habilidades, y los niveles de capacidad del personal que está dispuesto para ocuparlos.

El Desempeño de un empleado siempre va a estar influenciado por el tipo de cultura corporativa, por las diferencias individuales del mismo, por las características personales del gerente supervisor, entre otras. Esta última influencia del gerente sobre sus empleados, es a la que se referirá la presente investigación. En la organización a estudiar, evaluaremos a profesionales que trabajan bajo el mando de un Estilo particular de Liderazgo; entendiéndose por Liderazgo, la relación que ocurre entre el líder y los demás y no exclusivamente lo que el líder hace (Bolman y Deal, 1.995). Los líderes no sólo

influyen sobre sus seguidores sino que son también influidos por ellos. Un líder logra influencia adaptándose a las expectativas de quienes lo siguen.

Los grandes desafíos del cambiante mundo actual, ha traído como consecuencia la búsqueda de la excelencia en los gerentes, y a su vez, el desarrollo de habilidades de Liderazgo.

La manera como se gerencia el Recurso Humano, no puede realizarse de manera única e igual para todas las situaciones. Diferentes situaciones reclaman diferentes personalidades y generan diferentes conductas. Resultando aquí primordial la teoría de la contingencia desarrollada por Fiedler, la cual postula que el Estilo adecuado de Liderazgo depende de los requerimientos de la situación particular. (Gibson y otros, 1.996: 467). Por ejemplo, algunas situaciones exigen una conducta controladora o autocrática y otras una conducta participativa o democrática. De esta manera, no se puede concluir erradamente, cuál estilo de Liderazgo es mejor que otro e influye de mejor manera en el rendimiento de los empleados. Sin embargo, es Fred Fiedler quien propone "... que un buen Desempeño del grupo depende de la concordancia entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le confiere control e influencia" (Robbins, 1.987: 252).

Dentro de las teorías del Liderazgo Situacional, cabe mencionar la de Hersey y Blanchard (1.969). El énfasis de esta teoría recae sobre los seguidores y su nivel de madurez[1]. Estos juicios sobre el nivel de madurez, deben ser elaborados por el líder quien determinará el Estilo de Liderazgo que mejor se adecue a la situación, siempre y cuando conozca bien a sus seguidores.

De esta manera, es competencia de los gerentes de la organización mantener los altos rendimientos en todas las actividades que realiza su personal ya que éste es el arma competitiva más grande; esto se lograría incorporando a su estilo particular de Liderazgo , otras perspectivas de acuerdo a cada situación en particular, para así ver a la organización desde distintos puntos de vistas y a su vez emplear el tipo de Liderazgo más acertado con el fin de obtener los resultados esperados, en concordancia con las variadas y diferentes situaciones que se pueden presentan en la organización.

Por ser el Recurso Humano el principal recurso con que cuenta la gerencia de cualquier organización, ésta debe establecer como condición indispensable un excelente tratamiento de su factor humano, de sus necesidades y expectativas.

El constante entorno cambiante tanto a nivel político como económico y social han influido y hasta modificado las estáticas prácticas gerenciales.

Toda gerencia desempeña un papel fundamental y tiene la gran responsabilidad de lograr un aumento en la productividad laboral, aspecto que ha cobrado importancia en los últimos años. Las actividades desarrolladas por los gerentes y su estilo para ejecutarlas, tienen un profundo impacto en la organización, y la forma como administra y dirige

[1] Se entiende madurez como la aprobación del empleado de aceptar responsabilidades, la habilidad, la experiencia con relación al trabajo y el deseo de logro.

determina la conducta del empleado (Robbins, 1.987).

Para lograr un mejor rendimiento, es vital que los gerentes comprendan la Evaluación de Desempeño de sus empleados. La Evaluación de Desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del Desempeño laboral de los individuos (Wayne y Noe, 1.997).

Marco y Doug, habían comenzado a comprender la necesidad de precisar el Desempeño, tanto por equipos como a nivel individual. Nada es más desalentador para una persona de alto rendimiento en un grupo de trabajo que recibir el mismo aumento de sueldo que un empleado marginal (Gibson y otros, 1.996). Además, si el trabajo es organizado en función de grupos y en función del esfuerzo en equipo, es importante que se tome en cuenta el Desempeño de éste. Los gerentes deben comprender que el proceso de la Evaluación de Desempeño debe ser amplio y continuo, y no hacerse una vez al año.

Los Recursos Humanos conforman el aspecto crucial para el funcionamiento de las empresas, que serían las fuerzas activas que controlan y crean los sistemas empresariales, de allí que la Evaluación de Desempeño Laboral de dichos recursos se traducen en un problema vital ya que, conlleva aumentos inmediatos de ganancias, permitiéndoles a las empresas supervivir y crecer a largo plazo (Terán, Miguel,1.983)

De lo anterior se desprende, que el desarrollo de un sistema efectivo de Evaluación de Desempeño tiene, y tendrá, una alta prioridad en la administración de Recursos Humanos. Es necesario recordar, que la Evaluación de Desempeño no es un fin en sí misma, sino más bien, el medio para alcanzar un mejor nivel de rendimiento, la cual puede tener diversos usos u objetivos[2] . Al mismo tiempo, el evaluador debe tener en cuenta que existen factores del sistema que están fuera del control de los empleados y que pueden afectar su Desempeño.

El objetivo fundamental de la Evaluación de Desempeño, es llegar a una conclusión evaluativa o estimativa sobre el rendimiento laboral. Este último, según opiniones sobre el trabajador venezolano, tanto de los ejecutivos extranjeros como de los gerentes venezolanos entrevistados, tiende a asociarse al Estilo de Liderazgo gerencial y a las políticas y prácticas de la organización (Granell, 1.998). De aquí se desprende la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe relación entre los Estilos de Liderazgo, según el modelo de Bolman y Deal, percibidos por los empleados profesionales y el Desempeño Laboral de los mismos, en una empresa privada que pertenece al sector servicios ubicada en el área metropolitana de Caracas durante el presente año?

---

[2] Revisar el Desempeño en el pasado, planear el recurso humano, reclutar y seleccionar personal, desarrollar el recurso humano, aplicar programas de compensación, proporcionar a los empleados una retroalimentación sobre su Desempeño, evaluar su potencial y tomar decisiones en diversas áreas de relaciones internas con los empleados.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Determinar si existe relación entre los Estilos de Liderazgo percibidos por los empleados profesionales y el Desempeño Laboral de los mismos, en una empresa privada perteneciente al sector servicios, ubicada en el área metropolitana de Caracas durante el presente año.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la Percepción que poseen los empleados profesionales en cuanto al Estilo de Liderazgo de sus superiores.

- Conocer el nivel de Desempeño de los empleados profesionales.

- Determinar la relación existente entre el Estilo de Liderazgo percibido por los empleados profesionales y el Desempeño Laboral de los mismos.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO II: LIDERAZGO

El siguiente capítulo pretende exponer los modelos teóricos que se han utilizado para explicar y llegar a conclusiones acerca de la variable Liderazgo, planteada en nuestro problema de investigación, es por ello que se consideró necesario clarificar el significado del término Liderazgo, así como las funciones del Liderazgo dentro de la organización y los diversos enfoques y/o teorías de los estilos de Liderazgo planteados por distintos autores, para posteriormente iniciar la explicación del modelo de Bolman y Deal, modelo sobre el cual se fundamenta el presente estudio. Dicho modelo expone la necesidad del líder actual de integrar a su propio Estilo, otros Estilos diferentes, que le permitan conseguir los resultados deseados frente a situaciones variantes dentro de las organizaciones.

1. Definiciones de Liderazgo.

Existe diversidad de teorías y definiciones de Liderazgo desarrolladas por una variedad de autores de múltiples materias. En el presente estudio se considerarán algunas definiciones que según nuestra opinión son las que mejor expresan el significado de Liderazgo.

Según Sikula, el Liderazgo es un proceso administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros. Es un proceso de comportamiento desarrollado por los "jefes" los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos. (Sikula, 1.982). Muchos autores han reunido muchas complicadas definiciones del concepto de Liderazgo. Esto se debe a que aunque el concepto en sí es simple, a menudo sus explicaciones son muy confusas.

Según Gibson es, "un intento de utilizar tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo." También desarrolló que era una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los lideres son agentes del cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes. (Gibson y Otros, 1.997).

"Demuestra destreza para dirigir la actividad de grupo, tiene autoridad y se gana el respeto de los demás. Es capaz de forjar un equipo efectivo, hace participar a todos los miembros del equipo y da consejo y ayuda". (Jackson, 1.992: 85).

Clark & Clark (citado por Díaz y Ugarte, 1.998: 10) define al Liderazgo como "una actividad o conjunto de actividades observable en otros, que ocurre en un grupo,

organización o institución y que envuelve al líder y a sus seguidores que voluntariamente se suscriben para alcanzar propósitos comunes."

Un líder es "aquel que, por la fuerza de sus ideas, su carácter, talento, voluntad o habilidad administrativa, es capaz de inspirar, incitar y dirigir a los demás hacia el logro de sus objetivos" (Wishart, 1.969: 15).

Los líderes definen la realidad, comparten una visión, arman el equipo, guían la acción, y obtienen con su equipo logros que celebran en un aprendizaje incesante". (Antonorsi y Szilágyi, 1.995: 35)

Según varios autores, como Gadner (1.986), Palumbo y Granell (1.991) y Kotter (1.990) los líderes no son necesariamente aquellas personas que ocupan grandes puestos en las organizaciones, ni que disfrutan de un estatus social elevado, ni que tienen a su cargo un grupo; el Liderazgo se puede presentar en cualquier nivel de la organización y toda persona que trabaja en un grupo es un líder en potencia.

Según Bolman y Deal, es la relación existente entre un líder y los demás (Bolman y Deal, 1.995).

Según Clark &Clark, (citado por Díaz y Ugarte, 1.988), el Liderazgo es una actividad observable, y que involucra la colaboración tanto del líder como de sus seguidores. El líder persuade, no coerciona, el articula la visión para el grupo, guía el camino para el alcance de las metas, fortalece la confianza en el grupo para alcanzarlas y promueve el trabajo en equipo. Esta definición por lo completa en su contenido es la que utilizamos para la presente investigación debido a que se adapta a las necesidades de la misma, y a su vez contiene los elementos necesarios para definir el Liderazgo efectivo y permite darle soporte a los objetivos del presente trabajo de grado.

Ciertas ideas claves del Liderazgo son en que primero, es un proceso, lo que significa que es un movimiento a través de una serie de acontecimientos. Segundo, implica dirigir. Tercero, implica dirigir los asuntos, acciones y esfuerzos de otros y por último el Liderazgo lo desempeñan jefes que son seres humanos que guían y conducen los esfuerzos de otros seres humanos.

Algunas personas subestiman en gran medida la importancia del concepto de Liderazgo. El Liderazgo es la cualidad o capacidad de un jefe que conduce y dirige, y es vital para la supervivencia de cualquier negocio o empresa. Cualquier empresa puede tener una planeación, organización y control adecuados, y no sobrevivir debido a una falta de Liderazgo adecuado. *Por otro lado, muchas empresas que utilizan técnicas de planeación, organización y control ineficaces han sobrevivido debido a una dirección* dinámica. No es posible dar su justo valor a la enorme importancia del Liderazgo como un determinante esencial para la supervivencia de una empresa (Heifetz, 1.997).

2. Funciones del Liderazgo Organizacional.

El Liderazgo en las organizaciones tiene relación con la influencia que ejercen sus

líderes en la consecución de los objetivos vinculados con la eficiencia y/o productividad de la empresa. De allí surge la necesidad de que el fenómeno de Liderazgo se encuentre presente en todas las organizaciones y además, en todos los niveles de la misma, dado que la capacidad de Liderazgo que puedan desarrollar los gerentes responsables de la dirección de la empresa constituye un elemento de vital importancia para el éxito de ella, ya que son precisamente los gerentes o líderes las personas encomendadas de impartir con energía positiva dicho propósito en sus seguidores.

Para ser un líder efectivo, hay que saber gerenciar y cumplir con una serie de funciones fundamentales que motiven y orienten el Desempeño del trabajo de los empleados. Los líderes realizan una secuencia de acciones, fundamentales para cumplir con su función; esta vía es la que se conoce con el nombre del proceso de Liderazgo, la cual comprende 5 pasos:

- Definir la realidad: se define el punto de partida y se cuestiona ¿ dónde estamos?. El líder debe conocer la situación en la que se encuentra actualmente, las fortalezas y debilidades, los problemas que deberá resolver y sus posibles soluciones, y las oportunidades presentes en el medio externo aprovechables, potencialidades que son puentes hacia el futuro.

- Compartir una visión: Los líderes no son sólo realistas sino también soñadores. El líder es un visionario que provoca e inspira con la visión de un futuro mejor hacia el cual debe movilizarse. Los líderes poseen una misión de futuro que motiva y guía para la acción transformadora, que da sentido a la acción, sentido en doble acepción: dar significado y dirección.

- Armar el equipo: el Liderazgo es reclutar colaboradores, compañeros, miembros del equipo, que debe ser armado como tal, para poder contar con la energía necesaria para que el equipo se complete, y que cada quién esté en su puesto, disponible con sus mejores recursos a emprender el camino. Es preciso proveer el Liderazgo adecuado para que el equipo crezca, se desarrolle, madure y llegue a compartir el Liderazgo .

- Guiar el equipo: el líder es principalmente un guía, una persona que enseña a otras el camino porque lo conoce y tiene el valor de buscarlo. Guiar el equipo hacia la visión y mantenerlo en ruta, es la labor del líder. Para que el equipo se dinamice, debe contar con un motor. El Liderazgo, es conducción del equipo para que actúe, con sentido hacia el futuro que inspira la visión.

- Celebrar los logros: Un buen líder ayuda a constatar sus logros y a celebrarlos, para reforzarlos y aprender. Cada meta lograda es un triunfo que refuerza al equipo, su Liderazgo y su sentido. Pero también sabe apreciar los errores cometido para aprender y corregirlos. Los buenos líderes son eternos aprendices, facilitadores y maestros.

En el momento de enfrentar el proceso de Liderazgo , se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Fuerzas que afectan la situación: tipo de organización, tipo de problema, tiempo con el

que se cuenta para resolverlo y manera como ha trabajado antes el grupo al cual se va a ejercer Liderazgo, (Palumbo y Granell, 1.991).

- Fuerzas que influyen en los subordinados: grado de dirección que desean, interés por el problema, percepción de su propia responsabilidad, grado de identificación con la organización, niveles de experiencia y conocimiento (Palumbo y Granell 1.991).

- Fuerzas que afectan al gerente: confianza hacia el grupo, sistema de valores, inclinaciones para ejercer el Liderazgo, sentimientos frente a la incertidumbre (Palumbo y Granell, 1.991).

3. Liderazgo y Gerencia

Se debe distinguir entre el individuo que gerencia del que ejerce Liderazgo . El término Liderazgo y el de gerencia tiende a confundirse. Muchos autores señalan que el concepto de gerente, se mezcla con el de líder indiscriminadamente y que no debieran hacerse distinciones tan marcadas entre ambos.

Otros autores como Kotter (1.992), señalan que los líderes hacen lo correcto mientras que los gerentes hacen las cosas bien. Bolman y Deal (1.995) señala que es imposible expresar que el Liderazgo sea ejercido exclusivamente por personas que ocupan altos cargos.

Hoy en día se exige, que hayan más y mejores líderes, y que éstos serán más exitosos cuando consigan la cooperación y el reconocimiento de los demás como líder.

Un gerente debe siempre, aspirar a ser líder, pero el líder no tiene por qué ser necesariamente gerente. El arte de ser líder, no es algo innato exclusividad de gerentes, políticos, sociólogos, sino que es actitud que sirve para fijar las limitaciones.

A partir del momento en que los gerentes deben dirigir, motivar e incentivar a su personal, deben realizar funciones de Liderazgo, para lograr cumplir con las metas propuestas.

En la literatura más reciente sobre el tema de Liderazgo, se aborda la diferencia entre el líder y el gerente. Sin negar el hecho de que no siempre el ser un buen líder implica ser un buen gerente y viceversa, se debe reconocer que los buenos gerentes llevan algo de líder, en cuanto a la capacidad que poseen de lograr que se hagan las cosas y que los objetivos se alcancen (Palumbo y Granell, 1.991)

Para que los gerentes logren ser líderes, deben determinar previamente, el tipo de clima organizacional, para ver si es eficaz, y tener en consideración el estilo de comportamiento a emplear.

4. Enfoques y/o Teorías de los Estilos de Liderazgo

El Liderazgo se ha analizado mediante varios enfoques, que otros autores pueden denominar: teorías o modelos.

En el terreno teórico la discusión sobre lo que es un líder gira en torno de quienes defienden que un líder nace (Teoría de Rasgos), de quienes consideran que el líder se hace (Teorías Conductuales) y la tendencia de los investigadores más recientes que defienden que el Liderazgo no es sólo una habilidad personal de quien lo ejerce, adquirida con la experiencia, sino que es un proceso, donde la situación, las personas, y la interacción entre ambas, son el foco de atención (teorías de contingencia o situacional).

Cronológicamente, los primeros estudios de administración dieron énfasis al enfoque de los rasgos intelectuales, emotivos, físicos, etc. en tanto que las teorías modernas han estudiado un enfoque situacional.

4.1. Teoría de los Rasgos

Gran parte de los primeros estudios sobre el Liderazgo se centraron en tratar de investigar los rasgos intelectuales, emotivos, físicos, así como otras características personales de los líderes eficaces. Los rasgos son peculiaridades o características distintivas de la personalidad.

Dichas características o rasgos eran concebidos como innatas, heredadas, universales y aplicables a todos los jefes y situaciones.

La teoría sostiene que "El Líder nace, no se hace...". *El líder posee un conjunto de cualidades innatas de personalidad, tales como: inteligencia, sensibilidad, confianza en sí mismo, iniciativa, conocimiento, etc., que le permiten conseguir el compromiso de su gente y la consecución de metas* (Palumbo y Granell, 1.991). Esta creencia se modificó y amplió, ya que los investigadores se dieron cuenta de que aquella explicación de que alguien era líder por puras inclinaciones personales, resultaba una conclusión bastante pobre para explicar este complejo fenómeno, y además de que los rasgos también podían ser adquiridos a través de un proceso de aprendizaje y de la experiencia.

La búsqueda de aquellos rasgos que diferenciaran a un líder de los demás, fue el centro de estudio de psicólogos, sociólogos y muchos otros investigadores. Un líder es aquel que posee ciertos rasgos físicos específicos de personalidad que lo hacen diferente de los demás y que puede influir en el comportamiento de sus semejantes.

Dicha teoría no admite una función de aprendizaje. "De hecho, si depende de cualidades "innatas" no queda mucho margen a la posibilidad de formar a las personas para este proceso" (Palumbo y Granell, 1.991: 2). De lo anterior se desprende, que sería entonces ilógico invertir en talleres o programas de entrenamiento dirigidos a formar líderes.

Hasta un cierto punto, el componente de la comprobación personal de las ciencias de la gestión apoyó la Teoría de los Rasgos en el Liderazgo; cuando se cuestionó

formalmente el razonamiento de este enfoque ya que:

- No existían rasgos de la capacidad para dirigir, aceptados universalmente.

- No existían individuos que a través de sus rasgos específicos pudiesen explicar el Liderazgo , obteniendo iguales resultados. No se determinó el número característico de tales rasgos; ni se logró determinar con precisión tanto la importancia de los rasgos como el grado relativo en que se poseían.

La utilización de dichos rasgos para identificar la capacidad potencial presente y la futura fueron también un tanto incongruentes y finalmente, se llegó a la conclusión que existían otros factores de la situación que se relacionaban con el comportamiento del Liderazgo , dando origen al enfoque situacional.

Los rasgos personales no son suficientes para el surgimiento de un líder, sino son elementos facilitadores para llegar a serlo.

4.2. Teorías Conductuales

Surge con esta teoría una segunda aproximación acerca del líder. "El líder no nace, se hace....". Se pregunta: ¿ Cómo se conduce el líder?, ¿ Cuáles son los aspectos de su conducta que hacen posible ejercer el Liderazgo?.

Los estudios realizados por la Universidad de Ohio State y Michigan (Robbins, 1.987), coinciden en afirmar dos posibles comportamientos del líder, de acuerdo a dos orientaciones:

- Líderes orientados a la realización de la tarea
- Líderes orientados al bienestar de las personas.

De acuerdo a este enfoque, Blake y Mouton elaboraron una representación gráfica de la concepción bidimensional con un eje horizontal denominado "interés por la producción" y uno vertical denominado " interés por la gente", conocido como el grid gerencial o administrativo. (Sikula, 1.982). El mejor líder será aquel que ejerce el estilo de gerencia de equipo, que supone alta orientación tanto a la tarea como a la persona.

Sin embargo, no se puede afirmar, que esto sea así en todas las situaciones, ya que el Liderazgo como proceso puede presentarse bajo distintas modalidades, dependiendo de factores presentes en determinada situación y momento.

4.3. Teoría de las Situaciones

Se ha llegado a la conclusión de que la búsqueda del mejor conjunto de rasgos, no ha logrado descubrir un componente y un estilo de Liderazgo válido para todas las situaciones.

Así las Teorías Situacionales del Liderazgo consideraron que la eficacia del Liderazgo depende del acoplamiento entre personalidad, trabajo, poder, actitudes y

percepciones. (Gibson, 1.997).

Esta teoría surge de las siguientes preguntas: ¿ Cuáles factores de la situación influyen sobre el ejercicio del Liderazgo? o ¿ Cómo lograr un Liderazgo más eficiente?.

Según Tannenbaum y Schmidt, "el líder es aquel que posee un buen récord de evaluación acertada de aquellas fuerzas que determinan cuál comportamiento sería el más acertado por su parte en un momento dado" (Palumbo y Granell, 1.991: 3). Dichos autores proponen un continuo de Estilos de Liderazgo que va desde el extremo del gerente que toma decisiones de manera autocrática y luego las da a conocer, hasta un gerente que permite la participación de sus subordinados en cuanto a la toma de decisiones. Lo esencial, es que un mismo individuo puede y debe llegar a ejercer diversos estilos dependiendo de la manera como evalúa cada situación.

Fred Fiedler, " *propone que un buen Desempeño del grupo depende de la concordancia entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados* y el grado en que la situación le confiere control e influencia" (Robbins, 1.987). De acuerdo con este modelo, el líder mantendrá en forma invariable cierto Estilo de Liderazgo para procurar establecer concordancia entre la situación, el grupo y el líder.

Otros factores, además de la mera identificación de las características de un líder, son esenciales dentro de una situación de Liderazgo . Son numerosos los factores que los líderes no pueden controlar o modificar. Los mercados de trabajo, los factores medio-ambientales y otras políticas, suelen estar fuera del control directo del líder. Los factores externos pueden ser incontrolables, sin importar lo astuto o influyente que pueda resultar el líder en determinada situación. Sin embargo, Sikula identifica algunos factores que influyen en la conducta del líder: características del líder, características de los seguidores, características de las tareas, características de la empresa y características del ambiente externo.

El Liderazgo se consideró como un resultado de la combinación de estas cinco variables y como un sistema integrado por diversas variables de cambio constante, las cuales están relacionadas, son dinámicas y coincidentes y que de forma individual no explicarían la capacidad para dirigir, pero que vistas conjuntamente pudieran explicar el fenómeno del Liderazgo (Sikula, 1.982).

Brevemente se explicará cada uno de estos cinco factores:

Cualidades del líder: este aspecto es similar al enfoque de los rasgos. En algunas situaciones, los rasgos individuales (físicos o de personalidad) son determinantes para identificar las cualidades del líder.

Las características individuales son importantes en cualquier situación, pero cada situación es distinta, y por ello, las cualidades que se requieren para que una persona tenga éxito en determinado ambiente, son muy distintas a las de otra en determinada situación.

Características de los seguidores: son características tan importantes como las del líder. Un buen líder es aquel que resulta más adecuado entre los determinados tipos

de líderes pueden no armonizar con determinado tipo de seguidores, y por ello al elegir al líder se deben tomar en consideración las características educativas, raciales, de edad, sexo, etc., de los miembros del grupo.

Características de las tareas: el tipo de trabajo debe ser por lo menos una variable de influencia, si no es que la más determinante. Cada trabajo tiene tareas y procedimientos específicos, y que una persona haya demostrado ser un líder en una función, no significa que lo será en otro tipo de trabajo. Por ello, las características de las tareas determina quien debe ser el jefe y como debe efectuarse dicha tarea.

Características de la organización: la naturaleza de una empresa fija quién es la persona adecuada para un puesto de líder dentro de dicha empresa. Su naturaleza se debe al criterio administrativo o estilo de Liderazgo prevalecientes en la organización. Los criterios administrativos pueden variar de enfoques autoritarios hasta democráticos, pero el estilo de un jefe será más eficaz siempre que sea similar con el criterio de su unidad organizativa.

Características del ambiente externo: factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos; también pueden influir en una situación de Liderazgo. Cualquier cambio de los factores políticos que pareciera no importarnos mayormente, puede alterar las bases de los impuestos, presiones inflacionarias, prospectos de paz, etc. y todos los aspectos del ambiente externo que pueden influir en forma directa o indirectamente cualquier empresa. También influyen los factores económicos como inflación, depresión; digamos que si una institución tiene apuros financieros, con frecuencia prevalecen situaciones y criterios de dirección estrictos y relativamente autoritarios.

También factores sociales externos, como la discriminación influyen en una situación líder-seguidores. Además la tecnología también influye drásticamente en cualquier parte y en cualquier situación e inclusive dentro de la empresa en la situación líder-seguidores-tareas (Sikula, 1.982).

Otra Teoría Situacional es la de Hersey y Blanchard, la cual es una de las más conocidas dentro de las Teorías de Liderazgo Situacional. Se plantea que el Estilo más eficaz de Liderazgo varía según la "madurez" de los subordinados. Definen "madurez" como el deseo que desarrollan los subordinados de realización, experiencia, capacidad y buena voluntad para aceptar responsabilidades. La madurez también es denominada como la disposición, "la habilidad y voluntad de la gente (seguidores) para tomar responsabilidades de cara a dirigir su propia conducta" (Gibson, 1.996: 479).

Dichos autores han logrado combinar factores en la madurez de los seguidores, los cuales aparecen como elemento clave para el ejercicio del Liderazgo.

Los conocimientos y las metas de los seguidores son variables importantes para determinar el Estilo de Liderazgo eficaz, y concluyen que un buen Liderazgo se logra escogiendo el estilo adecuado según la madurez de los seguidores.

Uno de los aportes más recientes, que sigue la corriente situacional, es el propuesto por Vroom y P. Yetton. De acuerdo a estos autores, la situación es la que da la pauta al líder acerca de la forma y el grado en que los seguidores deben participar en la

toma decisiones. "Es un modelo normativo, sin embargo supone en el líder una gran capacidad de interpretación y adaptación a la situación en la cual se da el proceso de Liderazgo " (Palumbo y Granell, 1.991: 4).

CAPÍTULO III: MODELO DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE BOLMAN Y DEAL

Existen muchas teorías de clasificación de los Estilos de Liderazgo , siendo algunas y de ellas antiguas y otras modernas. Dentro de estas se destaca la teoría de Likert, donde estudia los sistemas de grupo participativo-asesor-autoritario-benevolente-autoritario-explorador, y la teoría de Davis, quien estudia la metodología colegial-de apoyo-custodia autocrática (Sikula, 1.982).

En la presente investigación se procedió a escoger la clasificación presentada por el modelo de Bolman y Deal, debido a que estos hacen una clasificación moderna de los Estilos de Liderazgo , la cual fue adaptada por el Centro de Desarrollo Humano y Organizaciones del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), a la realidad venezolana, a través de un estudio efectuado a más de tres mil (3.000) gerentes venezolanos (Granell, 1.998). El que dicho instituto haya realizado este estudio, nos da mas seguridad de que contamos con información veraz y confiable acerca del tema de la presente investigación.

Unido a lo anterior, se ha realizado un trabajo de grado de la Universidad Católica Andrés Bello, como antecedentes teóricos al presente trabajo de investigación .

El modelo de Bolman y Deal plantea que para ellos es muy importante redefinir concepto de Liderazgo mas allá de los límites establecidos, es por ello que señalan la existencia de un Liderazgo integrado, es decir, que se nutra de las cuatro (4) perspectivas que ellos plantean: Estructural, Recursos Humanos, Política y Simbólica. Los líderes deben entender que en cualquier caso pueden atender a múltiples propósitos y que distintos participantes o diferentes miembros de la organización pueden actuar desde diferentes perspectivas en una situación determinada (Bolman y Deal, 1.995).

Los líderes necesitan tener en cuenta variables organizacionales importantes que les ayuden a estimar cuales son los enfoques que podrían ser mas sobresalientes, importantes y eficaces en una situación determinada. Entre estos elementos claves están la motivación, las restricciones técnicas, la incertidumbre, la escasez el conflicto y la dirección de la operación (Bolman y Deal, 1.995: 339).

Estos autores plantean un número manejable de diferentes perspectivas cada una de las cuales ofrece una visión distinta de las esferas de la complejidad social, donde varias líneas recientes de investigación respaldan el hecho de que los lideres y las organizaciones eficaces se apoyan en varias perspectivas. Todos los estudios sobre corporaciones eficaces, sobre los roles de los gerentes y ejecutivos de larga experiencia destacan la necesidad de perspectivas múltiples (Bolman y Deal, 1.995: 339). El poder para enfocar a las organización desde diferentes perspectivas será vital para el líder del futuro.

Como se puede observar, lo que plantean Bolman y Deal no es contrapuesto o incongruente con lo que debería ser tanto un buen Liderazgo como un buen manejo de la gerencia, simplemente fusionan un conjunto de preceptores para lograr obtener un Liderazgo integral que pueda efectivamente sortear rápidos y constantes movimientos del entorno y la diversidad dentro de la organización para lograr resultados y empresas exitosas.

1. Perspectivas del Modelo de Bolman y Deal

1.1. Liderazgo Estructural

El Liderazgo Estructural contempla que la responsabilidad de los gerentes y líderes consiste en desarrollar una estructura clara y adecuada con los objetivos, las tareas y el entorno organizacional. Este Liderazgo se fundamenta en la perspectiva que lleva su mismo nombre, sus principales rasgos son: busca buena información y metas claras; buena comprensión de las relaciones causa-efecto; sistemas fuertes de información y tecnología; bajos niveles de conflicto, ambigüedad e incertidumbre, autoridad legítima estable (Bolman y Deal, 1.995: 311).

En organizaciones eficaces, los líderes conocen sus responsabilidades y prerrogativas debido a que las políticas están claramente definidas. Los lideres estructurales "intentan diseñar e implantar un proceso o estructura adecuada para cada problema y su circunstancia" (Bolman y Deal, 1.995: 350).

Adicionalmente este Liderazgo se subdivide en dos (2) dimensiones: la analítica que se caracteriza por preocupación por los datos, pensamiento claro y lógico, efectividad en labores detalladas con aspectos técnicos complejos y atención extraordinaria en los detalles. La otra dimensión es la organizada la cual se basa en la importancia de la estructura organizacional, el orden, la planificación cuidadosa e implementación de procesos claros y lógicos.

El trabajo del líder consistirá en concentrarse en las tareas, en los hechos y la lógica, en lugar de concentrarse en aspectos personales o emocionales. Estos líderes no tienen porque ser estrictamente autoritarios ni resolver los conflictos dando órdenes, aunque estas permitan implantar una estructura adecuada a cada circunstancia.

Los líderes estructuralistas se centran en la ejecución y puesta en práctica, cumpliendo tanto con sus responsabilidades como con sus tareas.

La perspectiva estructural se conforma en función de un conjunto de supuestos que la describe claramente, ellos son:

Para cualquier organización se puede diseñar y aplicar una estructura que satisfaga sus circunstancias y necesidades particulares.

- ✓ Las organizaciones existen principalmente con la finalidad de cumplir con las metas establecidas.
- ✓ Las organizaciones funcionan mejor cuando la turbulencia ambiental y las preferencias personales son moderadas por normas de racionalidad.
- ✓ Tanto la coordinación como el control, son esenciales para la eficiencia.
- ✓ Los problemas organizacionales suelen originarse por estructuras o sistemas inadecuados, y pueden resolverse mediante la reestructuración o el desarrollo de nuevo sistema (Bolman Y Deal, 1995: 46)
- ✓ La especialización permite niveles mas altos de experiencia y rendimiento.
- ✓ Las organizaciones se conforman con miras a que las estructuras ayuden y faciliten el alcance de los objetos organizacionales (Argyris, 1957)

✓ Las organizaciones funcionan adecuadamente bajo reglas, programadas y procedimientos (Galbraith, 1.977).

Cuando una organización tiene una estructura adecuada que es entendida por su gente, los individuos tienden a ser mucho más eficientes en su trabajo y en la consecución de objetivos.

En conclusión el Liderazgo Estructural debe contemplar lo siguiente:

- La responsabilidad de los gerentes y lideres consiste en establecer las metas organizacionales, desarrollar una estructura clara y apropiada para los objetivos, las tareas y el entorno, y estar atento a las interrelaciones entre las estructuras y el ambiente. Sin estructura la gente se siente muy insegura en relación con lo que está haciendo, lo cual genera confusión, frustración y conflicto. En una organización eficaz, los individuos saben cuales son sus responsabilidades y sus prerrogativas.

- Las políticas, comunidades y líneas de autoridad están claramente definidas. Cuando una organización tiene la estructura adecuada y la gente la entiende, los individuos son mas eficientes en su trabajo y logran metas y esto lo debe procurar el líder al frente de la misma.

- El trabajo del líder consiste en concentrarse en la tarea, en los hechos y la lógica, mas que en los aspectos personales o emocionales. "Muchos de los problemas de la "gente" suelen deberse a mas fallas de tipo estructural que a fallas humanas" (Bolman y Deal, 1995: 350).

Los líderes que se encuentran inmersos en este tipo de configuraciones organizacionales deben tener en cuenta los elementos que conforman a la organización y desarrollar pautas adecuadas para manejarlas de acuerdo a las necesidades particulares de cada caso.

1.2. Liderazgo de Recursos Humanos

Son muchos los autores que han escrito sobre el Liderazgo de Recursos Humanos, todos ellos basados en una perspectiva que tiene como premisa la siguiente: "las habilidades, ideas, energía y compromiso de la gente son los recursos mas críticos e importantes de una organización" (Bolman y Deal ,1995: 116). En esta perspectiva, la gente es la esencia o el corazón de la organización, ya que los líderes de recursos humanos creen en su gente y se lo comunican.

Este posee también dos dimensiones: la solidaria, es decir, orientada hacia las personas; a través de ella se logra conseguir motivación, ayuda permanente y altos niveles de Desempeño. La otra dimensión es la participativa la cual se caracteriza por permitir la participación en la toma de decisiones y establecer compromisos que llevarán a los miembros de la organización a cumplir con sus metas.

Los líderes buscan satisfacer tanto sus necesidades como las de los individuos de la organización, tratando de darle la posibilidad de participar a los empleados o de

facultarlos para darles poder. Dicha participación, surge gracias al grado de confianza que tiene el líder sobre el potencial de sus subordinados. Un cierto grado de poder e información adecuada suministrada a los empleados, logrará que éstos asuman mayores responsabilidades para la organización (Bolman y Deal, 1.995).

Dichos líderes están siempre visibles y accesibles, es decir, están en constante interacción con sus empleados y clientes, con el fin de crear un agradable lugar de trabajo en el que la gente sienta el compromiso y lealtad hacia la organización.

La perspectiva de Recursos Humanos se basa en los siguientes supuestos:

- Las organizaciones existen también para satisfacer las necesidades humanas.
- Cuando se presentan desajustes entre los individuos y la organización, ambos. resultan perjudicados.
- Las organizaciones y la gente se necesitan mutuamente.
- Si surge un buen ajuste entre el individuo y la organización ambos se benefician (Bolman y Deal, 1995: 117).

La literatura que apoya y defiende el Liderazgo de Recursos Humanos pone énfasis en las relaciones interpersonales entre los supervisores y los subordinados, además de proponer la apertura, la reciprocidad, el escuchar y atender, la instrucción y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Por su parte, *el líder es visto como un catalizador o facilitador que se ocupa de motivar e instruir a sus empleados para que logren un rendimiento óptimo,* su poder no procede de la posición jerárquica que ocupa sino, de su talento, sensibilidad y vocación de servicio (Bolman y Deal, 1995: 422-423).

En este sentido, Mc Clelland (1.981: 5) sostiene que "el buen gerente es aquel que ayuda a los subordinados a sentirse fuertes y responsables, les recompensa debidamente su buen rendimiento y que se ocupa de que las cosas estén organizadas de tal manera que los subordinados sientan que saben lo que deben hacer. Por sobre todo, los administradores deben fomentar en sus subordinados un fuerte espíritu de equipo, un orgullo por formar parte de un equipo especifico.

Por su parte, Mintzberg (1.983: 95) señala que el "objeto principal del papel del líder consiste en efectuar una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización. El líder debe centrar su esfuerzo en lograr un acuerdo entre las necesidades de los subordinados y las de la organización a fin de que las operaciones sean eficientes.

La participación basada en los supuestos de la teoría Y ofrece oportunidades para satisfacer las necesidades de los subordinados, lo que puede estimularlos al logro de los objetivos de la organización ya que le permite descubrir la satisfacción que proporciona enfrentar problemas y hallarles solución, además de darles mayor sentido de interdependencia (Mc Gregor, 1994).

Por otra parte, el uso efectivo de la participación surge como consecuencia de una

gerencia basada en la confianza en el potencial de los subordinados y en una conciencia por parte del gerente ya que éste depende de ellos (Mc Gregor, 1994).

Los principios de Liderazgo de Recursos Humanos son los siguientes:

- Los líderes de Recursos Humanos son visibles y accesibles. Este principio parte de la idea de que los gerentes deben salir "a los pasillos" e interactuar con sus trabajadores y clientes con el fin de mejorar el sitio de trabajo, ya que la lealtad y el compromiso de los subordinados sólo ocurre cuando éstos sienten que la organización es receptiva y responde a sus necesidades (Bolman y Deal, 1.995).

- Los líderes de Recursos Humanos creen en la gente y se lo hacen saber, creen en la "productividad a través de la gente" (Peters y Waterman, 1982 citado por Bolman y Deal, 1.995) y demuestran esta creencia en sus palabras y acciones lo que con frecuencia resulta en un clima de apertura, respeto y consideración (Bolman y Deal, 1.995).

- Los líderes eficaces de Recursos Humanos facultan y dan poder a su gente.

Así mismo, la necesidad de poner en ejecución este Estilo de Liderazgo es que representa las siguientes situaciones: Gran poder de influencia de los empleados o por lo menos en aumento, motivación y moral de los empleados, recursos relativamente abundantes o en crecimiento, conflicto o incertidumbre baja o moderada, al igual que la diversidad.

Dado lo anterior, el líder servidor es aquel que garantiza la atención y satisfacción de las necesidades de su gente; y aquel que al momento de comunicarse, lo hace en un ambiente abierto lleno de respeto y comprensión.

1.3. Liderazgo Político

Esta perspectiva, expresa que las organizaciones son estructuras políticas, ya que en ellas opera una distribución de autoridad y se prepara un escenario para ejercer el poder.

Según Zaleznik (citado por Gibson, 1.996) afirma " Sean lo que fueren además las organizaciones son estructuras políticas. Esto significa que las organizaciones operan distribuyendo autoridad y preparando un escenario para el ejercicio del poder". Tal afirmación es característica de la perspectiva política que está fundamentada en las siguientes proposiciones:

- Existen diferencias perdurables de valores, preferencias, creencias, información y percepciones de la realidad entre individuos y grupos.

- Las organizaciones son coaliciones formadas por una variedad de individuos y grupos de interés

- Como resultado de la escasez de recursos y de las diferencias, el conflicto es central en la dinámica Organizacional y el poder es un recurso muy importante. Las metas

organizacionales y las decisiones surgen de la negociación, el regateo y la competencia entre los miembros de las coaliciones (Bolman y Deal, 1995: 184).

En la mayoría de las organizaciones, tanto afuera como dentro de éstas, existen grupos de interés que cuentan con metas y preocupaciones particulares, lo cual hace que los conflictos sean inevitables ya que se cuenta con recursos insuficientes para satisfacer los requerimientos y deseos de todos los individuos. Para resolver estos conflictos, es posible crear escenarios para negociar las diferencias y llegar de esta manera a compromisos razonables. Dicha perspectiva no se centra en la resolución del conflicto, sino más bien en las tácticas o estrategias del conflicto.

El Liderazgo Político se conforma de 2 dimensiones, la primera es la habilidad, que es la capacidad para hacer análisis certeros sobre el poder, los conflictos y la política, habilidad para negociar y conseguir éxitos frente al conflicto y la oposición. Por otro lado, la segunda dimensión es el poder, la cual permite una buena persuasión sobre los demás, crear alianzas estratégicas y lograr la consecución de objetivos a través de ella.

Antes de precisar los aspectos principales sobre este estilo de Liderazgo es necesario aclarar los conceptos de conflicto, coalición, poder y negociación.

El conflicto surge cuando existe una necesidad de toma de decisión conjunta y diferencias de objetivos, de percepciones o ambas. El conflicto origina fenómenos como la negociación y las luchas de poder (March, 1.969). Una coalición surge debido a la interdependencia que existe entre los miembros de una organización. Aún cuando sus intereses estén en armonía sólo parcialmente, estos se necesitan mutuamente (Bolman y Deal, 1.995). El poder, su distribución y ejercicio es un aspecto político clave (Mc Clelland (1.975) señala dos (2) caras del poder: la negativa que hace referencia al poder como explotación y dominación personal y la positiva es el poder como medio para crear metas y visiones colectivas. Y por último, la negociación es un juego de motivos mezclados, un proceso de decisiones interdependientes en el que cada parte trata de afectar a la otra. Mientras más pueda el jugador 1 controlar el nivel de incertidumbre del jugador 2, será más poderoso. También comprende el uso juicioso de amenazas más que de sanciones y es muy importante hacer amenazas creíbles y calcular el nivel apropiado de éstas.

Los líderes de esta perspectiva tienen la habilidad para lograr que las cosas ocurran, tiende a ser muy bueno persuadiendo a otros de los méritos de sus ideas y propuestas, y tiende a tener amigos y aliados en los lugares justo cuando se les necesita.

Se maneja bien en situaciones en las que para persuadir a la gente y lograr que las cosas pasen, se requiere algo más que hechos y lógicas. Es probablemente un astuto analista de las dinámicas del poder, de los conflictos y la política. En situaciones confusas o conflictivas, es efectivo imaginándose qué es lo que está pasando y qué es necesario hacer. Tiende a hacer las cosas bien en situaciones que requieren habilidades de negociación y seguridad para tratar con el conflicto (Malpica, 1.999).

Los principios del Liderazgo Político son:

- Formar alianza con otros interesados o accionistas. Según Bolman y Deal (1.995) el gerente políticamente astuto necesita desarrollar una agenda, construir una base de

apoyo para esa agenda y aprender a manejar las relaciones con aquellas personas que puedan apoyarlas o resistirse.

- Aclarar lo que se quiere y lo que se puede obtener. Tal principio implica tener conocimiento de la realidad y no permitir que los deseos propios afecten la percepción de la misma (Bolman y Deal, 1.995).

Para esto se requiere:

- ✓ Negociación y regateo.
- ✓ Definir agendas según Kotter (1.992) ésta debe comprender una visión de lo que puede y debe ser, que debe considerar los intereses de las partes en cuestión y una estrategia para alcanzar esa visión. Kanter (1.983, citada por Bolman y Deal, 1.995) afirma que sólo sabiendo de que se preocupan los demás, se puede señalar la propia agenda.
- ✓ Construir coaliciones y redes de relaciones: Kotter (1.985, citado por Bolman y Deal, 1.995) sugiere cuatro (4) pasos básicos para tratar con las dimensiones políticas del trabajo gerencial:

  - Identificar las relaciones relevantes.
  - Evaluar quien puede resistirse a cooperar, por qué y con qué fuerza.
  - Desarrollar cada vez que sea posible, relaciones con estas personas para facilitar los procesos de negociación.
  - Cuando fallen los pasos anteriores, poder el práctica métodos más sutiles y más poderosos.

Uno de los roles del directivo consiste en desarrollar una red de contactos externos a la organización mediante la cual se intercambian información y beneficios para ambos (Mintzberg, 1.983). El líder político reconoce la importancia del contacto personal con los otros miembros de las coaliciones (Bolman y Deal, 1.995).

Primero persuadir, después negociar y sólo en caso necesario utilizar la presión o la coerción. El líder político debe reconocer la importancia del poder para el logro de sus propósitos, pero éste debe usarse con prudencia y sensatez (Bolman y Deal, 1.995).

En el Liderazgo político, el conflicto no es visto como un problema, por el contrario Gibson (1.996) afirma que no sólo puede evitarse, sino que además un Desempeño organizacional óptimo lo exige en un nivel moderado.

El líder político acepta la realidad que lo envuelve, sabe cómo manipularla, y determina cuáles son los grupos con los cuales pueda realizar alianzas, fortalecer su Liderazgo, manejar conflictos de la mejor manera, para lo que necesita crear una base de poder.

1.4. Liderazgo Simbólico

La concentración de los líderes, se basa en valores, en la cultura, filosofía de la organización, anécdotas particulares de la institución, para así conocer más profundamente la historia de la misma y permitir un mayor grado de integración entre los individuos de esa comunidad.

Dicha perspectiva está basada en los símbolos, y se considera a la organización como un escenario en el que cada participante pretende transmitir su forma de sentir e impresiones a su audiencia (Bolman y Deal, 1.995).

También posee dos (2) dimensiones: inspirador y carismático, el primero se refiere a su capacidad de inspirar a otros y de desarrollar una fuerte lealtad hacia el logro de las metas y de la visión en la que cree. Tiende a tener un sentido de globalidad de las cosas, posee la habilidad para comunicarlo a otros, y a ser particularmente efectivo en situaciones en las que la gente necesita un sentido de dirección, visión y de propósito organizacional; el segundo es un gerente altamente entusiasta y enérgico con talento para dramatizar. Como líder, puede hablar con el corazón: confiado más en los sentimientos y en los símbolos que en la lógica y en los hechos, y focalizando más la globalidad de las cosas que los detalles. *Es efectivo en situaciones en las que su alto nivel de energía y entusiasmo ayuda a motivar a otros altos niveles de Desempeño (Malpica, 1.999).*

El factor más importante de esta perspectiva es la inspiración, lo que significa que el líder le da a su gente algo en lo que pueda creer, utilizando signos visibles para lograr transmitir el sentido de la misión de la organización. Al ésta última presentar una identidad y al hacer sentir que lo que realizan sus individuos es fundamental o de vital importancia, se logrará obtener un elevado grado de compromiso y lealtad de su personal.

Los principales supuestos de esta perspectiva se podrían resumir en:

- A mayor ambigüedad e incertidumbre, más difícil resulta usar un enfoque racional de análisis, de solución de problemas y de toma de decisiones.

- Ante la ambigüedad y la incertidumbre, los seres humanos crean símbolos para aclarar la confusión, aumentar la predictibilidad y encontrar una dirección.

- Los sucesos y significados pueden no guardar mucha relación entre sí: el mismo suceso puede tener múltiples significados para diferentes personas debido a las diferencias individuales de cada quien para interpretar su experiencia.

- Lo más importante de cualquier suceso no es lo que pasó sino lo que tal suceso significa.

- Muchos procesos y sucesos organizacionales son más importantes por lo que expresan que por lo que producen: se trata de mitos, rituales, ceremonias y leyendas seculares que ayudan a la gente a ordenar y darle significado a su experiencia (Bolman y Deal, 1.995).

Una de las misiones básicas del líder de esta perspectiva es lograr que la filosofía de la

empresa sea compartida y sobre todo practicada por todos los que se encuentran dentro de la organización, y sirva de guía para los nuevos miembros mientras se aclimatan a la nueva organización.

Una organización con identidad propia y que haga sentir a los miembros lo que están haciendo es sumamente importante, logrará un grado alto de compromiso, lealtad y rendimiento de su personal. Los líderes simbólicos eficaces convierten a sus organizaciones en las mejores en su género con una dedicación y una pasión que se contagia a los demás integrantes. Para ello utilizan signos visibles y dramáticos que permiten trasmitir el centro de la misión de la organización. Organizan fiestas, crean dichos, otorgan premios, gerencian paseándose por las diferentes dependencias y aparecen cuando menos se les espera.

Adicionalmente los líderes simbólicos tienen entre sus tareas interpretar la experiencia, es decir, los líderes desarrollan y expresan con belleza y pasión interpretaciones que dan significados y sentido a la experiencia (Bolman y Deal, 1.995).

"Una visión es una imagen del futuro convincente y esperanzadora, la cual responde tanto a una crisis del presente como a las expectativas y valores de los seguidores. Esas visiones son de particular importancia en tiempo de crisis e incertidumbre" (Bolman y Deal, 1.995). Este tipo de líderes descubren una visión y la comunican a sus seguidores, una de las vías más poderosas que poseen consiste en descubrir y saber comunicar su visión.

Para obtener resultados exitosos con el Liderazgo Simbólico es necesario que éste se utilice cuando exista en la organización poca comprensión de las relaciones causa-efecto, sistemas débiles de información, información y metas confusas o ambiguas y una gran diversidad cultural. Los resultados obtenidos a través de esta perspectiva de Liderazgo utilizado van a depender en gran medida de la congruencia que exista entre el tipo de Liderazgo y las circunstancias presentes en la organización.

El líder Simbólico tenderá a darle el mejor uso posible a las tradiciones y cultura organizacional, creando así una cultura que aporte coherencia y significado (Bolman y Deal, 1.995).

Una vez expuestas las características que mejor describen a cada una de las perspectivas del modelo de Bolman y Deal, no se puede concluir erradamente, qué Estilo de Liderazgo es mejor que otro, sino lo que se pretende determinar es la existencia de relación entre cada uno de ellos y el Desempeño Laboral de los empleados profesionales.

CAPITULO IV: DESEMPEÑO LABORAL

El siguiente capítulo pretende exponer, en un principio, una breve definición de la variable Desempeño Laboral, para posteriormente definir la Evaluación de Desempeño como tal.

Además se hace breve reseña histórica que narra la evolución de la Evaluación de Desempeño hasta llegar a una definición actual de la misma, describiéndose sus objetivos y/o usos dentro de las organizaciones. Posteriormente, se describirá el proceso de Evaluación de Desempeño dentro de las organizaciones, destacando el proceso que sigue la empresa Xerox de Venezuela objeto de nuestro estudio.

Concluiremos el capítulo, nombrando el personal responsable del proceso de Evaluación de Desempeño, sus limitaciones y errores y los métodos más comunes para su utilización.

1. Definición de Desempeño

Es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales se está obligado a ejecutar.

2. Evaluación de Desempeño

Dentro de todo proceso se fija un objetivo que puede ser cuantificado, el cual sirve como norma, estándar o criterio. En una etapa posterior se efectúa el control; es decir, se mide la ejecución, se compara con el estándar o norma y se establecen las correcciones necesarias (Arias, 1.976).

Además de seguir los controles, las medidas o criterios de ejecución o de eficacia van a utilizarse parra conceder ascensos, premios, incentivos; en otras palabras para detectar a los mejores elementos y recompensarlos.

La detección de estos elementos juega un papel vital en el desarrollo y crecimiento de cualquier organización (Arias, 1.976). Desde luego también interesa conocer a aquellos miembros que se destaquen por su poca eficiencia a fin de entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto, etc.

3. Breve Reseña Histórica de la Evaluación de Desempeño

A finales del siglo XIX el ejército valoraba los méritos de los oficiales periódicamente por medio de informes que remitían sus jefes, donde se explicaban y describían las peculiaridades de su Desempeño durante un período determinado. Luego el proceso de Evaluación de Desempeño se fue convirtiendo en un proceso formal sistemático y objetivo, cuando Estados Unidos seleccionaba al personal que iría al frente de batalla.

En tiempos pasados originalmente se trataba de dar una guía a la administración

para escoger a los gerentes que debían ascenderse o recibir aumentos de sueldo, pero ahora se usan también como un medio de capacitación para ayudar a los empleados en todos los niveles administrativos a mejorar su rendimiento (Strauss, 1.981).

En 1.917 el Bureau of Salesmanship Research ideó un método para seleccionar vendedores y medir ciertas características deseables en las mismas, a raíz del trabajo hecho en 1.916. Dos años más tarde el ejército adoptó el método de comparación hombre por hombre. Para escoger candidatos que ingresarían a las escuelas militares y sus promociones.

Durante la Segunda Guerra Mundial un comité de expertos se encargó de idear un sistema: selección forzosa que alcanzó resultados bastante buenos y menos monótonos y de más validez que los obtenidos en el sistema de escalas.

Actualmente también facilita la planeación de personal a largo plazo, porque facilita determinar quién debe ser ascendido ahora, quién debe estar preparado después de más experiencia y adiestramiento, y quién aún siendo satisfactorio en su cargo actual no tienen buenas perspectivas para una más difícil. Por último las evaluaciones ayudan a la compañía a verificar la efectividad total de su programa de desarrollo gerencial y selección (Strauss, 1.981).

4. Definición Actual de la Evaluación de Desempeño

No existe un consenso entre las diferentes teorías sobre la denominación de este término. Las personas hablan de valoración de cargos, valoración de méritos, evaluación de actuación, evaluación de eficiencia, entre otros, de acuerdo al contexto o a la situación que se esté tomando en cuenta.

Se pueden destacar las siguientes definiciones:

- Eduardo Matute: "La medida sistemática, periódica y hasta donde sea humanamente posible imparcial de las características personales de cada empleado con rotación al trabajo habitual y respecto a sus posibilidades futuras en empleos superiores" (Larrañaga, 1.974).

- George Terry y Stephen Franklin: "La valoración periódica del Desempeño en el puesto de un empleado contra los requisitos estipulados o supuestos del puesto" (Sikula, 1.982).

- Procedimiento formal usado en las organizaciones de trabajo para evaluar las personalidades y las contribuciones, así como el potencial de los miembros del grupo (Yoder, 1.973).

Finalmente una definición adecuada y completa que encontramos fue la descrita por Gibson (1.996), que expresa que ésta es una evaluación sistemática y formal del resultado del trabajo de un empleado y del potencial para su futuro desarrollo.

Estos programas se hacen en empresas grandes y pequeñas, debido a que se considera un procedimiento lógico para evaluar, desarrollar y hacer un uso eficaz de los conocimientos y habilidades de los empleados.

Para la empresa The Document Company, Xerox, la Evaluación de Desempeño es el paso culminante en el proceso de Planificación, Revisión y Evaluación del Desempeño. "Es un proceso continuo a través del cual son analizados los resultados y actuación de un empleado, en relación a los objetivos y actividades definidas al comienzo del período" (The Document Company, 1.999: 8).

Es importante la Evaluación de Desempeño del personal como práctica fundamental para la consecución de objetivos. La tradición en el área de evaluación de personal se asocia con la intención de medir su eficiencia. La eficiencia es la variable focal en estas aproximaciones. Por esta razón visualizamos la eficiencia como un producto del Desempeño.

Nada es más desalentador para una persona de alto rendimiento en un grupo de trabajo que recibir el mismo aumento de sueldo que un empleado marginal. Se destruye un incentivo principal para realizar un trabajo superior. Esta es una de las razones más importantes para que el gerente comprenda que es vital que la Evaluación de Desempeño debe ser amplia y que se trata de un proceso continuo más que de un evento que sucede una vez al año. (Gibson y otros, 1.996). También deben tener en cuenta los gerentes que la Evaluación de Desempeño no es un fin en sí misma sino, más bien el medio para alcanzar un mejor nivel de Desempeño (Wayne Y Noe, 1.997). Cabe destacar que los profesionales de Recursos Humanos tienen un papel crucial en el desarrollo y coordinación de los sistemas de Evaluación de Desempeño.

De todo lo anteriormente dicho se puede concluir que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar se esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario se detendrá. "De aquí que toda organización debe prestar primordialmente atención a sus Recursos Humanos" (Arias, 1.976: 23).

De algún modo los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., son intangibles y se manifiestan a través del comportamiento de las personas. Los miembros de ella prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva (Arias, 1.976).

5. Objetivos y/o Usos de la Evaluación de Desempeño.

Son muchos los sistemas de Evaluación de Desempeño que las empresas han aplicado y en la mayoría de éstas, el sistema se ha diseñado para brindar información acerca del Desempeño en el trabajo al evaluado y al evaluador.

Sin embargo, tanto los evaluadores como los evaluados debe conocer los objetivos del sistema de la Evaluación de Desempeño.

De forma amplia, son dos (2) los grandes objetivos de la Evaluación de Desempeño:

- Obtener una conclusión evaluativa o estimativa sobre el Desempeño en el trabajo, para obtener un empleo más racional y mejorar las fallas de los mismos.

- Contribuir al desarrollo de los empleados mediante la aplicación del sistema; (Gibson y otros, 1.996).

La Eastman Chemical Company, al desarrollar un nuevo sistema de evaluación, precisó tres áreas separadas para las que se diseñó el sistema: Una enfocada al desarrollo y capacitación, otro hacia las compensaciones y una última enfocada al proceso de selección de personal (Wayne y Noe, 1.997).

La Evaluación de Desempeño, de forma general, puede ser valiosa en las siguientes áreas de recursos humanos:

- Planeación de Recursos Humanos.

- Reclutamiento y Selección de personal.

- Desarrollo de Recursos Humanos.

- Planeación y desarrollo de carrera.

- Programas de compensación.

- Relaciones internas con los empleados.

- Evaluación del potencial de un empleado: en esta última se debe atender la posibilidad de desarrollar la capacidad de los trabajadores, y estimularlos a perfeccionarse y superar sus errores, una vez que conozcan objetivamente sus cualidades y sus debilidades.

Por último, las Evaluaciones de Desempeño son útiles tanto para la organización como para sus empleados. A la primera le aporta toda la información útil para todas sus actividades, permitiendo así, verificar la efectividad total de su programa de desarrollo gerencial y selección; para los segundos puede influir en sus conductas generando cambios necesarios para un mejor Desempeño organizacional.

Los objetivos que persigue la Evaluación de Desempeño en la empresa estudiada son los siguientes:

- Ascensos y Promociones
- Transferencias
- Ajustes de mercado
- Entrenamiento

6. Descripción del Proceso de Evaluación de Desempeño.

Las organizaciones deben evitar cualquier método de evaluación que dé por

resultado un impacto desproporcionadamente negativo sobre un grupo protegido.

La gerencia debe seleccionar para la Evaluación del Desempeño aquellas metas específicas que cree de mayor importancia y que se puedan alcanzar de manera realista.

Los factores del ambiente interno pueden afectar el proceso de Evaluación de Desempeño, es decir, el tipo de cultura corporativa puede servir para ayudar u obstaculizar éste proceso cada vez más. En las dinámicas organizacionales de la actualidad, que cada vez más utilizan equipos para el trabajo, se debe reconocer los resultados totales del equipo lo mismo que las contribuciones individuales. Una cultura cerrada, carente de confianza, no proporciona el ambiente necesario para un esfuerzo individual o de equipo.

La identificación de metas específicas es el punto de partida para el proceso de Evaluación de Desempeño.

Demasiados sistemas de Evaluación de Desempeño fracasan porque la gerencia no determina de manera específica lo que desea que realice el sistema (Wayne y Noe, 1.997).

Después de establecer las metas específicas de evaluación, los trabajadores y los equipos deben entender lo que se espera de ellos. Una tarea de gran importancia en las relaciones con los empleados es informarles qué es lo que se espera de ellos.

Al final del período de evaluación, el evaluador observa el Desempeño en el trabajo y lo evalúa contra las normas establecidas del Desempeño. La discusión de la Evaluación del Desempeño del supervisor sirve para establecer los requerimientos del puesto.

Proceso de Evaluación de Desempeño:

a. Identificar las metas específicas para la Evaluación del Desempeño.
b. Establecer las expectativas del puesto (análisis de puesto).
c. Examinar el trabajo desarrollado.
d. Evaluar el Desempeño.
e. Analizar el Desempeño con el empleado.

La Evaluación de Desempeño consta de cuatro fases principales fundamentales:

1. La comprensión del evaluador de: responsabilidades laborales, criterios de Desempeño y objetivos organizacionales. Es necesario definir en forma clara y comunicarle al empleado los estándares con los que será evaluado el Desempeño, los cuales deben basarse en requisitos relacionados con el puesto, sus descripciones y especificaciones.

2. Utilización de técnicas: evaluación del calificador del Desempeño dentro de las directrices legales.

3. Provisión de retroalimentación: entrevista o sesión de asesoramiento.

4. Desarrollo del evaluado: responsabilidades del trabajo, criterios de Desempeño y objetivos organizacionales y personales.

7. Proceso de Evaluación del Desempeño en Xerox

La Evaluación de Desempeño con la cual cuenta la organización Xerox de Venezuela, es un programa para medir en forma sistemática, objetiva, periódica e imparcial el Desempeño de cada uno de sus empleados.

Dicho programa permite además, aplicar los correctivos necesarios para el logro de las metas trazadas por la organización, así como también la posibilidad de promocionar, desarrollar e incentivar a sus empleados.

El proceso de Evaluación de Desempeño, atraviesa tres etapas: La Planificación del Desempeño, Revisiones Periódicas del Desempeño y la Evaluación Final de Desempeño.

En la primera etapa, la empresa planifica el Desempeño. Planificar el Desempeño consiste " en la fijación de la misión, metas y objetivos, así como la manera que el empleado debe realizarla" (The Document Company, 1.999: 3). La misión es el marco de referencia general que fija la organización, en concordancia con ésta se establecen las metas, objetivos y cursos de acción. El establecer los objetivos asegura que tanto el Supervisor como el Empleado conozcan lo que se espera de éste para cumplir con su trabajo. Es un proceso bilateral que crea un nexo comunicacional fuerte entre la Gerencia y sus empleados. Cabe destacar, que el plan de Desempeño no es una descripción del puesto y que los objetivos fijados, no deben ser mayores de cinco o seis en el año.

En la segunda etapa, se realizan Revisiones Periódicas del Desempeño, las cuales permiten hacer un monitoreo de las funciones que aportarán elementos de juicio suficientes para la evaluación final del empleado, así como también propician una mayor comunicación y acercamiento que brinda un clima de apertura y compromiso, piezas esenciales para un excelente Desempeño. Las Revisiones de Desempeño deben efectuarse dos veces al año, y para ello se requiere la previa definición de los estándares de cumplimiento. En la primera etapa, se establecen los estándares de cumplimiento de la Primera revisión, luego en la Primera revisión se establecen los estándares de cumplimiento de la Segunda revisión, y en ésta última se establecen los estándares de cumplimiento de la Evaluación final.

En la tercera y última etapa, La Evaluación de Desempeño es el paso culminante dentro de este proceso. "Es un proceso continuo a través del cual son analizados los resultados y actuación de un empleado, en relación con los objetivos y actividades definidas al comienzo del período". De este análisis, se obtiene una apreciación integral del individuo" (The Document Company, 1.999: 8).

De manera resumida, hemos explicado las tres grandes etapas por las que atraviesa el proceso de Evaluación de Desempeño, a continuación haremos una explicación más detallada del mismo.

Parte I. Datos

Se coloca en el formato los datos, tanto del Evaluado como del Evaluador (Nombre, Cédula de Identidad, Cargo, División/Departamento y Período evaluado).

Parte II. Planificación de los Objetivos Anuales

Se planifican los objetivos al inicio de cada año, se establecen los estándares de cumplimiento de los mismos, en cada revisión y evaluación, y una vez transcurrido el período se procede a evaluar según las categorías de Desempeño. En este aparte, se indican en una columna los objetivos a lograr durante el año y, en otra columna, el peso de cada uno de los objetivos

Parte III. Primera Revisión

Está conformada por cinco sub-partes:

1. Evaluación de Objetivos: Dentro de esta sub-parte, se encuentran las Acciones u Objetivos Específicos, donde para cada objetivo se indicará la acción u objetivo específico. Tales acciones, se indican en términos de rangos, fechas de cumplimiento, outputs esperados, cifras, etc. Además se encuentran las Categorías de Desempeño, en donde, de acuerdo al nivel real de Desempeño, comparado con el estándar establecido, se selecciona la categoría de Desempeño correspondiente. Las categorías de Desempeño son las siguientes:

MPDLE: Muy por Debajo de lo Esperado: Permanentemente falla al alcanzar los requisitos del puesto

PDLE: Por Debajo de lo Esperado: Frecuentemente falla al alcanzar los requisitos del puesto.

DLE: Dentro de lo Esperado: Acorde a los requisitos del puesto y ocasionalmente puede excederlos o fallar en algunos.

SLE: Sobre lo Esperado: Frecuentemente excede muchos de los requisitos del puesto en un período extenso de tiempo.

E: Excepcional: Permanentemente excede todos los requisitos del puesto en un período extenso de tiempo. Es un Desempeño de muy alta calidad y poco usual.

Se debe mencionar, que si un empleado presenta 75% ó más de comportamiento en una de las categorías, se puede considerar que debe ubicarse dentro de la misma.

2. Evaluación del Comportamiento: Dentro de esta sub-parte se muestra una lista de Factores de Comportamiento, que varía de acuerdo con el grupo ocupacional. Los grupos ocupacionales siguientes, son evaluados en la organización con un mismo formato de Evaluación de Desempeño: * Ejecutivos de Ventas, * Especialistas, Analistas, Profesionales sin reportes y * Demás Grupos Ocupacionales. Quedan excluidos los Gerentes y Supervisores, quienes son evaluados con distintos factores de

comportamiento.

Factores de Comportamiento. Conceptualización

Comportamiento de Liderazgo : Utilización de herramientas para lograr resultados a través de otros, con capacidad para obtener compromiso y excelencia en el Desempeño.

Comunicación: Implementación efectiva de un plan y un proceso de comunicación.

Trabajo con Empowerment: Definición de un ambiente de trabajo adecuado para delegación de poder, proporcionando recursos y desplegando información a los empleados.

Administración de Procesos: Utilización adecuada de la Administración de los procesos de negocios con alto impacto en productividad y en la satisfacción de clientes.

Enfoque en el Mercado y en el Cliente: Definición del cliente como prioridad, para satisfacer sus necesidades, atenderle sus procesos de negocios y crear mercados en base a requerimientos del cliente.

Liderazgo a través de la Calidad: Utilización y promoción de las herramientas de calidad para mejorar procesos productivos y de comunicación.

Auto Desarrollo: Motivación para el mejoramiento continuo a través de la participación en cursos, actividades académicas, lecturas, etc.

3. Resultados de la Revisión: Se totalizan los resultados tanto de la parte de Evaluación de Objetivos como de la Evaluación de Comportamiento.

En el resumen # 1 y #2, se totalizan las columnas sumando los pesos de cada categoría y luego multiplicando por el factor asignado. En la calificación final se suman los resultados obtenidos del resumen #1 y #2, y se ubica en el intervalo correspondiente.

4. Planes de Acción: Determina el fin de la evaluación, ya que sirve como feed-back y como herramienta de asesoramiento por parte del supervisor, ya que ambos describen el plan que llevarán a cabo para incrementar las fortalezas y mejorar las debilidades.

5. Aprobaciones y Comentarios: El evaluado y el evaluador firman su conformidad con la evaluación, o desacuerdo del empleado con la misma.

Parte IV: Segunda Revisión: Consta de las mismas sub-partes detalladas en la Primera Revisión.

Parte V: Evaluación Final: Consta de las mismas sub-partes detalladas en la Primera Revisión.

Las Evaluaciones de Desempeño en la organización Xerox, se realizan desde que comenzó como tal a ser Xerox de Venezuela , es decir desde el principio de ésta como

empresa, y son realizadas al finalizar cada período de revisión y evaluación, es decir: el 30 de Abril, el 30 de Agosto y el 30 de Diciembre de cada año.

8. Personal Responsable del Proceso de Evaluación de Desempeño.

En la mayoría de las organizaciones, el responsable de coordinar el diseño e implantación de los programas de Evaluación de Desempeño, ha sido el departamento de Recursos Humanos. Lo ideal es que los gerentes de línea tengan participación activa en dicho proceso.

Una o más personas o grupos pueden evaluar el Desempeño de un empleado en una organización: el supervisor del mismo, sus subordinados, sus pares, o el mismo empleado.

Supervisor inmediato del empleado:

El supervisor suele ser la elección más común para evaluar a un empleado, por varias razones: la posición del supervisor respecto al empleado es la mejor. El supervisor tiene la responsabilidad de administrar una unidad específica. A pesar de estas razones, el supervisor puede sentir inseguridad en el proceso debido a su inexperiencia, puede poner de relieve unos aspectos y descuidar otros, pueden otorgar calificaciones no merecidas. Estos problemas se pueden evitar nombrando a más de un evaluador.

Compañeros de trabajo (pares):

Suele considerarse como la más eficaz, ya que estas calificaciones son las que precisamente se centran en el Desempeño y output del evaluado. En ciertas ocasiones se tiene el temor de que estas evaluaciones suelan ser muy indulgentes o demasiado sesgadas en sus valoraciones. Las ventajas de esta valoración suelen ser: los miembros del grupo conocen el Desempeño de cada uno de los otros, la revisión no se hará individualmente, sino habrá varias opiniones, entre otras.

Subordinados del supervisor o gerente:

Estas están en excelente posición para valorar la efectividad gerencial de sus superiores y constituyen una abundante fuente de información y de perspectivas en cuanto a la conducta de sus supervisores. Para que este enfoque tenga éxito, debe garantizarse el anonimato de los evaluadores, para evitar calificaciones subjetivas.

Empleado o Autoevaluación:

Facilita el desarrollo personal de los empleados ya que se necesitan que enfoquen su atención sobre su conducta y Desempeño en el trabajo y tomar las decisiones necesarias para mejorarlas. El empleado se muestra más tendiente a aprovechar y desarrollar las cualidades que han identificado en sí mismos, y a desechar sus deficiencias. También los evaluados están más motivados a participar y a disminuir su actitud defensiva ante las entrevistas.

9. Limitaciones y Errores de la Evaluación de Desempeño

La Evaluación de Desempeño plantea algunas limitaciones, las cuales so imprescindibles tomar en consideración:

- La Evaluación de Desempeño es considerada más como una fuente de informació que como un método.
- Está afectada por la precaria experiencia y madurez del evaluador, por el estil gerencial y el de supervisión, por la cultura organizacional, la estructura de l organización, y además por el listado de cualidades y metas deseadas que en realida son poco probables de que existan.
- Los supervisores se niegan a dedicar largo tiempo para elaborar evaluacione periódicas de sus empleados.
- Se involucran las opiniones, juicios e impresiones personales del evaluador acerca de evaluado.
- Las evaluaciones, una vez realizados, son registradas, archivadas y hasta olvidadas.

Estas limitaciones presentes en la Evaluación de Desempeño, pueden originar algunos errores que ofrecerían conclusiones erróneas:

Carencia de objetividad: las Evaluaciones de Desempeño que toman como criterio principal sus características personales, puede llevar a que los resultados en el rendimiento se vean afectados.

Efecto Halo: el evaluador sobre la base de un único factor y no en base a aspectos específicos de comportamiento, da una calificación global, positiva o negativa a un empleado. El evaluador debe tratar de ser objetivo en evaluar el factor u objetivo en concreto.

Indulgencia/Rigor: la indulgencia es conceder calificaciones altas no merecidas por el trabajador. El rigor es criticar inadecuadamente el Desempeño de un trabajador, o evaluar con más severidad que como lo hace la organización.

Prejuicios Personales: Son ideas que posee el evaluador de sus empleados acerca de aspectos como: raza, sexo, religión, etc.

Tendencia Central: Es la tendencia por parte del evaluador a ubicar en la categoría media de la escala, clasificando de forma indebida a los empleados.

Error Universal: el evaluador capta la realidad de acuerdo a la educación recibida, su carácter, etc (Sikula, 1.982).

10. Métodos Utilizados para la Evaluación de Desempeño

Existen muchas teorías y estudios acerca de las Evaluaciones de Desempeño, y cada una de ellas se adapta mejor a una u otra organización dependiendo de las necesidades que posee la misma, y a las metas que persiguen los integrantes de las organización.

Los gerentes pueden seleccionar entre varios métodos de evaluación. El tipo de sistema de evaluación depende de su propósito específico.

Entre los métodos más comúnmente aplicados por las diversas organizaciones, citaremos brevemente algunos de ellos:

10.1. Escalas de Calificación

Este método es el más antiguo y el más utilizado para evaluar el Desempeño. En este método se registra en un formulario dos tipos de factores: los relacionados con el puesto y los relacionados con las características personales, que deberá calificar el evaluador (escala de los juicios del Desempeño). Los factores relacionados con el puesto incluyen la cantidad y calidad del trabajo, mientras que los factores personales incluyen atributos como: confiabilidad, adaptabilidad, cooperación e iniciativa.

Dicha escala se divide en categorías, que generalmente se definen por adjetivos: sobresaliente, promedio o no satisfactorio.

Las escalas de calificación se distinguen por:

- La exactitud con que están definidas las categorías.
- En qué medida la persona que interpreta las calificaciones podrá conocer la respuesta que el evaluador pretendía.
- La precisión con que el evaluador ha definido la dimensión del Desempeño (Gibson y otros, 1.997: 258).

El propósito de este tipo de evaluación, es el de evitar juicios arbitrarios y superficiales, y su éxito radicará en la precisión con que se describan sus factores y grados, para que el evaluador pueda medir mejor el Desempeño del empleado.

Aunque hay desventajas en el intento de evaluar al mismo tiempo, tanto el Desempeño pasado como el futuro, con frecuencia se sigue utilizando dicho método.

Las Evaluaciones de Desempeño de la empresa Xerox de Venezuela, se ubican dentro de las escalas de calificación, presentando cinco (5) categorías: Muy por Debajo de lo Esperado (MPDLE), Por Debajo de lo Esperado (PDLE), Dentro de lo Esperado (DLE), Sobre lo Esperado (SLE) y, finalmente Excepcional (E).

10.2. El Cuestionario

Es el instrumento de recolección de datos más utilizado y consiste en un conjunto de preguntas con relación a una o más variables que serán medidas.

El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que se mide a través de él. Es así como su contenido puede tener preguntas de dos tipos: "cerradas" y "abiertas". En esta investigación, se utilizó un cuestionario que contenía preguntas cerradas.

Un aspecto muy importante que es preciso destacar, reside en que cuando se construye un cuestionario -como cualquier otro instrumento de medición-, se debe ser consistente en todos los aspectos. Además dicho instrumento debe ser válido y confiable, determinando para cada caso la técnica utilizada.

MARCO REFERENCIAL

ANTECEDENTES E HISTORIA

El Nombre de Xerox

La xerografía fue la técnica que revolucionó el copiado en las oficinas, y fue una idea originada por el físico y abogado Chester Carlson, quien produjo la primera imagen xerográfica en 1.918. El Battele Memorial Institute en Columbia, Ohio firmó con Carlson un contrato en 1.944 en el que se realizaron los primeros intentos en el desarrollo de un trabajo a cuyo proceso le denominó electrografía.

La compañía Battele, tres años más tarde, dio autorización a la compañía Haloid Rochester N.Y. para que desarrollara y comercializara una máquina copiadora que contara con la tecnología de Chester Carlson.

Posteriormente, Carlson, Battele y Haloid acordaron que la denominación "electrografía" no parecía adecuada. Un profesor de lengua clásica de la Universidad del estado de Ohio, sugirió el nombre: xerografía, proveniente de los términos griegos " seco y escritura".

Haloid estuvo de acuerdo con el término Xerox como identificatorio del equipo de copiado. Las palabras xerografía (para describir el proceso) y Xerox (para identificar el producto), fueron ambas introducidas en el mercado para el año 1.948. Fue en 1.961, cuando la compañía comenzó a llamarse Xerox luego de una enorme aceptación de la primera copiadora automática de oficina (Xerox 1.914) la cual empleaba hojas de papel común.

Historia de Xerox

La compañía, Xerox de Venezuela es una afiliada de Xerox Corporation, cuya casa matriz está ubicada en los Estados Unidos y opera en los cinco continentes. En el año de 1.964 se organizó un pequeño grupo de personas en Rochester, Nueva York, para dar inicio a lo que actualmente se conoce como Xerox Latinoamericana. El resultado del trabajo de este equipo fue la creación de Xerox de Venezuela, el 5 de Octubre de 1964, comenzando con un capital de cinco millones de bolívares. Las primeras oficinas funcionaban en el edificio la Hacienda en Chuao, con cinco empleados, el Presidente, el Director Gerente, Gerente Técnico y un. vendedor. Actualmente, a nivel nacional Xerox cuenta con siete (7) directores, setenta y un (71) gerentes y trescientos treinta (330) empleados. La sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Caracas, donde laboran cuatro (4) directores, cuarenta y ocho (48) gerentes, ciento veintinueve (129)

empleados profesionales y cincuenta y ocho (58) de servicio técnico.

Ya para finales del ano 1.965, se inauguró la sucursal de la ciudad de Valencia y luego fueron abiertas las sucursales en Maracaibo y Puerto La Cruz.

En el país las primeras copiadoras que se comercializaron fueron la 813, 660 y 914. Xerox, en un principio, comercializaba exclusivamente copiadoras, actualmente Xerox de Venezuela ha ampliado enormemente los productos que brinda al mercado y además de copiadoras, comercializa impresoras láser, copiadoras de planos, faxes, microcomputadores, materiales de consumo, repuestos y servicios especiales en tecnología del documento.

Xerox es un proveedor importante en el mundo de los negocios en Venezuela. Son los bancos, industrias petroleras, institutos gubernamentales, compañías aseguradoras, universidades, etc., sus principales clientes. Hoy en día, Xerox de Venezuela posee un aproximado de treinta mil (30.000) clientes y setenta mil (70.000) unidades instaladas.

A nivel nacional, Xerox está conformada por aproximadamente 600 empleados, que contribuyen con su esfuerzo y dedicación al desarrollo tecnológico y económico del país. Xerox cuenta a su vez, con sucursales en Maracaibo, Valencia, Maracay, Puerto La Cruz, Barquisimeto, y San Cristóbal que suplen los mercados que dan cobertura prácticamente a todo el territorio nacional.

Adicionalmente, la compañía Xerox cuenta con una moderna planta de producción localizada en Los Teques y un almacén en San Martín, destinados a cubrir la demanda logística de equipos, materiales y repuestos.

Xerox The Document Company

El Presidente de los Estados Unidos, George Bush en el año 1.989, entregó a David Kearns, Chairman de Xerox Corporation, el preciado Premio a la Calidad de Malcom Balbrige, máximo galardón que sólo es otorgado a aquellas empresas que logran alcanzar la calidad total. Fue así, como nacía la "Document Company". Pero lo más importante, era que se lograba el objetivo de satisfacción al cliente.

En la década de los setenta, las patentes que Xerox poseía para efectuar impresiones en seco por el método xeroglífico habían caducado, y esto permitió el inicio de una intensa competencia por el mercado que había sido cautivo durante muchos años y que ofrecía grandes y nuevas oportunidades a aquellos que quisieran iniciarse dentro del negocio.

Para Xerox fue imprescindible, efectuar un cambio de cultura y de filosofía de trabajo que le posibilitara desarrollar nuevas tecnologías, reducir costos de manufactura y gastos operativos, para convertir esto en su mayor ventaja competitiva. Para iniciar dicha estrategia, se hacía indispensable expandir el portafolio de negocios de manera que le permitiera pasar de ser "The Copier Company" a ser "The Document Company", desarrollando productos innovadores que pudiesen mejorar notablemente la productividad de las empresas en el procesamiento de documentos, bien sean estos en el papel o de

naturaleza digital o electrónica.

Es así como nace la impresión láser, el facsímil, las redes locales y muchas otras innovaciones que Xerox trajo al mercado.

Xerox se posicionó entonces estratégicamente en una industria donde la satisfacción de los clientes esta íntimamente relacionada no sólo con la calidad de los productos sino con la calidad de los servicios, ya sea de asesoramiento con relación a las necesidades de equipamiento, al servicio técnico de posventa o a la disposición y soporte de software que el proveedor puede ofrecerle. Esto produjo una expansión del concepto tradicional de control de calidad de productos a una filosofía de calidad total donde se mejora la calidad en todos los procesos, y específicamente en aquellos que tuviesen impacto en la satisfacción de clientes.

La implementación de Liderazgo a través de la calidad se hizo en cascada a los cien mil colaboradores de Xerox en todo el mundo, con mucho énfasis de entrenamiento y en el trabajo grupal, como vehículo más efectivos para asegurar el cambio cultural requerido.

La implementación en cascada implicó que cada jefe de grupo familiar (que es el conjunto de cada supervisor y sus reportes directos) una vez tomando el entrenamiento en aula y habiendo practicado con casos reales del trabajo cotidiano; fuese quien diera el entrenamiento a sus reportes directos con la ayuda de un especialista de calidad de la organización. Cada una de las fases de este proceso duro varios meses, con lo cual la implementación a todos los niveles de la organización necesitó un aproximado de tres años.

En 1.987 Paul Allaire, Presidente de Xerox Corporation, declaró a toda compañía que la primera prioridad de todos los colaboradores sería desde ese momento, la satisfacción de los clientes. En esta concepción la calidad no es más definida internamente sino que el cliente es quien se encarga de definirla.

Este esfuerzo tuvo sus compensaciones, Xerox ganó importantes premios a la calidad en varios países del mundo para finalmente recibir en noviembre de 1.989 el Malcom Balbrige Quality Award. Pero la verdadera recompensa de la implementación de la estrategia de Liderazgo a través de la calidad no se mide por los premios recibidos sino por los resultados obtenidos. Desde mediados de la década de los ochenta, Xerox mejoró notablemente la satisfacción de sus clientes según la medición efectuada anualmente. Aumentó año tras año el retorno sobre los activos y no sólo consolidó el Liderazgo de los negocios tradicionales sino también expandió su cartera de productos y servicios para hacer realidad el sueño de ser "The Document Company"

Xerox es hoy en día, una compañía multinacional, cuya actividad comprende los mercados de procesamiento de documentos. La actividad en productos comerciales y sistemas comprende el diseño, desarrollo, fabricación, comercialización y suministros.

Se satisface en forma íntegra las demandas de procesamiento de documentos con productos y sistemas que ayudan a hacer mucho más productivo el trabajo de la oficina.

Xerox comercializa en más de 130 países elementos tales como: fotocopiadoras, impresoras electrónicas, scanners ópticos, networks, work stations, y los productos relacionados con ellos como son software y suministros. Todo ello a través de una fuerza de venta directa y una creciente red comercial, que día a día adquiere mayor fuerza en el mercado.

Proceso de Evaluación de Desempeño en Xerox

La Evaluación de Desempeño con la cual cuenta la organización Xerox de Venezuela, es un programa para medir en forma sistemática, objetiva, periódica e imparcial el Desempeño de cada uno de sus empleados.

Dicho programa permite además, aplicar los correctivos necesarios para el logro de las metas trazadas por la organización, así como también la posibilidad de promocionar, desarrollar e incentivar a sus empleados.

El proceso de Evaluación de Desempeño, atraviesa tres etapas: La Planificación del Desempeño, Revisiones Periódicas del Desempeño y la Evaluación Final de Desempeño.

En la primera etapa, la empresa planifica el Desempeño. Planificar el Desempeño consiste " en la fijación de la misión, metas y objetivos, así como la manera que el empleado debe realizarla" (The Document Company, 1.999: 3). La misión es el marco de referencia general que fija la organización, en concordancia con ésta se establecen las metas, objetivos y cursos de acción. El establecer los objetivos asegura que tanto el Supervisor como el Empleado conozcan lo que se espera de éste para cumplir con su trabajo. Es un proceso bilateral que crea un nexo comunicacional fuerte entre la Gerencia y sus empleados. Cabe destacar, que el plan de Desempeño no es una descripción del puesto y que los objetivos fijados, no deben ser mayores de cinco o seis en el año.

En la segunda etapa, se realizan Revisiones Periódicas del Desempeño, las cuales permiten hacer un monitoreo de las funciones que aportarán elementos de juicio suficientes para la evaluación final del empleado, así como también propician una mayor comunicación y acercamiento que brinda un clima de apertura y compromiso, piezas esenciales para un excelente Desempeño. Las Revisiones de Desempeño deben efectuarse dos veces al año, y para ello se requiere la previa definición de los estándares de cumplimiento. En la primera etapa, se establecen los estándares de cumplimiento de la Primera revisión, luego en la Primera revisión se establecen los estándares de cumplimiento de la Segunda revisión, y en ésta última se establecen los estándares de cumplimiento de la Evaluación final.

En la tercera y última etapa, La Evaluación de Desempeño es el paso culminante dentro de este proceso. " Es un proceso continuo a través del cual son analizados los resultados y actuación de un empleado, en relación con los objetivos y actividades definidas al comienzo del período". De este análisis, se obtiene una apreciación integral del individuo" (The Document Company, 1.999: 3).

De manera resumida, hemos explicado las tres grandes etapas por las que atraviesa el proceso de Evaluación de Desempeño, a continuación haremos una

explicación más detallada del mismo.

Parte I. Datos

Se coloca en el formato los datos, tanto del Evaluado como del Evaluador (Nombre, Cédula de Identidad, Cargo, División/Departamento y Período evaluado).

Parte II. Planificación de los Objetivos Anuales

Se planifican los objetivos al inicio de cada año, se establecen los estándares de cumplimiento de los mismos, en cada revisión y evaluación, y una vez transcurrido el período se procede a evaluar según las categorías de Desempeño. En este aparte, se indican en una columna los objetivos a lograr durante el año y, en otra columna, el peso de cada uno de los objetivos

Parte III. Primera Revisión

Está conformada por cinco sub-partes:

1. Evaluación de Objetivos: Dentro de esta sub-parte, se encuentran las Acciones u Objetivos Específicos, donde para cada objetivo se indicará la acción u objetivo específico. Tales acciones, se indican en términos de rangos, fechas de cumplimiento, outputs esperados, cifras, etc. Además se encuentran las Categorías de Desempeño, en donde, de acuerdo al nivel real de Desempeño, comparado con el estándar establecido, se selecciona la categoría de Desempeño correspondiente. Las categorías de Desempeño son las siguientes:

MPDLE: Muy por Debajo de lo Esperado: Permanentemente falla al alcanzar los requisitos del puesto

PDLE: Por Debajo de lo Esperado: Frecuentemente falla al alcanzar los requisitos del puesto.

DLE: Dentro de lo Esperado: Acorde a los requisitos del puesto y ocasionalmente puede excederlos o fallar en algunos.

SLE: Sobre lo Esperado: Frecuentemente excede muchos de los requisitos del puesto en un período extenso de tiempo.

E: Excepcional: Permanentemente excede todos los requisitos del puesto en un período extenso de tiempo. Es un Desempeño de muy alta calidad y poco usual.

Se debe mencionar, que si un empleado presenta 75% ó más de comportamiento en una de las categorías, se puede considerar que debe ubicarse dentro de la misma.

2. Evaluación del Comportamiento: Dentro de esta sub-parte se muestra una lista de Factores de Comportamiento, que varía de acuerdo con el grupo ocupacional. Los grupos ocupacionales siguientes, son evaluados en la organización con un mismo formato de Evaluación de Desempeño: * Ejecutivos de Ventas, * Especialistas, Analistas,

Profesionales sin reportes y * Demás Grupos Ocupacionales. Quedan excluidos los Gerentes y Supervisores, quienes son evaluados con distintos factores de comportamiento.

Factores de Comportamiento. Conceptualización

Comportamiento de Liderazgo: Utilización de herramientas para lograr resultados a través de otros, con capacidad para obtener compromiso y excelencia en el Desempeño.

Comunicación: Implementación efectiva de un plan y un proceso de comunicación.

Trabajo con Empowerment: Definición de un ambiente de trabajo adecuado para delegación de poder, proporcionando recursos y desplegando información a los empleados.

Administración de Procesos: Utilización adecuada de la Administración de los procesos de negocios con alto impacto en productividad y en la satisfacción de clientes.

Enfoque en el Mercado y en el Cliente: Definición del cliente como prioridad, para satisfacer sus necesidades, atenderle sus procesos de negocios y crear mercados en base a requerimientos del cliente.

Liderazgo a través de la Calidad: Utilización y promoción de las herramientas de calidad para mejorar procesos productivos y de comunicación.

Auto Desarrollo: Motivación para el mejoramiento continuo a través de la participación en cursos, actividades académicas, lecturas, etc.

3. Resultados de la Revisión: Se totalizan los resultados tanto de la parte de Evaluación de Objetivos como de la Evaluación de Comportamiento.
En el resumen # 1 y #2, se totalizan las columnas sumando los pesos de cada categoría y luego multiplicando por el factor asignado. En la calificación final se suman los resultados obtenidos del resumen #1 y #2, y se ubica en el intervalo correspondiente.

4. Planes de Acción: Determina el fin de la evaluación, ya que sirve como feed-back y como herramienta de asesoramiento por parte del supervisor, ya que ambos describen el plan que llevarán a cabo para incrementar las fortalezas y mejorar las debilidades.

5. Aprobaciones y Comentarios: El evaluado y el evaluador firman su conformidad con la evaluación, o desacuerdo del empleado con la misma.

Parte IV. Segunda Revisión: Consta de las mismas sub-partes detalladas en la Primera Revisión.

Parte V. Evaluación Final: Consta de las mismas sub-partes detalladas en la Primera Revisión.

Las Evaluaciones de Desempeño en la organización Xerox, se realizan desde que

existe Xven, es decir Xerox de Venezuela, y actualmente son realizadas al finalizar cada período de revisión y evaluación, es decir: el 30 de Abril, el 30 de Agosto y el 30 de

Diciembre de cada año. Los resultados de las Evaluaciones de Desempeño de fecha 30 de Abril, fueron los suministrados por la organización y los empleados en la presente investigación.

MARCO METODOLÓGICO

CAPITULO V

1. Tipo de Investigación

La presente investigación corresponde al tipo Descriptivo-correlacional, debido a que se describió la Percepción del Estilo de Liderazgo de los empleados profesionales, y el Desempeño Laboral logrado por los mismos, para luego determinar si existe relación entre estas dos variables.

La presente investigación se considera de campo, ya que se realizó en contacto directo con los empleados profesionales de la empresa de servicios, Xerox de Venezuela, los cuales fueron objeto de nuestro estudio.

2. Diseño de la Investigación

La investigación realizada fue no experimental transeccional correlacional, ya que no hubo manipulación de ninguna de las variables - Estilo de Liderazgo y Desempeño -, porque éstas ya ocurrieron; y se observó el Estilo de Liderazgo tal y como fue percibido por sus empleados profesionales y los puntajes del Desempeño, dentro de su contexto natural. Además se describen las relaciones entre ambas variables en un momento determinado.

3. Definición Conceptual y Operacional de las variables

Se definen las variables que se utilizan en la presente investigación, y posteriormente, se presenta la operacionalización de las mismas.

3.1. Variable 1: Percepción del Estilo de Liderazgo

Impresiòn personal que sostiene el empleado, acerca de la manera particular como su superior persuade y se relaciona con los demás, para alcanzar metas o propósitos comunes del grupo.

3.2. Variable 2: Desempeño Laboral

Es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales se está obligado a ejecutar.

3.3 Operacionalización de las Variables

Cuadro # 1: Operacionalización de la Variable 1: **Percepción del Estilo de Liderazgo**

Definición Conceptual	Definición Real. Dimensiones	Items
Impresiòn personal que sostiene el empleado, acerca de la manera particular como su superior persuade y se relaciona con los demás, para alcanzar metas o propósitos comunes del grupo.	**Liderazgo Estructural:** Permite a los gerentes establecer las metas organizacionales, desarrollar una estructura clara y apropiada para los objetivos, las tareas y el entorno.	1.a-2.a-3.a-4.a-5.a-6.a-1-5-9-13-17-21-25-29.
	Liderazgo de Recursos Humanos: Los gerentes se encuentran enfocados hacia sus empleados, trabajan en concordancia con la organización y su gente.	1.b-2.b-3.b-4.b-5.b-6-b-2-6-10-14-18-22-26-30.
	Liderazgo Político: Permite a los gerentes afrontar la realidad política manejando tácticas o estrategias del conflicto.	1.c-2.c-3.c-4.c-5.c-6.c-3-7-11-15-19-23-27-31.
	Liderazgo Simbólico: Para los gerentes, la inspiración es el factor primordial. Crear una visión y una imagen de la organización que permita un mayor grado de integración entre sus empleados.	1.d-2.d-3.d-4.d-5.d-6.d-4-8-12-16-20-24-28-32.

Cuadro # 2: Operacionalización de la Variable 2: **Desempeño Laboral**

Definición Conceptual	**Definición Real. Dimensiones**	**Items**
Es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales se está obligado a ejecutar.	**Excepcional** Permanentemente excede todos los requisitos del puesto en un período extenso de tiempo. Es un Desempeño de muy alta calidad y poco usual.	2.600 ---------- 3.000
	Sobre lo Esperado Frecuentemente excede muchos de los requisitos del puesto en un período extenso de tiempo.	2.200 ---------- 2.599
	Dentro de lo Esperado Acorde a los requisitos del puesto y ocasionalmente puede excederlos o fallar en algunos.	1.800 ---------- 2.199
	Por Debajo de lo Esperado Frecuentemente falla al alcanzar los requisitos del puesto.	1.400 ---------- 1.799
	Muy por Debajo de lo Esperado Permanentemente falla al alcanzar los requisitos del puesto.	1.000 ---------- 1.399

4. Población o Universo de Estudio

Representada por todos aquellos empleados profesionales de la empresa objeto de estudio, a los cuales les fue suministrado el instrumento de medición.

Debido a que la población es finita y accesible a las tesistas, no fue necesario calcular una muestra, sino que se trabajó con la totalidad de la población. Esta última, estuvo constituida por ciento veintinueve (129) empleados profesionales de la Nómina Central de Xerox de Venezuela en la Sede de Caracas.

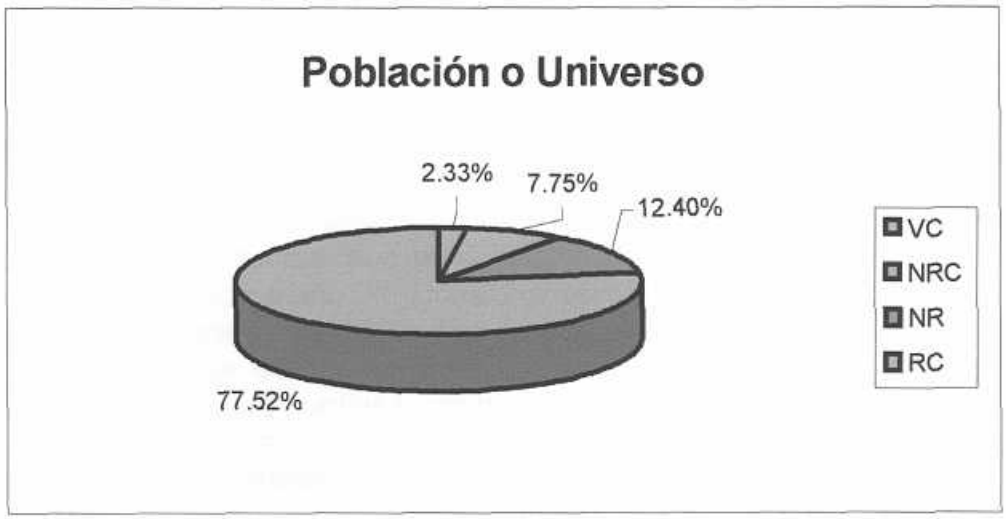
De estos ciento veintinueve (129) empleados, obtuvimos respuesta de cien (100) de

ellos. Dicho resultado, fue debido a que dieciséis (16) de los empleados profesionales no respondieron el instrumento por estar indispuestos a hacerlo, diez (10) no respondieron el instrumento correctamente, y tres (3) de ellos se encontraban de vacaciones, por lo que se obtuvo una mortalidad muestral de 22,48%. Sin embargo, la tasa de retorno fue considerablemente alta, representando un 77,52%.

Cuadro # 3: Leyenda del gráfico de la Población o Universo

Población o Universo	Leyenda
Empleados Profesionales de Vacaciones	VC
Empleados Profesionales que no respondieron correctamente	NRC
Empleados Profesionales que no respondieron	NR
Empleados Profesionales que respondieron correctamente	RC

Gráfico # 1: Población o Universo



4.1 Unidad de Análisis

La Unidad de Análisis, entendida como "el qué o quiénes van a ser medidos en una investigación" (Hernández y otros, 1.991: 235). En la presente investigación, está representada por la Percepción que tuvieron los empleados profesionales acerca del Estilo de Liderazgo de sus gerentes y las Evaluaciones de Desempeño realizada por los gerentes a los empleados.

5. Técnicas de Recolección de Datos

Para realizar la presente investigación se utilizó un instrumento basado en el Cuestionario de Orientaciones de Liderazgo (Evaluación de otros), construido por Lee Bolman en 1.990, el cual fue validado, traducido al español y adaptado a la realidad gerencial venezolana por el Centro de Desarrollo Humano y Organizacional del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) en el año 1.993 y con previa autorización para su utilización.

El cuestionario consta de tres (3) partes:

Parte 1: Datos de Identificación de la persona a evaluar

Parte 2: Estilo de Liderazgo: Mide el Estilo de Liderazgo percibido por los empleados profesionales que mejor caracteriza al sujeto evaluado, a través de veinticuatro (24) ítems expuestos en seis (6) grupos de cuatro (4), siendo cada uno de los ítems correspondiente a una de las perspectivas del modelo de Bolman y Deal. En esta parte del cuestionario, el encestado debe jerarquizar su respuesta según cuanto le describían las afirmaciones en cada grupo de cuatro (4) ítems. Esta segunda parte, da como resultado cuatro (4) puntajes - uno por cada perspectiva -, donde la puntuación mínima que puede obtenerse por perspectiva es de seis (6) y la máxima de veinticuatro (24).

Parte 3: Conductas como Líder: Se miden las conductas de liderazgo que más se presentan en el sujeto, según la percepción de los empleados profesionales, a través de treinta y dos (32) ítems pidiéndosele al encuestado que indique la frecuencia con que su superior, realiza tales conductas, con la utilización de una escala de Likert de cinco (5) puntos: Nunca, corresponde a uno (1), Ocasionalmente, Algunas veces, Frecuentemente y Siempre, que corresponde a cinco (5). Los treinta y dos (32) ítems son clasificados en cuatro (4) sub-escalas de ocho (8) ítems cada una correspondientes a las cuatro (4) perspectivas del modelo. Los puntajes van desde un mínimo de ocho (8) hasta un máximo de cuarenta (40). Finalmente se obtienen cuatro (4) puntajes que corresponden a cada una de las perspectivas del modelo.

En un estudio ejecutado por El Centro de Desarrollo Humano y Organizacional del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), se utilizó el cuestionario de Orientaciones de Liderazgo de Bolman y Deal, donde se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.82.

En la presente investigación, una vez que fueron recolectados los datos, la información de los instrumentos, se procedió a calcular el coeficiente alfa de Cronbach

obteniendo como resultado un alfa general de 0.9123, y además se procedió a calcular el coeficiente para cada una de las perspectivas:

Cuadro # 4: Indice de Fiabilidad por escala

Escala	Alfa de Cronbach
Estructural	0.6906
Recursos Humanos	0.8787
Político	0.6126
Simbólico	0.8311

Los resultados de las Evaluaciones de Desempeño de los empleados profesionales de la empresa objeto de estudio, fue suministrada por el departamento de Recursos Humanos. Este información comprendía un listado en el que se especificaba el nombre del empleado, el gerente al que está subordinado y el puntaje que obtuvo en la Evaluación de Desempeño

6. Procedimiento

Para la recolección de datos, se requirió, en primer lugar la colaboración y autorización del Departamento de Recursos Humanos, y en especial del Profesor Guía Giovanni Turola, para realizar la investigación y para obtener la información necesaria: Nómina Central de Xerox de Venezuela con los resultados de las Evaluaciones de Desempeño, la cual fue realizada en fecha 30 de Abril del año en curso.

En segundo lugar, se acordó una cita con el Centro de Desarrollo Humano y Organización del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), con la Sociólogo Claudia Malpica, la cual prestó su colaboración y autorización para el uso del cuestionario de Orientaciones de Liderazgo.

Una vez recibido dicho cuestionario, se procedió a organizar el listado de todos los empleados profesionales de la empresa Xerox, agrupándolos de acuerdo con el gerente al cual se encontraban subordinados, y colocándoles el resultado obtenido en su Evaluación de Desempeño. Previa identificación de las tesistas, el cuestionario fue administrado de manera personal a cada uno de los empleados profesionales, durante el período junio-agosto del presente año.

A tres (3) de los empleados profesionales, no se le pudo suministrar el cuestionario, debido a que se encontraban de vacaciones.

Una vez respondidos los cuestionarios (100), se procedió a clasificarlos en grupos de empleados que reportaban a un mismo gerente, obteniendo de esta manera un total de diecinueve (19) gerentes, cuyos subordinados variaron de cuatro (4) a siete (7) empleados por gerente.

7. Procesamiento de Datos

Una vez recolectada la información a través del instrumento de medición, se procedió a construir una matriz de vaciado de datos en el programa Excel 97. En ella, se codificaron las opciones de respuesta de los cuestionarios y se introdujeron las puntuaciones de las Evaluaciones de Desempeño de cada empleado.

Posteriormente, se procedió a analizar los datos, utilizando el programa SPSS 6.0, el cual contiene las herramientas estadísticas necesarias para efectuar el análisis completo de los datos, tales como: distribuciones de frecuencia, tablas de contingencia, coeficiente de correlación de Pearson, y el coeficiente alfa-Cronbach (coeficiente de fiabilidad del instrumento).

En la presente investigación se utilizaron los siguientes procedimientos estadísticos:

7.1. Estadística Descriptiva:

7.1.1. Distribución de frecuencias: Para el presente estudio, es imprescindible conocer los puntajes obtenidos y las repeticiones que ocurren en las variables estudiadas, es decir, se logró conocer qué Estilo de Liderazgo fue el predominante según la percepción de los empleados profesionales, y dentro de qué categoría del Desempeño se ubican mayoritariamente dichos empleados.

Adicionalmente, fueron utilizadas representaciones gráficas tales como: histogramas y gráficas circulares, que permiten visualizar de una mejor manera los resultados obtenidos.

7.1.2. Tablas de Contingencia: Las Tablas de Contingencia, además de servir para realizar el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, nos permitió determinar la relación existente entre los Estilos de Liderazgo percibido por los empleados profesionales y su Desempeño laboral.

7.2. Estadística Inferencial:

7.2.1. Coeficiente de Correlación r de Pearson: El coeficiente de correlación r de Pearson, es una prueba estadística que nos permitió relacionar las variables: Percepción del Estilo de Liderazgo y el Desempeño Laboral de empleados profesionales. La primera variable fue medida en un nivel por intervalos, a través de una escala de Likert, en la que las distancias entre los Estilos de Liderazgo son las mismas a lo largo de la escala, es decir, ningún Estilo es mejor que otro. La interpretación de los valores numéricos del Coeficiente de Pearson, permitirá conocer el tipo de correlación existente entre las variables del presente estudio.

ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CAPÍTULO VI

1. Análisis Cuantitativo de los Datos

1.1 Estadística Descriptiva

1.1.1. Distribuciones de Frecuencias

A continuación se presentan los datos que fundamentan el análisis de las variables: Estilos de Liderazgo y Desempeño Laboral, establecidas en la presente investigación.

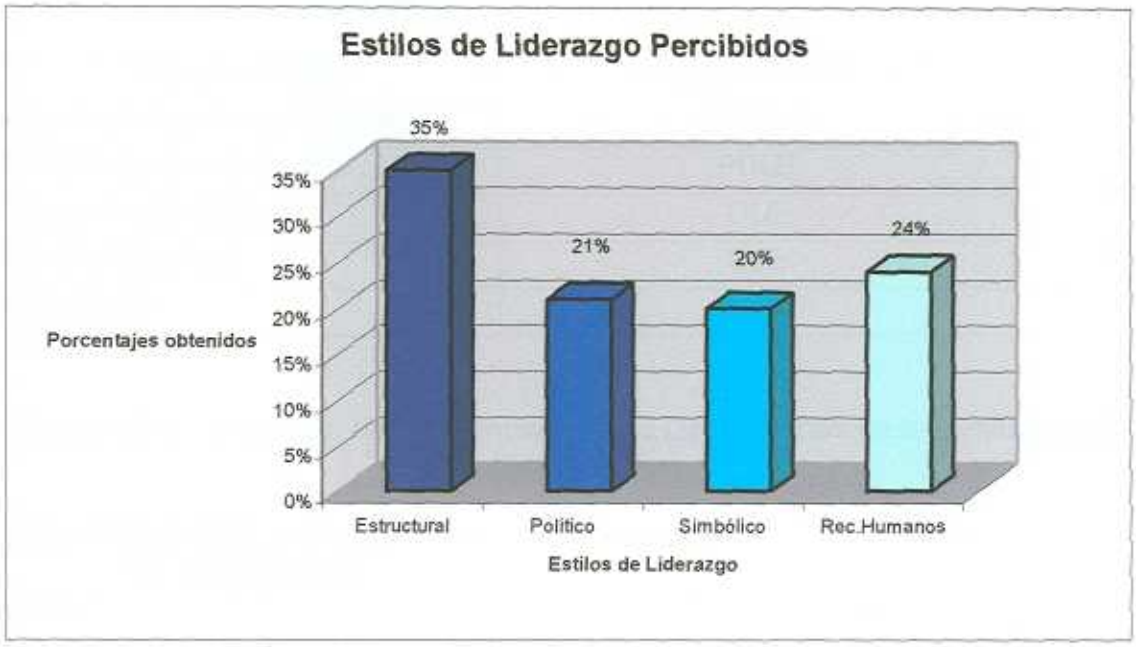
En las siguientes tablas se presenta de manera sombreada, el Estilo de Liderazgo percibido por los empleados profesionales y la Dimensión de la Evaluación de Desempeño donde se presenta la mayor agrupación de frecuencias.

1.1.1.1. Variable Estilo de Liderazgo

Tabla # 1: Distribución de frecuencias de los Estilos de Liderazgo

Estilo de Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
Estructural	35	35%
Recursos Humanos	24	24%
Político	21	21%
Simbólico	20	20%

GRAFICO # 2: Estilos de Liderazgo Percibidos



En la tabla # 1, representa la distribución de frecuencias de los cuatro (4) Estilos de Liderazgo percibidos por los empleados profesionales presentes en los diecinueve (19) gerentes que fueron evaluados por sus propios subordinados.

El Estilo de Liderazgo percibido por dichos empleados, que predominó, fue el Liderazgo Estructural, el cual obtuvo una frecuencia de 35 empleados profesionales que percibieron a sus gerentes como Líderes Estructurales, representando un porcentaje de 35%.

El Estilo de Liderazgo siguiente, obtuvo una frecuencia de 24 empleados profesionales que percibieron a sus gerentes como líderes de Recursos Humanos (representando un 24%), que se diferencia del Estructural en un 11%. La variación que se presenta entre el Estilo Recursos Humanos y los siguientes Estilos de Liderazgo percibidos por los empleados profesionales, es muy poca, ya que el Estilo Político obtuvo un 21%, y el Estilo Simbólico un 20% (Véase Gráfico # 2).

1.1.1.2. Variable Desempeño Laboral

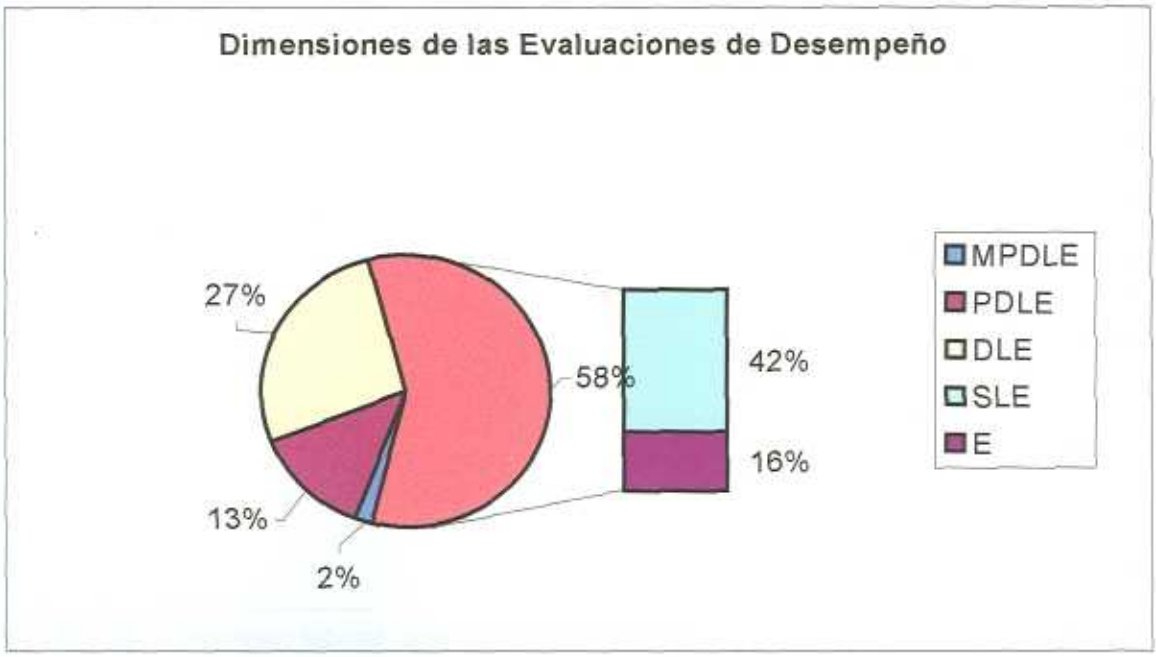
Cuadro # 5: Abreviatura de las Dimensiones de la Evaluación de Desempeño

Dimensiones	Abreviaturas
Muy por Debajo de lo Esperado	MPDLE
Por Debajo de lo Esperado	PDLE
Dentro de lo Esperado	DLE
Sobre lo Esperado	SLE
Excepcional	E

Tabla # 2: Distribución de frecuencias de las Dimensiones de la Evaluación de Desempeño

Dimensiones de la Evaluación de Desempeño	Frecuencia	Porcentaje
MPDLE	2	2%
PDLE	13	13%
DLE	27	27%
SLE	42	42%
E	16%	16%

Gráfico # 3: Dimensiones de las Evaluaciones de Desempeño



La tabla # 2 representa los porcentajes de los resultados de las Evaluaciones de Desempeño, donde se observó una predominancia de la Dimensión: Sobre lo Esperado (42%).

También puede observarse lo siguiente:

- Más del 50%, es decir, un 58% de los empleados profesionales, demuestran un Desempeño, que se ubica dentro de las Dimensiones: Sobre lo Esperado y Excepcional. Sin embargo, la Dimensión Sobre lo Esperado se destacó notablemente sobre la Excepcional, siendo estos valores, 42% y 16%, respectivamente (Véase gráfico # 3).

- El 42% restante, incluye las Dimensiones: Dentro de lo Esperado, Por Debajo de lo Esperado y Muy por Debajo de lo Esperado. Sus resultados fueron 27%, 13% y 2%, respectivamente. Como puede observarse, un 27% de empleados cumple con los objetivos y acciones específicas acordados entre el gerente y su(s) subordinado(s), los cuales son congruentes con los de la organización, es decir, su Desempeño laboral se ubicó Dentro de lo Esperado.

- Los resultados anteriores, permiten concluir que el rendimiento laboral[1] de los empleados profesionales de la empresa ojeto de estudio, es bastante elevado o por lo menos aceptablemente satisfactorio de acerdo con sus Evaluaciones de Desempeño.

1.1.2. Tablas de Contingencia

A continuación se presentan las tablas, en las que se decribirá conjuntamente la variable Percepción de Estilos de Liderazgo y el Desempeño Laboral.

[1] Se entiende rendimiento laboral como Desempeño laboral.

Tabla # 3: Estilos de Liderazgo Vs. la Clasificación Final de las Evaluaciones de Desempeño

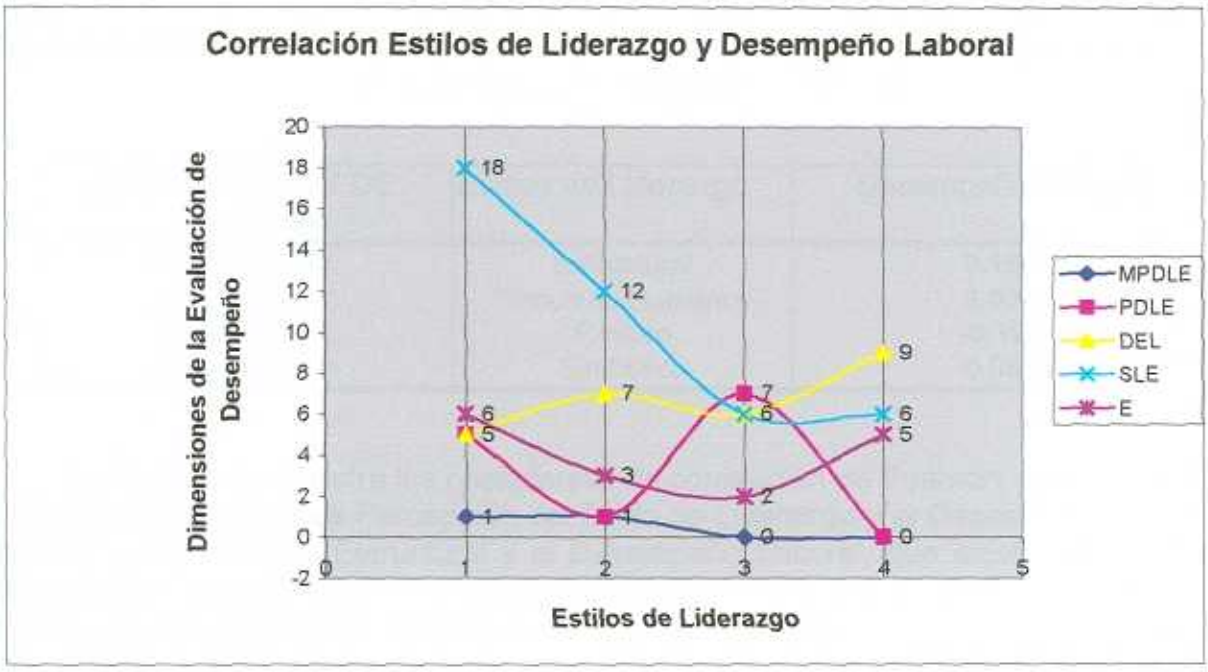
ESTILO DE LIDERAZGO * CLASIFICACIÓN FINAL Crosstabulation

			CLASIFICACIÓN FINAL					
			Muy por debajo de lo esperado	Por Debajo de lo esperado	Dentro de lo esperado	Sobre lo esperado	Excepcional	Total
Estilo de liderazgo	Estructural	Count	1	5	5	18	6	35
		% within Clasificación Final	50.0%	38.5%	18.50%	42.90%	37.50%	35.00%
	Recursos Humanos	Count	1	1	7	12	3	24
		% within Clasificación Final	50.0%	7.70%	25.9%	28.60%	18.80%	24%
	Político	Count		7	6	6	2	21
		% within Clasificación Final		53.80%	22.20%	14.30%	12.50%	21.00%
	Simbólico	Count			9	6	5	20
		% within Clasificación Final			33.30%	14.30%	31.30%	20.00%
Total		Count	2	13	27	42	16	100
		% within Clasificación Final	100.0%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Cuadro # 6: Leyenda de los Estilos de Liderazgo del gráfico # 4

Estilo de Liderazgo	Número del Estilo de Liderazgo
Estructural	1
Recursos Humanos	2
Político	3
Simbólico	4

Gráfico # 4: Correlación Estilos de Liderazgo y Desempeño Laboral



La Tabla # 3 muestra la tabulación cruzada de la Variable Estilos de Liderazgo y la clasificación final de las Evaluaciones de Desempeño, es decir, se puede observar qué porcentaje de empleados profesionales respondieron a favor de un gerente percibido como líder Estructural, de Recursos Humanos, Político o Simbólico, viendo a su vez cual fue el Desempeño Laboral de dichos empleados.

El área de sombreado más oscuro muestra la dimensión de la Evaluación de Desempeño y la percepción del Estilo de Liderazgo que según los empleados profesionales, predominó en la población objeto de estudio. En el área de sombreado más claro se encuentran las dimensiones de las Evaluaciones de Desempeño que destacaron dentro de las percepciones de los cuatro(4) Estilos de Liderazgo.

En nuestro caso, hubo treinta y cinco (35) empleados que percibieron a su líder –

gerente- como Estructural, de los cuales dieciocho (18) de ellos se destacan por un Desempeño Laboral Sobre lo Esperado, seis (6) personas presentaron un Desempeño Laboral Excepcional, cinco (5) se ubicaron en la categoría Por Debajo de lo Esperado al igual que en la categoría Dentro de lo Esperado y sólo uno (1) presentó un Desempeño Muy por Debajo de lo Esperado. Seguido de éste, dentro del Estilo de Liderazgo de Recursos Humanos, doce (12) empleados ubicaron a su líder en esta perspectiva, con un Desempeño Laboral Sobre lo Esperado, siete (7) con un Desempeño Dentro de lo Esperado, tres (3) con un Desempeño Excepcional y un empleado para cada una de las dimensiones restantes, es decir, Muy por Debajo de lo Esperado y Por Debajo de lo Esperado. Estos resultados también pueden observarse de igual forma para los dos últimos Estilos de Liderazgo.

1.1.3 Coeficiente de Correlación de Pearson

Tabla # 5 : Coeficiente de Correlación **r** de Pearson de las variables Percepción del Estilo de Liderazgo y el Desempeño Laboral

CORRELACIÓN DE PEARSON	Estilos de Liderazgo	Desempeño Laboral
Coeficiente **r**	Estructural	**0.160**
Coeficiente **r**	Recursos Humanos	**0.036**
Coeficiente **r**	Político	**-0.192**
Coeficiente **r**	Simbólico	**0.055**

La tabla # 5, muestra los coeficientes de correlación de Pearson, que se obtuvieron al relacionar las variables Percepción del Estilo de Liderazgo y el Desempeño Laboral. Se observa, entre el Estilo Estructural y el Desempeño Laboral, que existe una correlación positiva débil. Una correlación positiva significa que al aumentar o disminuir una variable, la otra variable aumenta o disminuye en la misma dirección y de manera proporcional (Hernández, 1.991). Que sea débil nos demuestra el valor numérico obtenido como resultado, es decir, la magnitud de la correlación. En nuestro caso dicha magnitud fue de 0.160.

Se puede destacar que en el Estilo Político la correlación fue negativa débil, es decir, que cada vez que aumenta una variable la otro disminuye en la misma proporción y viceversa.

Los Estilos: Recursos Humanos y Simbólico, obtuvieron coeficientes de correlación de 0.036 y 0.05 respectivamente. Esto indica que no existe correlación alguna entre las variables Percepción del Estilo Recursos Humanos y el Desempeño, ni entre la Percepción del Estilo Simbólico y el Desempeño Laboral.

Tabla # 6: Nivel de Significancia

SIG. (BILATERAL)	Estilos de Liderazgo	Desempeño Laboral
s	Estructural	**0.112**
s	Recursos Humanos	**0.721**
s	Político	**0.055**
s	Simbólico	**0.588**

Nivel de Significancia del Estilo Estructural resultó ser 0.112. Esto indica que el Coeficiente no es significativo, ya que su valor obtenido (0.112) es mayor del valor 0.05.

Nivel de Significancia del Estilo de Recursos Humanos fue de 0.721. El Coeficiente no es significativo, ya que su valor obtenido (0.721) es mayor del valor 0.05

Nivel de Significancia del Político resultó ser de 0.055. El Coeficiente no es significativo, ya que su valor obtenido (0.055) es mayor del valor 0. 05

Nivel de Significancia del Estilo Simbólico es de 0.588, lo que nos indica que el Coeficiente no es significativo, ya que su valor obtenido (0.588) es mayor del valor 0.05.

En general, estos resultados nos reportan que el coeficiente de correlación de Pearson no es significativo en este estudio.

Analizando los resultados anteriores, no se puede aceptar la afirmación de que existe relación entre los Estilos de Liderazgo percibidos por lo empleados profesionales y el Desempeño Laboral.

2. Análisis Cualitativos de los Datos

Los cuadros presentados a continuación muestran la relación cualitativa entre la percepción del Estilo de Liderazgo que tiene cada uno de los empleados profesionales acerca de su gerente y la Evaluación de Desempeño de dichos empleados. Tales percepciones pueden ser muy distintas entre empleados profesionales, subordinados de un mismo gerente, lo que da como resultado, percepciones de Estilos de Liderazgo combinados, es decir: la percepción del Estilo Estructural-Político fue obtenida en tres (3) de los Gerentes, al igual que en el Estilo Estructural-Simbólico. Las combinaciones Estructural-Recursos Humanos fue percibido en dos (gerentes), el Político-Simbólico sólo se presentó en un (1) caso. El resto, evidenció percepciones de Estilos Puros de Liderazgo, a saber: Estructural (4), Recursos Humanos (4), Político (2) y Simbólico (0) (Ver Anexo # 8).

Cuadro # 7:

Cuadro comparativo de la relación entre las percepciones de los Estilos de Liderazgo por gerente y el resultado la Evaluación de Desempeño por empleado en forma cualitativa.

GERENTE 1	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	**Percepción**	**Evaluación de Desempeño**
1	Estructural	Sobre lo Esperado
2	Estructural	Sobre lo Esperado
3	Simbólico	Excepcional
4	Político	Sobre lo Esperado
5	Estructural	Excepcional
GERENTE 2	**RESPUESTAS JERARQUIZADAS**	
Empleado	**Percepción**	**Evaluación de Desempeño**
6	Recur.Humanos	Sobre lo esperado
7	Estructural	Excepcional
8	Político	Sobre lo esperado
9	Estructural	Sobre lo esperado
10	Recur.Humanos	Excepcional
11	Simbólico	Sobre lo esperado
12	Estructural	Sobre lo esperado
GERENTE 3	**RESPUESTAS JERARQUIZADAS**	
Empleado	**Percepción**	**Evaluación de Desempeño**
13	Político	Por debajo de lo esperado
14	Estructural	Por debajo de lo esperado
15	Recur.Humanos	Sobre lo esperado
16	Político	Sobre lo esperado
17	Estructural	Excepcional
GERENTE 4	**RESPUESTAS JERARQUIZADAS**	
Empleado	**Percepción**	**Evaluación de Desempeño**
18	Estructural	Excepcional
19	Estructural	Sobre lo esperado
20	Político	Por debajo de lo esperado
21	Simbólico	Excepcional
22	Recur.Humanos	Sobre lo esperado
23	Recur.Humanos	Dentro de lo esperado
GERENTE 5	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	**Percepción**	**Evaluación de Desempeño**
24	Simbólico	Dentro de lo esperado
25	Político	Excepcional
26	Estructural	Sobre lo esperado
27	Simbólico	Dentro de lo esperado
28	Estructural	Excepcional
29	Recur.Humanos	Por debajo de lo esperado

GERENTE 6	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	**Percepción**	**Evaluación de Desempeño**
30	Simbólico	Sobre lo esperado
31	Recur.Humanos	Sobre lo esperado
32	Recur.Humanos	Sobre lo esperado
33	Recur.Humanos	Sobre lo esperado
GERENTE 7	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	**Percepción**	**Evaluación de Desempeño**
34	Político	Por debajo de lo esperado
35	Político	Dentro de lo esperado
36	Estructural	Muy por debajo de lo esperado
37	Político	Sobre lo esperado
38	Simbólico	Dentro de lo esperado
GERENTE 8	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	**Percepción**	**Evaluación de Desempeño**
39	Simbólico	Sobre lo Esperado
40	Político	Sobre lo Esperado
41	Recur. Humanos	Excepcional
42	Político	Dentro de lo Esperado
43	Simbólico	Excepcional
GERENTE 9	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	**Percepción**	**Evaluación de Desempeño**
44	Recur. Humanos	Muy por Debajo de lo Esperado
45	Estructural	Sobre lo Esperado
46	Estructural	Sobre lo Esperado
47	Recur. Humanos	Sobre lo Esperado
48	Simbólico	Sobre lo Esperado
49	Simbólico	Dentro de lo Esperado
50	Recur. Humanos	Sobre lo Esperado
GERENTE 10	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	**Percepción**	**Evaluación de Desempeño**
51	Político	Dentro de lo Esperado
52	Simbólico	Dentro de lo Esperado
53	Recur. Humanos	Dentro de lo Esperado
54	Estructural	Dentro de lo Esperado
55	Político	Por Debajo de lo Esperado
56	Recur. Humanos	Dentro de lo Esperado
57	Político	Dentro de lo Esperado
GERENTE 11	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	**Percepción**	**Evaluación de Desempeño**
58	Recur. Humanos	Sobre lo Esperado
59	Estructural	Por Debajo de lo

		Esperado
60	Estructural	Por Debajo de lo Esperado
61	Simbólico	Dentro de lo Esperado
62	Recur. Humanos	Dentro de lo Esperado
GERENTE 12	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	**Percepción**	**Evaluación de Desempeño**
63	Político	Por Debajo de lo Esperado
64	Estructural	Dentro de lo Esperado
65	Político	Por Debajo de lo Esperado
66	Estructural	Sobre lo Esperado
GERENTE 13	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	**Percepción**	**Evaluación de Desempeño**
67	Estructural	Sobre lo Esperado
68	Recur. Humanos	Sobre lo Esperado
69	Estructural	Sobre lo Esperado
70	Político	Dentro de lo Esperado
GERENTE 14	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	**Percepción**	**Evaluación de Desempeño**
71	Político	Por Debajo de lo Esperado
72	Recur. Humanos	Sobre lo Esperado
73	Estructural	Sobre lo Esperado
74	Estructural	Por Debajo de lo Esperado
75		Sobre lo Esperado
GERENTE 15	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	**Percepción**	**Evaluación de Desempeño**
76	Estructural	Sobre lo Esperado
77	Simbólico	Excepcional
78	Estructural	Sobre lo Esperado
79	Estructural	Sobre lo Esperado
80	Estructural	Sobre lo Esperado
81	Estructural	Sobre lo Esperado
GERENTE 16	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	**Percepción**	**Evaluación de Desempeño**
82	Recur. Humanos	Excepcional
83	Recur. Humanos	Dentro de lo Esperado
84	Simbólico	Dentro de lo Esperado
85	Recur. Humanos	Sobre lo Esperado
86	Estructural	Sobre lo Esperado
GERENTE 17	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	**Percepción**	**Evaluación de Desempeño**

87	Estructural	Excepcional
88	Simbólico	Dentro de lo Esperado
89	Simbólico	Dentro de lo Esperado
90	Estructural	Dentro de lo Esperado
GERENTE 18	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	**Percepción**	**Evaluación de Desempeño**
91	Recur. Humanos	Dentro de lo esperado
92	Político	Dentro de lo esperado
93	Recur. Humanos	Dentro de lo esperado
94	Estructural	Por Debajo de lo Esperado
95	Simbólico	Excepcional
GERENTE 19	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	**Percepción**	**Evaluación de Desempeño**
96	Estructural	Dentro de lo Esperado
97	Estructural	Dentro de lo Esperado
98	Simbólico	Sobre lo esperado
99	Político	Excepcional
100	Simbólico	Sobre lo esperado

3. Discusión de los Resultados

De acuerdo con el análisis de los datos realizado en la presente investigación, se puede observar que más del 30% de la población, percibió a sus superiores dentro el Estilo de Liderazgo Estructural (35% de la misma), la cual representa el mayor puntaje de las cuatro (4) perspectivas presentes en el modelo. Esto significa que los gerentes son percibidos por sus subordinados como personas orientadas a la consecución de metas organizacionales y al desarrollo de estructuras claras que se ajusten a los propósitos de la organización y a las demandas del entorno, es decir, son individuos que presentan características del modelo clásico gerencial, donde enfatizan la importancia de las metas, del control, realización de procesos y organización de esfuerzos para lograr la ejecución de planes congruentes con la organización.

Según resultados de investigaciones precedentes (Granell, Garaway y Malpica, 1.997) el gerente venezolano es percibido por sus subordinados como una persona que toma cuidadosamente sus decisiones, las cuales hace saber a sus empleados de forma detallada, clara y contundente, esperando que sean acatadas fielmente sin ofrecer resistencia. (Granell, 1.998). Otro estudio (Malpica, 1.999), afirma que la gerencia es vista de manera lógica y analíticamente por sus subordinados.

En segundo lugar, el Estilo de Liderazgo de Recursos Humanos, se ubicó en un 24%, lo que indica que veinticuatro (24) empleados profesionales, tendieron a evaluar a sus superiores como gerentes enfocados en la relación entre la gente y la organización, el cual crea una congruencia entre necesidades, habilidades y valores de sus empleados y

sus roles y relaciones como miembros de la organización. Dicha perspectiva pone énfasis en las relaciones interpersonales entre los supervisados y los superiores, además de permitirle a los empleados la posibilidad de participar en la toma de decisiones (Bolman y Deal, 1.995).

A pesar, de que los mayores puntajes se ubicaron dentro de los Estilos Estructural y de Recursos Humanos, no debe despreciarse el puntaje obtenido tanto por el Estilo Político (21%), como por el Estilo Simbólico (20%). La diferencia que existe, entre los resultados obtenidos de los Estilos de Liderazgo: Recursos Humanos, Político y Simbólico, no fue muy notoria, evidenciando esto que las percepciones de los empleados profesionales fueron muy variadas entre los tres (3) Estilos, no habiéndose destacado notablemente un Estilo sobre otro. Esto quiere decir, que los empleados profesionales percibieron a sus gerentes como personas que tienen habilidades en el manejo de conflictos a través de la negociación, el poder y la coalición (Estilo Político), y a su vez, advirtieron que cuentan con gerentes que aplican estrategias para lograr manejar el cambio, punto éste importante que recalca la necesidad que tiene el líder de hoy en día de trabajar paralela y congruentemente con el cambio.

Al analizar los resultados de las Evaluaciones de Desempeño, se encontró que la Dimensión Sobre lo Esperado representó un 42%, cifra esta que muestra que en la organización, los empleados profesionales tienen un Desempeño de alta calidad, donde frecuentemente se exceden de los requisitos del puesto en un período de tiempo prolongado. Las Dimensiones, Dentro de lo Esperado, Sobre lo Esperado, y Excepcional, representan un 85% de empleados profesionales que efectúan de manera general, un Desempeño que es superior o igual con lo que espera la organización.

Al hacer un análisis de los Estilos de Liderazgo percibidos por los empleados profesionales con relación al Desempeño Laboral, el Coeficiente **r** de Correlación de Pearson varió desde –0.192 (Estilo Político) hasta 0.160 (Estilo Estructural). En este último Estilo, se obtuvo una correlación positiva débil, queriendo explicar esto, que existe una débil relación entre el Estilo Estructural percibido por los empleados profesionales y el resultado obtenido en las Evaluaciones de Desempeño. Esta correlación fue la más alta si se compara con las correlaciones de los otros tres (3) Estilos de Liderazgo estudiados. Puede deberse este resultado a que, la estructura de la empresa Xerox está adecuadamente definida y ésta es entendida por su gente, lo que permite que los empleados tiendan a ser mucho más eficientes en su trabajo y en la consecución de los objetivos trazados (Bolman y Deal, 1.995).

El Estilo de Liderazgo Simbólico y el de Recursos Humanos con respecto a la variable Desempeño, obtuvieron coeficientes **r** de Pearson que se ubicaron dentro de una correlación positiva débil o que no existe relación alguna entre las variables. Lo anterior, puede deberse, en primer lugar, a que los gerentes que fueron percibidos como Políticos de una u otra forma, no han sabido transmitir los valores y la cultura de la organización, de manera que sus empleados se sientan comprometidos, le sean fieles a la organización y obtengan altos niveles de desempeño. En segundo lugar, puede parecer sorprendente, la baja o inexistente correlación entre el Estilo Recursos Humanos y el Desempeño Laboral de los empleados profesionales, ya que al estar dicho Estilo orientado hacia las personas, y en especial hacia su motivación, se supondría que esto lograría un óptimo Desempeño en los empleados profesionales.

Por último, la perspectiva Política, obtuvo un coeficiente de correlación de –0.192, representando éste, una correlación negativa débil, donde a medida que los empleados profesionales tiendan a percibir más a sus gerentes como Líderes Políticos, el Desempeño Laboral tenderá a ser mucho menos efectivo, atreviéndonos a atribuir tales resultados a la gran diferencia que existe entre las políticas y prácticas organizacionales de la empresa en estudio, y las características de poder y autoridad que definen a este Estilo. Las respuestas de los empleados, pudieron haber estado condicionadas debido a la idea de que sus superiores pudiesen acceder a tal información obteniendo así calificaciones subjetivas.

Los resultados anteriores, pueden deberse a lo siguiente:

- ✓ El hombre por lo general, no tiene muy bien desarrollada su capacidad para percibir, y tiende muchas veces a ver lo que quiere ver. Además, la realidad que lo rodea tiene complicaciones naturales que pueden entorpecer su percepción, haciendo que dos (2) personas vean dos (2) realidades cuando sólo existe una. En muchos casos, el hombre traslada esa carencia perceptiva al terreno laboral (Mahon, 1.991).Los empleados profesionales subordinados de un mismo gerente, tuvieron percepciones muy variadas, en donde se observan gerentes, que según la opinión de sus evaluadores presentaban combinaciones de los Estilos de Liderazgo destacándose el Estructural-Político y Estructural-Simbólico.

- ✓ A través de trabajos hechos con grupos de trabajadores, se pudo observar la tendencia a manifestar descontento hacia el gerente, al cual sienten distante y poco interesado en el trabajo de su gente. Pareciera, que el interés y la atención al jefe, y la relación más fraternal, son elementos que pueden afectar el compromiso y la motivación que muestran los empleados profesionales para poder ejecutar adecuadamente su trabajo, es decir, obtener niveles óptimos o por lo menos aceptables de Desempeño.

- ✓ Los resultados de las correlaciones, pueden atribuirse a lo siguiente: para ser un líder eficaz éste debe poseer un Liderazgo integrado, que se nutra de cada uno de los Estilos Presentados. En esta investigación, fueron estudiados exclusivamente los Estilos puros de Liderazgo, donde de haberse estudiado los Estilos combinados, tal vez se hubiesen obtenido correlaciones más significativa.

A la luz de los procesos estadísticos aplicados en la presente investigación, no se puede afirmar que exista relación entre la variable Percepción de los Estilos de Liderazgo y el Desempeño Laboral.

CONCLUSIONES

1. La distribución de los Estilos de Liderazgo en la población, evidenció que la perspectiva sobresaliente, fue la Estructural, lo cual indica la predominancia del manejo tradicional de la gerencia ante las situaciones organizacionales; esto no significa que sea inadecuado sino de cierto modo insuficiente para satisfacer las necesidades actuales, ya que no se toman en cuentan los Estilos de Liderazgo restantes, pues, el dominio e integración de éstas permite manejar las difíciles situaciones que se desarrollan dentro de las organizaciones.

2. Los empleados profesionales de la población en estudio, se ubicaron mayoritariamente dentro de la Dimensión de la Evaluación de Desempeño: Sobre lo Esperado. Se pudiera concluir, que dichos empleados no sólo cumplen con los objetivos requeridos por la empresa estudiada inspirados por un compromiso hacia ésta, sino que tal vez, lo hacen para ser promovidos o ascendidos, buscar un entrenamiento, o un ajuste de mercado; permitiéndoles de esta manera, hacer carrera dentro de la organización. Además, puede deberse, a que el proceso de Evaluación de Desempeño, está lo suficientemente bien diseñado como para esperar de los empleados, la consecución de los objetivos organizacionales anteriormente trazados.

3. Se evidenció que la relación existente entre las variables: Percepción de los Estilos de Liderazgo y el Desempeño Laboral, fue una correlación positiva débil. Lo anteriormente expuesto, nos inclina a afirmar que dicha correlación no existe como tal o es prácticamente nula, de acuerdo con el valor numérico que se obtuvo como resultado del coeficiente **r** de correlación de Pearson. Es decir, que a la luz de los datos del análisis realizado en Xerox de Venezuela no hay asociación alguna de los Estilos de Liderazgo de los gerentes percibidos por los empleados profesionales y el Desempeño Laboral de sus subordinados. Esto pudiera deberse, a que los Estilos de Liderazgo empleados para la presente investigación no se adaptan totalmente con las pautas y valores de la organización , o que existen otras variables tales como: motivación, compromiso, participación del empleado que pudieron haber influido y que no se tomaron en cuenta.

4. Se puede decir que otra de las razones por las cuales la correlación entre las variables Percepción del Estilo de Liderazgo, y el Desempeño Laboral resultó ser tan débil, posiblemente se debió a las cargas subjetivas implicadas en las mediciones de los datos, en un primer momento los empleados evaluaban a los gerentes y a su vez, éstos últimos evaluaban a sus subordinados, creando de así sesgos en la medición; que debido a que nuestra cultura y ambiente organizacional no se remite nada más a una simple relación laboral sino que va más allá - relación más personal y de amistad - pudieron afectar las percepciones o evaluaciones, tanto de los gerentes hacia sus subordinados, como la de éstos hacia sus superiores. Esta variable, es en investigaciones sociales, difícilmente controlable.

RECOMENDACIONES

1. Sugerimos llevar a cabo la misma investigación, no sólo tomando en cuanta la clasificación pura de los Estilos de Liderazgo, sino también utilizando las posibles mezclas que existan entre ellos.

2. Recomendamos que el presente estudio se realice en organizaciones que tengan un mayor número de empleados para obtener una muestra más representativa al utilizar el coeficiente de correlación **r** de Pearson.

3. Sugerimos que al estudiar el Estilo de Liderazgo del gerente no sólo sea tomado n cuenta la percepción que poseen los subordinados de él, sino también la percepción ue tienen de ellos mismos (autoevaluación) y la percepción de los pares de los erentes a evaluar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONORSI, Marcel y Alejandro SZILÁGYi. (1.995). *Liderazgo concepto proceso maestría de personal (*Visión compartida). Caracas: Centro de Liderazgo Constructivo. Segunda edición.

ARGYRIS, Chris. (1.957). Personality and Organization: The Conflict between system and individual. New York and Evaston: Harper & Rev, Publishers.

ARIAS G., Fernando (1.976). *Administración de Recursos Humanos.* México: Editorial Trillas.

BOLMAN, L. y Terrence DEAL. (1.995*). Organización y Liderazgo.* USA: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, s.a.

CURLETTI, Adriana. (1.997). *Historia de Xerox.* Caracas: Xerox de Venezuela.

DIAZ, Mayerling y Adela UGARTE. (1.998). *Estudio de la distribución de los estilos de liderazgo en una muestra de gerentes venezolanos, según el modelo de Bolman y Deal.* Caracas: UCAB. Tesis de grado para la obtención del Título de Relacionista Industrial.

Diccionario enciclopédico a todo color. (1.981). Barcelona: Ediciones Nauta, S.A. Tomo 4.

GADNER, John. (1.986). *The Nature of Leadership: Introductory Considerations.* Washington: Independent Sector.

GALBRAITH, Jay. (1.997). *Planificación de organizaciones.* USA: Fondo Ejecutivo Interamericano, S.A.

GIBSON, James y otros. (1.996). *Las organizaciones.* Colombia: McGraw-Hill. Octava edición.

GRANELL, Elena (1.998). *Éxito Gerencial y Cultura.* Caracas: Ediciones IESA.

GRANELL, Elena y Giovanna PALUMBO. (1.991). *Módulo de Liderazgo. Manual del participante.* Caracas: Dirección de Investigaciones.

GRANELL, Elena y otros. (1.997). *Éxito Gerencial y Cultura: Retos y oportunidades en Venezuela.* Caracas: Ediciones IESA

HEIFETZ, Ronald A. (1.997). *Liderazgo sin respuestas fáciles.* Barcelona: Ediciones Paidos.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. y otros. (1.991). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A.

HOCHMAN, Elena y Maritza MONTERO. (1.982). *Técnicas de investigación documental.* México: Editorial Trillas, S. A.

JACKSON, Terrence. (1.992). *Evaluación de Desempeño.* (Cómo medir resultados). Santa Fé de Bogota: Fondo Editorial Legis.

KOTTER, John P.(1990). *El factor liderazgo.* . Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A

KOTTER, John P. (1.992). *Una fuerza para el cambio.* (En qué se diferencia Liderazgo y Dirección). Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.

LARRAÑAGA, Juan Carlos. (1.974). *La evaluación de eficiencia del personal.* Caracas: Cepre. UCAB.

MAHON, Humberto .(1.991). *Excelencia: Una forma de vida.* Buenos Aires: Javier Vergara Editores, s.a.

MALPICA, Claudia. (1.999). *Perspectivas de Liderazgo en Gerentes Venezolanos.* Caracas: Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Análisis de Datos en Ciencias Sociales.

MARCH, James. (1.969). *Teoría de la organización.* Barcelona: Ediciones Ariel.

MC GREGOR, Douglas. (1.994). *El lado humano de las organizaciones.* Bogotá: Mc Graw Hill, Edición revisada.

MINTZBERG, Henry. (1.983). *La naturaleza del trabajo directivo.* Barcelona: Editorial Ariel, S.A.

ROBBINS, S.P.(1.987).*Comportamiento organizacional.* (Conceptos, controversias y aplicaciones). México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana,s.a. Rosa María Rosas Sánchez.

SIKULA, Andrew F. (1.982). *Administración de recursos humanos en empresas.* México: Editorial Limusa.

STRAUSS, George y otros. (1.981). *Personal: problemas humanos de la administración.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

TERÁN O., Miguel. (1.983). *Análisis de la distribución de frecuencias de calificación; resultantes de la aplicación de un programa de Evaluación de Desempeño sin uso de factores estándares de evaluación.* Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Monografía realizada para la materia de Certificado de Recursos Humanos.

THE DOCUMENT COMPANY. (1.999). *Políticas de la Evaluación de Desempeño.* Caracas: Xerox de Venezuela.

YODER, Dale. (1.973). *Manejo de Personal y Relaciones Industriales.* México: Compañía Editorial Continental, s.a.

WAYNE M., R. y NOE, M. (1.997). *Administración de recursos humanos.* México: A Simon & Shuster Company. Sexta edición.

WISHART, Kenneth. (1.969). *Técnicas del Liderazgo.* Buenos Aires: Editorial Humanitas.

ANEXOS

Anexo # 1: Matriz de Vaciado de Datos

ador	Gte.Evaluado	P1A	P1B	P1C	P1D	P2A	P2B	P2C	P2D	P3A	P3B	P3C	P3D	P4A	P4B	P4C	P4D	P5A	P5B	P5C	P5D	P6A	P6B	P6C	P6D	PII1	PII2	PII3	PII4	PII5	PII6	PII7	PII8	PII9	PII10	PII11	PII12	PII13
ado 1	Gerente 1	4	3	1	2	1	4	3	2	3	2	1	4	4	3	2	1	4	2	1	3	4	3	1	2	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2
ado 2	Gerente 1	3	4	2	1	1	4	2	3	4	3	1	2	4	2	3	1	4	3	1	2	4	2	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	2
ado 3	Gerente 1	1	3	2	4	2	3	4	1	3	2	1	4	3	1	2	4	2	4	3	1	3	2	1	4	2	1	3	1	1	2	1	5	1	1	3	1	1
ado 4	Gerente 1	3	2	4	1	3	2	4	1	2	3	4	1	4	2	1	3	3	1	4	2	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	4
ado 5	Gerente 1	4	3	2	1	1	3	4	2	4	1	3	2	1	2	3	4	3	4	1	2	4	3	1	2	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	3	4
ado 6	Gerente 2	1	3	2	4	1	3	4	2	4	2	1	3	3	4	2	1	4	3	1	2	1	3	4	2	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	3	3	3
ado 7	Gerente 2	3	4	1	2	4	1	2	3	4	3	2	1	4	3	2	1	4	2	1	3	3	2	4	1	3	2	2	2	3	4	4	4	3	4	2	2	3
ado 8	Gerente 2	3	1	4	2	4	3	2	1	3	1	4	2	1	2	3	4	4	2	3	1	3	2	4	1	4	3	1	1	3	3	5	1	3	4	3	2	3
ado 9	Gerente 2	3	2	4	1	4	3	2	1	4	3	2	1	3	1	2	4	3	1	2	4	3	1	4	2	4	2	1	1	2	2	3	3	3	1	2	1	2
ado 10	Gerente 2	3	4	3	4	2	4	1	3	2	3	1	4	3	4	1	2	3	4	2	1	1	3	2	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
ado 11	Gerente 2	2	3	1	4	1	2	3	4	2	3	1	4	2	3	4	1	4	2	1	3	4	3	2	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4
ado 12	Gerente 2	3	4	1	2	4	2	1	3	4	2	1	3	3	4	2	1	4	3	1	2	4	3	1	2	5	5	4	4	4	5	3	4	5	5	3	4	4
ado 13	Gerente 3	3	2	4	1	3	2	4	1	4	2	3	1	3	1	4	2	3	1	4	2	3	1	4	2	4	1	4	1	5	2	4	2	4	1	3	2	4
ado 14	Gerente 3	4	3	1	2	3	1	4	2	2	3	1	4	4	1	2	3	4	2	1	3	3	2	1	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4
ado 15	Gerente 3	1	3	2	4	1	3	2	4	2	3	1	4	3	4	1	2	3	4	1	2	1	3	2	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5
ado 16	Gerente 3	2	1	4	3	1	2	4	3	1	4	3	2	2	4	1	3	2	3	4	1	1	2	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	1	3	5
ado 17	Gerente 3	4	1	3	2	1	2	4	3	4	1	2	3	4	3	1	2	4	1	3	2	4	1	2	3	5	2	5	4	1	3	5	4	5	1	5	3	3
ado 18	Gerente 4	4	1	2	3	2	1	4	3	4	1	2	3	1	3	4	2	4	3	1	2	3	1	2	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5
ado 19	Gerente 4	4	3	2	1	1	3	4	2	3	4	2	1	3	2	4	1	4	2	1	3	3	1	2	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4
ado 20	Gerente 4	2	4	3	1	4	1	3	2	2	1	4	3	1	2	3	4	2	1	4	3	4	1	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4
ado 21	Gerente 4	4	3	1	2	1	2	3	4	4	1	2	3	1	2	4	3	4	2	1	3	3	1	2	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5
ado 22	Gerente 4	4	3	1	2	1	2	3	4	2	4	1	3	2	4	1	3	4	3	2	1	3	4	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ado 23	Gerente 4	4	3	2	1	1	4	3	2	4	3	1	2	1	2	3	4	2	4	1	3	3	2	1	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4
ado 24	Gerente 5	3	2	4	1	4	2	1	3	1	2	4	3	3	4	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
ado 25	Gerente 5	3	2	4	1	4	3	1	2	1	3	4	2	4	2	1	3	1	2	4	3	1	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	4	5
ado 26	Gerente 5	4	3	1	2	1	2	4	3	4	2	3	1	3	2	4	1	4	1	3	2	4	1	2	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4
ado 27	Gerente 5	2	3	1	4	1	2	4	3	2	3	1	4	4	2	1	3	2	4	1	3	3	2	1	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
ado 28	Gerente 5	4	3	2	1	3	4	2	1	4	3	2	1	1	4	3	2	4	2	1	3	3	2	4	1	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3
ado 29	Gerente 5	4	2	1	3	1	4	2	3	1	4	2	3	4	3	2	1	2	4	1	3	3	4	2	1	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
ado 30	Gerente 6	4	2	1	3	1	2	4	3	4	3	2	1	2	3	4	1	3	1	2	4	2	3	1	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4
ado 31	Gerente 6	2	3	1	4	1	2	3	4	4	3	1	2	1	3	4	2	4	3	1	2	2	4	1	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	2	4	4
ado 32	Gerente 6	3	4	2	1	3	4	1	2	3	1	2	4	3	4	2	1	4	3	2	1	3	4	1	2	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5
ado 33	Gerente 6	3	4	1	2	3	4	2	1	3	2	1	4	4	3	2	1	4	3	2	1	3	4	1	2	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5
ado 34	Gerente 7	2	1	3	4	2	4	1	3	1	2	4	3	2	3	4	1	4	3	2	1	4	1	2	3	3	4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4
ado 35	Gerente 7	2	1	4	3	1	3	2	4	3	4	2	1	2	3	4	1	4	1	2	3	3	1	2	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	3
ado 36	Gerente 7	2	1	4	3	2	4	1	3	3	4	2	1	2	3	4	1	4	1	2	3	3	2	1	4	5	4	5	5	4	4	5	3	3	5	5	4	3
ado 37	Gerente 7	4	3	2	1	3	1	4	2	4	2	3	1	1	2	4	3	4	1	3	2	3	1	4	2	4	2	3	2	4	2	3	2	3	1	3	2	3
ado 38	Gerente 7	1	2	3	4	1	3	2	4	4	3	1	2	1	3	4	2	4	2	1	3	4	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
ado 39	Gerente 8	3	4	1	2	1	3	2	4	3	2	1	4	2	3	4	1	4	1	2	3	4	2	1	3	5	5	4	5	4	5	3	3	4	4	3	4	2
ado 40	Gerente 8	4	3	2	1	1	2	3	4	3	2	4	1	3	2	4	1	4	2	1	3	1	2	3	4	4	3	5	3	5	2	5	2	5	3	3	2	4
ado 41	Gerente 8	3	4	1	2	4	3	2	1	2	3	1	4	3	4	2	1	3	2	4	1	4	3	2	1	5	5	4	4	1	4	2	2	4	5	2	2	4
ado 42	Gerente 8	1	2	4	3	3	2	4	1	2	3	4	1	3	2	4	1	4	1	3	2	4	1	3	2	4	1	3	2	4	2	4	1	4	2	4	1	4
ado 43	Gerente 8	4	3	1	2	1	3	2	4	2	4	1	3	1	4	3	2	4	2	1	3	3	2	1	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
ado 44	Gerente 9	3	4	2	1	2	3	1	4	3	4	1	2	3	4	2	1	3	2	4	1	3	2	4	1	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3
ado 45	Gerente 9	3	4	1	2	3	4	1	2	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	1	2	2	3	1	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5
ado 46	Gerente 9	4	3	2	1	3	4	1	2	3	2	1	4	4	3	2	1	4	3	1	2	4	2	3	1	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
ado 47	Gerente 9	3	4	1	2	3	4	2	1	2	3	1	4	4	3	2	1	3	4	2	1	3	2	1	4	4	5	4	3	4	5	2	5	4	3	2	3	4
ado 48	Gerente 9	1	3	2	4	1	2	3	4	2	3	1	4	2	3	4	1	3	4	1	2	2	3	1	4	4	5	3	4	4	5	4	4	3	5	4	5	3
ado 49	Gerente 9	1	2	3	4	1	3	4	2	1	3	2	4	1	2	4	3	4	2	1	3	4	2	1	3	4	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5
ado 50	Gerente 9	2	3	1	4	1	2	3	4	1	3	2	4	1	4	3	2	2	4	1	3	3	4	1	3	4	5	4	3	2	5	5	4	3	3	5	5	2
ado 51	Gerente 10	3	2	1	4	1	2	4	3	1	2	3	4	2	3	4	1	4	3	1	2	4	1	3	2	3	4	5	2	3	3	5	3	2	2	3	2	3
ado 52	Gerente 10	2	3	1	4	1	2	4	3	4	2	3	1	2	3	4	1	1	3	2	4	2	3	1	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	3	2	4
ado 53	Gerente 10	3	4	1	2	2	3	1	4	4	2	3	1	1	3	2	4	3	4	1	2	2	3	1	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4
ado 54	Gerente 10	4	3	2	1	1	2	3	4	4	1	3	2	2	3	4	1	4	2	1	3	3	1	4	2	5	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4	5
ado 55	Gerente 10	4	3	1	2	1	2	4	3	2	1	3	4	1	3	2	4	4	3	2	1	1	3	4	2	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
ado 56	Gerente 10	3	4	1	2	2	4	3	1	2	4	1	3	1	3	4	2	2	4	1	3	1	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
ado 57	Gerente 10	2	1	4	3	2	1	4	3	3	4	2	1	1	2	4	3	3	1	2	4	4	3	1	2	3	2	2	3	4	2	3	1	2	3	1	1	3
ado 58	Gerente 11	3	4	1	2	2	3	4	1	3	2	1	2	3	1	4	2	1	4	2	3	1	4	3	2	2	3	4	3	3	2	4	4	5	4	4	3	3
ado 59	Gerente 11	4	3	1	2	1	3	4	2	4	3	1	2	3	4	2	1	4	2	1	3	4	3	1	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4
ado 60	Gerente 11	3	2	1	4	4	1	2	3	4	3	2	1	1	2	4	3	4	3	1	2	4	3	1	2	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
ado 61	Gerente 11	1	2	4	3	1	2	4	3	2	1	3	4	1	2	4	3	2	3	1	4	3	4	2	1	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
ado 62	Gerente 11	4	3	1	2	2	3	4	1	4	3	2	1	3	4	2	1	1	4	3	2	1	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
ado 63	Gerente 12	1	2	4	3	4	2	3	1	2	3	4	1	4	2	3	1	1	2	4	3	1	2	4	3	3	2	4	3	4	2	3	1	2	2	2	2	3
ado 64	Gerente 12	4	3	1	2	1	2	4	3	3	4	2	1	2	3	4	1	4	3	2	1	4	2	3	1	5	3	5	3	5	4	5	2	5	3	4	4	5
ado 65	Gerente 12	1	2	4	3	4	1	3	2	4	3	1	2	1	2	4	3	3	4	1	2	1	3	4	2	5	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	4
ado 66	Gerente 12	4	1	3	2	4	3	2	1	3	4	2	1	4	3	1	2	4	2	1	3	4	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
ado 67	Gerente 13	4	3	2	1	1	2	3	4	4	3	1	2	3	2	4	1	3	2	4	1	4	3	1	2	4	4	3	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3
ado 68	Gerente 13	4	1	3	2	3	4	2	1	1	4	3	2	1	3	4	2	4	3	1	2	3	2	1	4	4	3	3	5	5	4	5	2	4	5	3	4	5
ado 69	Gerente 13	2	4	1	3	3	1	2	4	4	3	1	2	2	3	4	1	4	2	1	3	4	1	2	3	5	4	5	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5
ado 70	Gerente 13	4	2	1	3	1	2	4	3	2	4	3	1	3	2	4	1	3	2	4	1	4	3	1	2	3	3	4	4	4	3	3	2	2	5	3	2	3
ado 71	Gerente 14	3	1	4	2	1	3	4	2	4	2	3	1	4	2	3	1	3	2	1	4	1	2	4	3	4	3	5	3	4	3	4	2	3	2	1	2	4
ado 72	Gerente 14	3	1	4	2	1	3	4	2	2	1	3	4	3	2	4	1	3	2	1	4	1	3	4	2	4	2	3	4	4	5	5	4	4	3	2	3	4
ado 73	Gerente 14	4	1	3	2	1	3	2	4	2	3	1	4	3	4	2	1	3	4	1	2	3	2	1	4	3	3	2	4	4	5	2	2	3	4	3	4	2
ado 74	Gerente 14	3	1	4	2	3	2	4	1	3	4	2	1	4	3	2	1	4	3	1	2	1	2	4	3	3	5	4	4	3	4	5	3	4	5	3	3	4
ado 75	Gerente 14	4	2	1	3	2	3	4	1	4	2	3	1	1	2	4	3	3	2	1	4	4	2	1	3	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	4	4
ado 76	Gerente 15	4	2	3	1	3	2	4	1	4	3	2	1	4	1	3	2	4	1	3	2	4	1	3	2	4	3	1	2	3	3	3	1	4	3	3	1	3
ado 77	Gerente 15	3	4	1	2	2	1	4	3	4	1	3	2	2	1	3	4	4	2	1	3	2	1	3	4	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5
ado 78	Gerente 15	3	2	4	1	4	2	3	1	4	3	1	2	4	2	3	1	4	3	2	1	4	1	3	2	4	3	2	2	3	3	3	2	4	3	2	3	3
ado 79	Gerente 15	3	4	2	1	3	1	4	2	4	2	1	3	2	3	4	1	3	4	2	1	3	4	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2
ado 80	Gerente 15	3	1	4	2	4	2	3	1	4	3	1	2	2	3	1	4	3	2	1	4	4	2	3	1	3	1	1	1	3	1	2	1	3	1	1	1	2
ado 81	Gerente 15	3	4	1	2	4	3	1	2	3	1	2	4	4	3	1	2	4	3	1	2	3	4	2	1	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4
ado 82	Gerente 16	4	3	1	2	2	3	1	4	2	3	1	4	4	2	3	1	3	4	2	1	2	3	1	4	4	3	2	4	3	5	3	5	3	4	2	5	5
ado 83	Gerente 16	1	2	3	4	1	4	3	2	2	1	4	3	1	4	3	2	3	4	1	2	1	4	3	2	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3
ado 84	Gerente 16	4	3	1	2	3	2	4	1	1	4	3	2	1	3	2	4	4	2	1	3	3	2	1	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	2	4	4
ado 85	Gerente 16	4	2	1	3	1	4	3	2	3	4	1	2	4	2	3	1	4	3	1	2	3	4	2	1	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5
ado 86	Gerente 16	4	3	1	2	2	3	1	4	4	1	3	2	2	3	4	1	4	3	1	2	4	3	1		4	5	5	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
ado 87	Gerente 17	4	3	2	1	3	4	1	2	4	3	1	2	4	3	2	1	4	3	1	2	3	2	4	1	5	4	3	5	5	4	4	3	4	3	3	5	5
ado 88	Gerente 17	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	4	1	3	2	4	1	2	3	1	4	2	1	3	4	3	4	2	1	3	4	3	5	4	4	2	3	2
ado 89	Gerente 17	3	2	1	4	1	2	3	4	4	2	3	1	2	3	1	4	2	4	1	3	4	3	2	1	2	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
ado 90	Gerente 17	4	1	2	3	1	2	3	4	4	3	2	1	2	1	3	4	4	3	2	1	4	3	2	1	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5
ado 91	Gerente 18	1	3	4	2	1	4	3	2	1	4	2	3	4	3	1	2	1	2	4	3	4	3	1	2	4	5	4	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4
ado 92	Gerente 18	3	2	4	1	1	3	4	2	3	2	4	1	1	2	4	3	3	2	4	1	3	1	4	2	3	2	4	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3
ado 93	Gerente 18	2	4	1	3	1	3	2	4	1	4	3	2	2	4	1	3	3	4	1	2	3	4	1	2	4	5	3	5	4	5	2	4	3	5	5	4	2
ado 94	Gerente 18	2	3	4	1	4	3	2	1	4	2	1	3	2	3	4	1	4	3	1	2	4	2	3	1	2	3	3	4	4	5	3	2	4	3	3	2	2
ado 95	Gerente 18	3	2	1	4	2	1	3	4	3	2	1	4	3	2	4	1	4	2	1	3	3	2	1	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5
ado 96	Gerente 19	4	3	1	2	4	2	3	1	4	3	1	2	2	3	4	1	4	2	1	3	4	2	1	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ado 97	Gerente 19	4	2	3	1	4	3	2	1	4	1	2	3	1	4	2	3	4	1	2	3	4	3	1	2	4	3	3	2	2	5	4	5	5	4	4	4	4
ado 98	Gerente 19	4	1	2	3	2	1	4	3	4	2	1	3	1	4	2	3	3	2	1	4	3	2	1	4	4	3	4	4	3	5	4	2	4	3	3	3	4
ado 99	Gerente 19	3	2	4	1	2	3	4	1	1	3	4	2	1	2	4	3	4	2	1	3	3	1	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3
ado 100	Gerente 19	3	2	4	1	2	1	3	4	4	3	1	2	1	4	2	3	3	2	1	4	4	2	1	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5	5

PII16	PII17	PII18	PII19	PII20	PII21	PII22	PII23	PII24	PII25	PII26	PII27	PII28	PII29	PII30	PII31	PII32	PIII1	PIII2	Est(J	Rrhh(J)	Poli(J)	Simb(J)	Est	Rrhh	Poli	Simb	Eval. Desemp	CATFINAL
4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	20	17	9	14	28	29	28	27	2385	Sobre lo esperado
3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	20	18	10	12	25	24	26	25	2400	Sobre lo esperado
3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	14	15	13	18	12	14	14	17	2821	Excepcional
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	19	15	21	11	31	32	32	32	2475	Sobre lo esperado
4	4	3	3	3	5	4	5	5	1	2	3	3	4	5	5	4	5	5	17	16	14	13	31	30	33	32	2780	Excepcional
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	14	18	14	14	29	32	33	34	2325	Sobre lo esperado
4	4	4	4	2	3	2	2	2	4	3	3	2	2	2	3	2	4	4	22	15	12	11	25	24	23	20	2750	Excepcional
1	3	3	4	3	3	3	3	2	1	1	2	4	3	3	2	3	4	1	18	11	20	11	23	24	23	17	2585	Sobre lo esperado
3	3	2	3	2	2	2	4	2	2	1	1	2	2	3	3	2	3	3	20	11	16	13	20	16	20	16	2505	Sobre lo esperado
4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	14	22	10	18	33	35	37	36	2850	Excepcional
4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	15	16	12	17	36	36	35	33	2360	Sobre lo esperado
4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	22	18	7	13	35	38	29	32	2200	Sobre lo esperado
4	4	1	3	3	3	2	4	2	4	3	3	2	5	1	3	3	5	1	19	9	23	9	33	13	28	19	1555	Por Debajo de lo esperado
5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	20	12	10	18	36	34	36	40	1695	Por Debajo de lo esperado
5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	11	20	9	20	38	40	39	37	2465	Sobre lo esperado
4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	5	5	4	5	5	3	9	16	20	15	36	34	30	32	2370	Sobre lo esperado
1	3	5	1	5	5	5	5	5	5	1	3	4	3	3	3	5	4	3	21	9	15	15	28	21	35	31	2980	Excepcional
4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	18	10	15	17	37	38	36	36	2830	Excepcional
5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	18	15	15	12	36	37	37	37	2480	Sobre lo esperado
3	4	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	4	1	1	15	10	20	15	27	22	25	25	1660	Por Debajo de lo esperado
5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	17	11	13	19	38	36	35	37	2685	Excepcional
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	16	20	9	15	40	40	40	40	2390	Sobre lo esperado
4	5	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	3	15	18	11	16	33	38	35	37	1835	Dentro de lo esperado
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	13	14	16	17	38	37	37	37	1895	Dentro de lo esperado
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	14	14	17	15	40	40	38	38	2615	Excepcional
5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	20	11	17	12	37	36	39	39	2205	Sobre lo esperado
5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	14	16	9	21	35	34	35	38	2010	Dentro de lo esperado
3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	19	18	14	9	29	27	30	26	2695	Excepcional
4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	15	21	10	14	36	38	38	36	1540	Por Debajo de lo esperado
4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	16	14	14	16	31	33	30	33	2225	Sobre lo esperado
5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	14	18	11	17	32	36	30	34	2350	Sobre lo esperado
4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	19	20	10	11	35	37	36	36	2275	Sobre lo esperado
4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4	20	20	9	11	35	38	37	35	2550	Sobre lo esperado
4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	5	4	3	4	4	5	3	15	14	16	15	30	29	33	34	1565	Por Debajo de lo esperado
4	5	4	3	3	3	4	4	1	2	5	4	3	4	4	5	4	4	5	15	13	16	16	29	33	33	30	2170	Dentro de lo esperado
4	4	3	5	4	3	4	1	2	2	4	5	4	5	5	3	3	4	4	16	15	14	15	29	34	34	29	1370	Muy por debajo de lo esperado
3	4	1	3	3	2	1	4	3	2	3	3	3	5	1	3	3	4	2	19	10	20	11	27	13	25	21	2465	Sobre lo esperado
5	5	5	4	4	4	5	2	1	1	5	4	5	4	5	4	4	5	5	15	15	12	18	30	38	31	32	2055	Dentro de lo esperado
4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	3	5	3	5	4	3	4	5	17	15	11	17	30	36	28	32	2245	Sobre lo esperado
3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	2	5	3	3	4	4	5	16	13	17	14	36	26	33	23	2450	Sobre lo esperado
2	4	5	4	2	3	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	19	19	12	10	29	34	24	23	2655	Excepcional
4	3	2	4	3	2	2	4	2	2	2	1	2	5	1	4	3	4	1	17	11	22	10	28	15	27	18	2105	Dentro de lo esperado
5	4	5	5	4	4	5	3	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	15	18	9	18	16	20	13	21	2690	Excepcional
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	17	19	14	10	18	19	17	13	1365	Muy por debajo de lo esperado
5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	20	20	6	12	22	21	12	15	2425	Sobre lo esperado
5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	22	17	10	11	23	19	12	14	2325	Sobre lo esperado
3	4	3	2	3	4	5	4	3	3	5	3	4	3	4	3	3	4	5	18	20	9	13	19	21	12	14	2320	Sobre lo esperado
3	5	4	3	3	4	5	3	4	3	4	4	3	3	5	3	5	4	5	11	18	12	19	14	20	13	19	2350	Sobre lo esperado
4	4	5	4	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	12	14	15	19	15	17	16	20	1940	Dentro de lo esperado
4	4	5	2	5	4	4	4	4	5	2	3	4	3	4	3	4	5	2	10	20	11	20	12	22	14	19	2475	Sobre lo esperado
2	3	2	3	2	4	5	3	4	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	15	13	16	16	23	28	32	21	1905	Dentro de lo esperado
5	5	3	4	5	4	3	5	5	5	3	3	3	5	4	3	4	5	3	12	16	15	17	37	31	31	34	2120	Dentro de lo esperado
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	15	19	9	17	32	30	32	28	1940	Dentro de lo esperado
5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	5	4	3	18	12	17	13	32	30	31	31	2060	Dentro de lo esperado
5	4	4	2	3	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	5	4	4	4	13	15	16	16	29	34	32	32	1660	Por Debajo de lo esperado
4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	11	23	12	14	31	32	31	31	2100	Dentro de lo esperado
3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	15	12	17	16	25	20	20	18	1835	Dentro de lo esperado
5	4	2	3	4	4	2	4	3	4	3	3	3	5	3	4	3	4	2	13	18	15	12	30	23	29	28	2290	Sobre lo esperado
5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	20	18	10	12	35	33	33	34	1435	Por Debajo de lo esperado
5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	20	14	11	15	35	33	36	37	1490	Por Debajo de lo esperado
5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	10	14	18	18	37	38	38	39	1850	Dentro de lo esperado
4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	15	20	14	11	40	39	37	36	1995	Dentro de lo esperado
3	2	3	5	3	3	2	3	3	4	2	2	2	3	3	4	3	3	3	13	13	22	12	24	19	26	20	1490	Por Debajo de lo esperado
3	5	2	4	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	18	17	16	9	38	31	37	29	1815	Dentro de lo esperado
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	2	2	3	4	14	15	17	14	31	24	24	24	1430	Por Debajo de lo esperado
4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	5	3	3	23	14	12	11	31	31	28	31	2525	Sobre lo esperado
3	4	5	4	4	5	4	2	4	3	4	4	4	3	5	4	3	3	3	19	15	15	11	30	34	28	29	2570	Sobre lo esperado
3	5	4	5	4	4	3	4	4	3	3	5	5	3	4	2	3	3	5	16	17	14	13	33	31	31	30	2385	Sobre lo esperado
5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	19	14	11	16	38	34	35	37	2290	Sobre lo esperado
2	2	2	3	3	3	3	3	4	2	5	4	3	3	3	3	3	3	3	17	15	17	11	22	27	25	23	1895	Dentro de lo esperado
4	3	4	5	3	4	4	5	3	2	4	4	3	4	3	4	3	3	3	16	12	19	13	28	25	31	23	1540	Por Debajo de lo esperado
3	3	2	3	2	3	3	5	2	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	13	12	20	15	29	24	25	23	2375	Sobre lo esperado
2	3	4	4	5	5	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	16	17	10	17	26	33	23	27	2465	Sobre lo esperado
2	4	4	5	4	3	3	5	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	18	15	17	10	29	31	31	27	1625	Por Debajo de lo esperado
4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	3	3	18	13	14	15	31	35	34	34	2355	Sobre lo esperado
2	4	1	3	1	2	1	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	23	10	18	9	27	20	23	16	2290	Sobre lo esperado
5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	17	10	15	18	36	36	35	37	2625	Excepcional
4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	23	13	16	8	25	24	21	23	2265	Sobre lo esperado
1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	18	18	15	9	14	14	15	11	2320	Sobre lo esperado
1	2	1	1	1	2	1	3	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	20	13	13	14	19	9	12	8	2255	Sobre lo esperado
4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	21	18	8	13	33	37	35	33	2235	Sobre lo esperado
4	5	4	5	3	5	4	2	5	3	5	5	4	5	4	5	5	4	3	17	18	9	16	33	33	29	35	2720	Excepcional
3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	9	19	17	15	28	33	30	28	2050	Dentro de lo esperado
4	3	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	5	5	16	16	12	16	31	33	31	35	1835	Dentro de lo esperado
5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	19	19	11	11	37	37	40	37	2480	Sobre lo esperado
5	5	5	5	4	3	4	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	5	3	20	16	11	11	33	33	35	33	2585	Sobre lo esperado
5	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	22	18	11	9	36	34	30	34	2830	Excepcional
3	5	4	3	2	4	5	4	4	3	3	5	3	2	5	4	4	4	3	16	12	14	18	26	33	27	25	2010	Dentro de lo esperado
3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	2	3	4	2	3	4	3	3	16	16	11	17	29	26	26	29	1865	Dentro de lo esperado
4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	19	13	14	14	36	36	37	35	2140	Dentro de lo esperado
2	4	3	5	5	5	4	5	3	4	4	5	3	3	5	5	5	4	3	12	19	15	14	33	34	34	30	2125	Dentro de lo esperado
3	3	2	3	4	3	2	5	4	2	2	3	3	4	2	4	3	3	4	14	12	24	10	24	19	29	27	2055	Dentro de lo esperado
2	4	5	4	4	5	5	3	2	3	5	4	5	4	4	3	5	4	5	12	23	9	16	29	39	27	31	2185	Dentro de lo esperado
4	3	2	5	3	4	3	3	4	5	5	3	3	3	4	4	2	3	3	20	16	15	9	27	28	28	24	1540	Por Debajo de lo esperado
5	5		3	4	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	18	11	11	20	35	34	36	36	2800	Excepcional
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	22	15	11	12	40	40	38	39	2080	Dentro de lo esperado
4	5	4	4	3	4	5	5	3	4	5	2	3	2	5	4	4	5	3	21	14	12	13	30	34	30	28	1800	Dentro de lo esperado
5	1	3	3	4	4	5	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	17	12	11	20	27	31	29	31	2235	Sobre lo esperado
3	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	14	13	21	12	35	32	33	30	2850	Excepcional
4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	17	14	12	17	33	29	35	35	2305	Sobre lo esperado

Anexo # 2:Cuestionario de Orientaciones de Liderazgo de Lee Bolman

THE DOCUMENT COMPANY

XEROX

Estimados señores:

El objeto del presente cuestionario es describir el estilo gerencial y de liderazgo de su superior inmediato al cual está evaluando.

Las respuestas emitidas en el cuestionario, serán confidenciales y no afectarán de modo alguno su relación laboral, y nos beneficiarán para lograr culminar nuestra tesis de grado. Es por ello, que la honestidad en sus respuestas es de suma importancia.

La forma de llenado deberá hacerla con bolígrafo de color azul o rojo, rellenando el círculo completa y firmemente. Para contestar el cuestionario, usted no necesitará más de diez (10) minutos de su valioso tiempo.

Agradeciendo de antemano su colaboración, se despiden

Atentamente

Evaly Altuve — *Claudia Serrano*

***Recuerde**: Rellene todas y cada una de las respuestas del cuestionario. Gracias.*

THE DOCUMENT COMPANY
XEROX
Worldwide Sponsor

Xerox de Venezuela, C.A.
Apartado 6334
Caracas, Venezuela.

ESA

CUESTIONARIO SOBRE ORIENTACION DE LIDERAZGO

(Evaluación de otros)

Centro Desarrollo Humano y Organizaciones

Nombre de la persona evaluada

APELLIDOS

NOMBRES

FECHA

DIA | MES | AÑO

CEDULA

FORMA DE LLENADO

USE LAPIZ O BOLIGRAFO

1.- Use preferiblemente ~~lápiz No 2~~. En caso de usar bolígrafo, debe ser de color azul ~~o negro~~ o rojo

2.- En caso de error al utilizar lápiz, borre cuidadosamente y rellene de nuevo.

3.- Rellene los círculos en su totalidad

LLENADO INCORRECTO — LLENADO CORRECTO

Relación con el evaluado (Yo soy su):

Superior ○ Igual (par) ○ Supervisado ○

Mediante este cuestionario se busca que usted describa el estilo gerencial y de liderazgo de la persona a la que está evaluando. No hay respuestas correctas ni incorrectas ya que cada quien puede tener un estilo muy personal de liderazgo. La honestidad de sus respuestas es lo más importante. La información aquí recabada será tratada en forma totalmente confidencial y sólo le será entregada a la persona evaluada en combinación con otras evaluaciones, de tal manera que no se pueda identificar su procedencia.

I.-Estilo de Liderazgo.

En esta sección, se le pide **jerarquizar** las destrezas y orientaciones de liderazgo más resaltantes de la persona que usted está evaluando. En cada grupo asigne un valor con una escala de "4" a "1", en la cual "4" es lo que mejor le describe y "1" lo que menos le describe . No repita ninguno de los números.

① Le describe menos
② Le describe algo
③ Le describe aproximadamente
④ Le describe mejor

EJEMPLO: Sus destrezas más resaltantes son:

a. Habilidades organizativas.	● ① ② ③
b. Habilidades para delegar.	① ③ ③ ●
c. Habilidades políticas.	① ① ● ④
d. Habilidades para proponer a otros.	① ● ③ ④

Recuerde:
Jerarquizar
No repetir números

1. Las destrezas más resaltantes del individuo son:

	-	+
Habilidades analíticas.	① ② ③	④
Habilidades interpersonales.	① ② ③	④
Habilidades políticas.	① ② ③	④
Habilidad para estimular y motivar.	① ② ③	④

2. La mejor manera de describir a esta persona es como un:

	-	+
a. Experto técnico.	① ② ③	④
b. Buen escucha.	① ② ③	④
c. Hábil negociador.	① ② ③	④
d. Líder inspirador.	① ② ③	④

3. Lo que este individuo hace mejor es:

	-	+
Tomar buenas decisiones.	① ② ③	④
Preparar y desarrollar gente.	① ② ③	④
Construir alianzas sólidas y una base de poder.	① ② ③	④
Estimular e inspirar a los demás.	① ② ③	④

4. Lo que a las personas más les gusta de este individuo es:

	-	+
a. Atención a los detalles.	① ② ③	④
b. Interés por la gente.	① ② ③	④
c. Habilidad para enfrentar con éxito los conflictos y la oposición.	① ② ③	④
d. Carisma.	① ② ③	④

ducción y adaptación del Cuestionario sobre Orientaciones de Liderazgo. L. Bolman (1990). (Leadership Frameworks. 440 Boylston Street,

El rasgo más característico de su estilo del liderazgo es:	-	+
[illegible]ento claro y lógico.	① ② ③ ④	
[illegible]idado y apoyo a los demás.	① ② ③ ④	
[illegible]eza y agresividad.	① ② ③ ④	
[illegible]aginación y creatividad.	① ② ③ ④	

6. Esta persona puede ser mejor descrita como:	-	+
a. Un analista.	① ② ③ ④	
b. Un humanista.	① ② ③ ④	
c. Un político.	① ② ③ ④	
d. Un visionario.	① ② ③ ④	

[illegible] Conductas como líder.

[illegible]r favor, indique con qué frecuencia las siguientes descripciones son características de la persona que [illegible]ted está evaluando. Utilice para responder la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Nunca	**Ocasionalmente**	**Algunas veces**	**Frecuentemente**	**Siempre**

[illegible]ted responderá con "1" si la descripción no se ajusta a la persona que está evaluando, con un "2" si se ajusta ocasionalmente, [illegible] un "3" si se ajusta algunas veces, y así sucesivamente.

[illegible]ensa de una manera muy clara y lógica.	① ② ③ ④ ⑤
Se muestra muy interesado por los demás y da mucho apoyo.	① ② ③ ④ ⑤
[illegible]osee habilidades excepcionales para movilizar gente y recursos a fin de que las cosas se hagan.	① ② ③ ④ ⑤
Inspira a otros a rendir al máximo.	① ② ③ ④ ⑤
[illegible]ace mucho énfasis en la planificación cuidadosa y en lapsos de tiempo claros.	① ② ③ ④ ⑤
Estimula la confianza mediante relaciones abiertas y de colaboración con los demás.	① ② ③ ④ ⑤
[illegible] un negociador muy hábil y astuto.	① ② ③ ④ ⑤
Es muy carismático.	① ② ③ ④ ⑤
[illegible]ronta los problemas mediante un pensamiento cuidadoso y analítico.	① ② ③ ④ ⑤
Muestra mucha sensibilidad e interés por las necesidades y sentimientos de los demás.	① ② ③ ④ ⑤
[illegible] excepcionalmente persuasivo e influyente.	① ② ③ ④ ⑤
Sirve de inspiración a los demás.	① ② ③ ④ ⑤
[illegible]esarrolla y ejecuta procedimientos y políticas claras y lógicas.	① ② ③ ④ ⑤
Promueve la participación y compromiso en las decisiones.	① ② ③ ④ ⑤
[illegible]nticipa y maneja con habilidad los conflictos de trabajo.	① ② ③ ④ ⑤
Es muy imaginativo y creativo.	① ② ③ ④ ⑤
[illegible]nfrenta los problemas con realismo y lógica.	① ② ③ ④ ⑤
Es muy servicial y sensible ante las necesidades de los demás.	① ② ③ ④ ⑤
[illegible]s muy eficaz obteniendo apoyo de gente influyente y poderosa.	① ② ③ ④ ⑤
Transmite con fuerza el reto de su visión y el sentido de la misión.	① ② ③ ④ ⑤
[illegible]e fija metas operacionales y medibles y hace a la gente responsable del logro de las mismas.	① ② ③ ④ ⑤
Escucha con atención y es excepcionalmente receptivo a las ideas y contribuciones de los demás.	① ② ③ ④ ⑤
[illegible]olíticamente es muy sensible y hábil.	① ② ③ ④ ⑤
[illegible]e más allá de la realidad corriente en busca de oportunidades nuevas y estimulantes.	① ② ③ ④ ⑤
[illegible]e dedica una atención extraordinaria a los detalles.	① ② ③ ④ ⑤
Sabe darle reconocimiento personal a los trabajos bien realizados.	① ② ③ ④ ⑤
[illegible]esarrolla alianzas para construir una base de apoyo fuerte.	① ② ③ ④ ⑤
Genera lealtad y entusiasmo.	① ② ③ ④ ⑤
[illegible]ree firmemente en estructuras claras y en cadenas de mando bien definidas.	① ② ③ ④ ⑤
Es un gerente muy participativo.	① ② ③ ④ ⑤
[illegible]s exitoso enfrentando conflictos y oposición.	① ② ③ ④ ⑤
Sirve como un modelo influyente de las aspiraciones y valores de la organización.	① ② ③ ④ ⑤

Estimación Global

[illegible]parado con otros individuos que usted ha conocido, con niveles semejantes de experiencia y responsabilidad, [illegible]no evaluaría a esta persona?

1.Eficacia global como **gerente**.	① 20% Inferior	②	③ 20% promedio	④	⑤ 20% superior
2.Eficacia global como **líder**..	① 20% Inferior	②	③ 20% promedio	④	⑤ 20% superior

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo # 3 Formato de La Evaluación de Desempeño de Xerox de Venezuela

THE DOCUMENT COMPANY
XEROX

PLANIFICACIÓN, REVISIONES PERIODICAS Y EVALUACIÓN FINAL AL DESEMPEÑO

I.- DATOS

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

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

PERIODO EVALUADO

DESDE: [| |] HASTA: [| |]

GRUPO OCUPACIONAL: ESPECIALISTAS, ANALISTAS, PROFESIONALES SIN REPORTE

II.- PLANIFICACION DE LOS OBJETIVOS ANUALES 1998

OBJETIVOS	PESO
	60

NOMBRE: _____
CEDULA: _____
CARGO: _____
DIVISIÓN/DPTO: _____

NOMBRE: _____
CEDULA: _____
CARGO: _____
DIVISIÓN/DPTO: _____

V.- EVALUACION FINAL

1.- EVALUACION DE OBJETIVOS

ACCIONES U OBJETIVOS ESPECIFICOS	PESO	CATEGORIA DE DESEMPEÑO				
		MPDLE	PDLE	DDLE	SLE	E
	60					

2.- EVALUACION DEL COMPORTAMIENTO

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

V.- EVALUACION FINAL

3.- RESULTADOS DE LA REVISION

RESUMEN # 1

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

RESUMEN # 2

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

CALIFICACION FINAL

A.- TOTAL # 1 _____

B.- TOTAL # 2 _____

C.- CALIFICACION FINAL (A +B) _____

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

DESEMPEÑO:			
EXCEPCIONAL (E)	2,600	.....	3,000
SOBRE LO ESPERADO (SLE)	2,200	.....	2,599
DENTRO DE LO ESPERADO (DDLE)	1,800	.....	2,199
POR DEBAJO DE LO ESPERADO (PDLE)	1,400	.....	1,799
MUY POR DEBAJO DE LO ESPERADO (MPDLE)	1,000	.....	1,399

4.- PLAN DE ACCION

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

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

5.- APROBACIONES YCOMENTARIOS

FECHA: _____

FIRMA EMPLEADO: _____

FIRMA SUPERVISOR: _____

FIRMA GTE DIRECTOR _____

(SOLO PARA SER LLENADO POR EL EMPLEADO)

¿Está de Acuerdo ? Explique:

SI ☐

NO ☐

_____

_____

_____

Anexo # 4: Frecuencia de las respuestas jerarquizadas del Estilo de Liderazgo Estructural.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative	Cumulative Percent
Valid	9	2	2.00%	2.00%	2	2.00%
	10	2	2.00%	2.00%	4	4.00%
	11	3	3.00%	3.00%	7	7.00%
	12	4	4.00%	4.00%	11	11.00%
	13	5	5.00%	5.00%	16	16.00%
	14	9	9.00%	9.00%	25	25.00%
	15	12	12.00%	12.00%	37	37.00%
	16	10	10.00%	10.00%	47	47.00%
	17	10	10.00%	10.00%	57	57.00%
	18	10	10.00%	10.00%	67	67.00%
	19	10	10.00%	10.00%	77	77.00%
	20	12	12.00%	12.00%	89	89.00%
	21	3	3.00%	3.00%	92	92.00%
	22	5	5.00%	5.00%	97	97.00%
	23	3	3.00%	3.00%	100	100.00%
	Total	100	100.00%	100.00%		
Total		100	100			

Anexo # 5: Frecuencia de las respuestas jerarquizadas del Estilo de Liderazgo Recursos Humanos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative	Cumulative Percent
Valid	9	2	2.00%	2.00%	2	2.00%
	10	5	5.00%	5.00%	7	7.00%
	11	6	6.00%	6.00%	13	13.00%
	12	8	8.00%	8.00%	21	21.00%
	13	9	9.00%	9.00%	30	30.00%
	14	11	11.00%	11.00%	41	41.00%
	15	13	13.00%	13.00%	54	54.00%
	16	9	9.00%	9.00%	63	63.00%
	17	5	5.00%	5.00%	68	68.00%
	18	14	14.00%	14.00%	82	82.00%
	19	6	6.00%	6.00%	88	88.00%
	20	8	8.00%	8.00%	96	96.00%
	21	1	1.00%	1.00%	97	97.00%
	22	1	1.00%	1.00%	98	98.00%
	23	2	2.00%	2.00%	100	100.00%
	Total	100	100.00%	100.00%		
Total		100	100			

Anexo # 6: Frecuencia de las respuestas jerarquizadas del Estilo de Liderazgo Político.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative	Cumulative Percent
Valid	7	1	1.00%	1.00%	1	1.00%
	8	2	2.00%	2.00%	3	3.00%
	9	10	10.00%	10.00%	13	13.00%
	10	8	8.00%	8.00%	21	21.00%
	11	13	13.00%	13.00%	34	34.00%
	12	10	10.00%	10.00%	44	44.00%
	13	3	3.00%	3.00%	47	47.00%
	14	11	11.00%	11.00%	58	58.00%
	15	11	11.00%	11.00%	69	69.00%
	16	8	8.00%	8.00%	77	77.00%
	17	9	9.00%	9.00%	86	86.00%
	18	2	2.00%	2.00%	88	88.00%
	19	1	1.00%	1.00%	89	89.00%
	20	5	5.00%	5.00%	94	94.00%
	21	2	2.00%	2.00%	96	96.00%
	22	2	2.00%	2.00%	98	98.00%
	23	1	1.00%	1.00%	99	99.00%
	24	1	1.00%	1.00%	100	100.00%
	Total	100	100.00%	100.00%		
Total		100	100			

Anexo # 7: Frecuencia de las respuestas Jerarquizadas del Estilo de Liderazgo Simbólico.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative	Cumulative Percent
Valid	8	1	1.00%	1.00%	1	1.00%
	9	7	7.00%	7.00%	8	8.00%
	10	5	5.00%	5.00%	13	13.00%
	11	12	12.00%	12.00%	25	25.00%
	12	9	9.00%	9.00%	34	34.00%
	13	10	10.00%	10.00%	44	44.00%
	14	9	9.00%	9.00%	53	53.00%
	15	11	11.00%	11.00%	64	64.00%
	16	10	10.00%	10.00%	74	74.00%
	17	10	10.00%	10.00%	84	84.00%
	18	8	8.00%	8.00%	92	92.00%
	19	3	3.00%	3.00%	95	95.00%
	20	4	4.00%	4.00%	99	99.00%
	21	1	1.00%	1.00%	100	100.00%
	Total	100	100.00%	100.00%		

Anexo # 8: Indice de Fiabilidad General

Data written to the working file.
59 variables and 100 cases
written.
Variable: SUJETO Type: String Format: A10

Variable: P1A Type: Number Format: F13.2
Variable: P1B Type: Number Format: F13.2
Variable: P1C Type: Number Format: F13.2
Variable: P1D Type: Number Format: F13.2
Variable: P2A Type: Number Format: F13.2
Variable: P2B Type: Number Format: F13.2
Variable: P2C Type: Number Format: F13.2
Variable: P2D Type: Number Format: F13.2
Variable: P3A Type: Number Format: F13.2
Variable: P3B Type: Number Format: F13.2
Variable: P3C Type: Number Format: F13.2
Variable: P3D Type: Number Format: F13.2
Variable: P4A Type: Number Format: F13.2
Variable: P4B Type: Number Format: F13.2
Variable: P4C Type: Number Format: F13.2
Variable: P4D Type: Number Format: F13.2
Variable: P5A Type: Number Format: F13.2
Variable: P5B Type: Number Format: F13.2
Variable: P5C Type: Number Format: F13.2
Variable: P5D Type: Number Format: F13.2
Variable: P6A Type: Number Format: F13.2
Variable: P6B Type: Number Format: F13.2
Variable: P6C Type: Number Format: F13.2
Variable: P6D Type: Number Format: F13.2
Variable: PII1 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII2 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII3 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII4 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII5 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII6 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII7 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII8 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII9 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII10 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII11 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII12 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII13 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII14 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII15 Type: Number Format: F13.2

Variable: PII16 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII17 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII18 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII19 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII20 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII21 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII22 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII23 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII24 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII25 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII26 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII27 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII28 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII29 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII30 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII31 Type: Number Format: F13.2
Variable: PII32 Type: Number Format: F13.2
Variable: PIII1 Type: Number Format: F13.2
Variable: PIII2 Type: Number Format: F13.2

Análisis de Fiabilidad

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 100 N of Items = 58

Alpha = 0.9123

Anexo # 9: Indice de Fiabilidad por Escala

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 100 N of Items = 14

Alpha = ,8311

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 100 N of Items = 14

Alpha = ,6126

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 100 N of Items = 14

Alpha = ,8787

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 100 N of Items = 14

Alpha = ,6906

Anexo # 10 :Cuadro comparativo de la Relación entre las Percepciones de los Estilos de Liderazgo por gerente y el resultado de la Evaluación de Desempeño

GERENTE 1	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	Percepción	Evaluación de Desempeño
1	Estructural	Sobre lo Esperado
2	Estructural	Sobre lo Esperado
3	Simbólico	Excepcional
4	Político	Sobre lo Esperado
5	Estructural	Excepcional

		Muy por debajo de lo esperado	0
Estructural=	3	Por debajo de lo esperado	0
Recur.Humanos=	0	Dentro de lo esperado	0
Político=	1	Sobre lo esperado	3
Simbólico=	1	Excepcional	2

Estructural=Sobre lo esperado

GERENTE 2	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	Percepción	Evaluación de Desempeño
6	Recur.Humanos	Sobre lo esperado
7	Estructural	Excepcional
8	Político	Sobre lo esperado
9	Estructural	Sobre lo esperado
10	Recur.Humanos	Excepcional
11	Simbólico	Sobre lo esperado
12	Estructural	Sobre lo esperado

		Muy por debajo de lo esperado	0
Estructural=	3	Por debajo de lo esperado	0
Recur.Humanos=	2	Dentro de lo esperado	0
Político=	1	Sobre lo esperado	5
Simbólico=	1	Excepcional	2

Estructural=Sobre lo esperado

GERENTE 3	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleados	Percepción	Evaluación de Desempeño
13	Político	Por debajo de lo esperado
14	Estructural	Por debajo de lo esperado
15	Recur.Humanos	Sobre lo esperado
16	Político	Sobre lo esperado
17	Estructural	Excepcional

		Muy por debajo de lo esperado	0
Estructural=	2	Por debajo de lo esperado	2
Recur.Humanos=	1	Dentro de lo esperado	0
Político=	2	Sobre lo esperado	2
Simbólico=	0	Excepcional	1

Estructural-Político=Sobre lo esperado

GERENTE 4	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	Percepción	Evaluación de Desempeño
18	Estructural	Excepcional
19	Estructural	Sobre lo esperado
20	Político	Por debajo de lo esperado
21	Simbólico	Excepcional
22	Recur.Humanos	Sobre lo esperado
23	Recur.Humanos	Dentro de lo esperado

		Muy por debajo de lo esperado	0
Estructural=	2	Por debajo de lo esperado	1
Recur.Humanos=	2	Dentro de lo esperado	1
Político=	1	Sobre lo esperado	2
Simbólico=	1	Excepcional	2

Estructural-Recur. Humanos=Sobre lo Esperado

GERENTE 5	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	Percepción	Evaluación de Desempeño
24	Simbólico	Dentro de lo esperado
25	Político	Excepcional
26	Estructural	Sobre lo esperado
27	Simbólico	Dentro de lo esperado
28	Estructural	Excepcional
29	Recur.Humanos	Por debajo de lo esperado

		Muy por debajo de lo esperado	0
Estructural=	2	Por debajo de lo esperado	1
Recur.Humanos=	1	Dentro de lo esperado	2
Político=	1	Sobre lo esperado	1
Simbólico=	2	Excepcional	2

Estructural-Simbólico=Dentro de lo Esperado

GERENTE 6	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	Percepción	Evaluación de Desempeño
30	Simbólico	Sobre lo esperado
31	Recur.Humanos	Sobre lo esperado
32	Recur.Humanos	Sobre lo esperado
33	Recur.Humanos	Sobre lo esperado

		Muy por debajo de lo esperado	0
Estructural=	0	Por debajo de lo esperado	0
Recur.Humanos=	3	Dentro de lo esperado	0
Político=	0	Sobre lo esperado	4
Simbólico=	1	Excepcional	0

Recursos Humanos=Sobre lo esperado

GERENTE 7	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	Percepción	Evaluación de Desempeño
34	Político	Por debajo de lo esperado
35	Político	Dentro de lo esperado
36	Estructural	Muy por debajo de lo esperado
37	Político	Sobre lo esperado
38	Simbólico	Dentro de lo esperado

		Muy por debajo de lo esperado	1
Estructural=	1	Por debajo de lo esperado	1
Recur.Humanos=	0	Dentro de lo esperado	2
Político=	3	Sobre lo esperado	1
Simbólico=	1	Excepcional	0

Político=Dentro de lo esperado

GERENTE 8	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	Percepción	Evaluación de Desempeño
39	Simbólico	Sobre lo Esperado
40	Político	Sobre lo Esperado
41	Recur. Humanos	Excepcional
42	Político	Dentro de lo Esperado
43	Simbólico	Excepcional

	Muy por debajo de lo esperado	0
Estructural=	0 Por debajo de lo esperado	0
Recur.Humanos=	1 Dentro de lo esperado	1
Político=	2 Sobre lo esperado	2
Simbólico=	2 Excepcional	2

Político-Simbólico=Sobre lo Esperado

GERENTE 9	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	Percepción	Evaluación de Desempeño
44	Rercur. Humanos	Muy por Debajo de lo Esperado
45	Estructural	Sobre lo Esperado
46	Estructural	Sobre lo Esperado
47	Rercur. Humanos	Sobre lo Esperado
48	Simbólico	Sobre lo Esperado
49	Simbólico	Dentro de lo Esperado
50	Rercur. Humanos	Sobre lo Esperado

	Muy por debajo de lo esperado	1
Estructural=	2 Por debajo de lo esperado	0
Recur.Humanos=	3 Dentro de lo esperado	1
Político=	0 Sobre lo esperado	5
Simbólico=	2 Excepcional	0

Recur. Humanos=Sobre lo Esperado

GERENTE 10	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	Percepción	Evaluación de Desempeño
51	Político	Dentro de lo Esperado
52	Simbólico	Dentro de lo Esperado
53	Recur. Humanos	Dentro de lo Esperado
54	Estructural	Dentro de lo Esperado
55	Político	Por Debajo de lo Esperado
56	Recur. Humanos	Dentro de lo Esperado
57	Político	Dentro de lo Esperado

	Muy por debajo de lo esperado	0
Estructural=	1 Por debajo de lo esperado	1
Recur.Humanos=	2 Dentro de lo esperado	6
Político=	3 Sobre lo esperado	0
Simbólico=	1 Excepcional	0

Político=Dentro de lo Esperado

GERENTE 11	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	Percepción	Evaluación de Desempeño
58	Recur. Humanos	Sobre lo Esperado
59	Estructural	Por Debajo de lo Esperado
60	Estructural	Por Debajo de lo Esperado
61	Simbólico	Dentro de lo Esperado
62	Recur. Humanos	Dentro de lo Esperado

	Muy por debajo de lo esperado	0
Estructural=	2 Por debajo de lo esperado	2
Recur.Humanos=	2 Dentro de lo esperado	2
Político=	0 Sobre lo esperado	1
Simbólico=	1 Excepcional	0

Estructural-Recur. Humanos=Dentro de lo Esperado

GERENTE 12	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	Percepción	Evaluación de Desempeño
63	Político	Por Debajo de lo Esperado
64	Estructural	Dentro de lo Esperado
65	Político	Por Debajo de lo Esperado
66	Estructural	Sobre lo Esperado

	Muy por debajo de lo esperado	0
Estructural=	2 Por debajo de lo esperado	2
Recur.Humanos=	0 Dentro de lo esperado	1
Político=	2 Sobre lo esperado	1
Simbólico=	0 Excepcional	0

Estructural-Político=Por Debajo de lo Esperado

GERENTE 13	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	Percepción	Evaluación de Desempeño
67	Estructural	Sobre lo Esperado
68	Recur. Humanos	Sobre lo Esperado
69	Estructural	Sobre lo Esperado
70	Político	Dentro de lo Esperado

	Muy por debajo de lo esperado	0
Estructural=	2 Por debajo de lo esperado	0
Recur.Humanos=	1 Dentro de lo esperado	1
Político=	1 Sobre lo esperado	3
Simbólico=	0 Excepcional	0

Estructural=Sobre lo Esperado

GERENTE 14	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	Percepción	Evaluación de Desempeño
71	Político	Por Debejo de lo Esperado
72	Político	Sobre lo Esperado
73	Recur. Humanos	Sobre lo Esperado
74	Estructural	Por Debejo de lo Esperado
75	Estructural	Sobre lo Esperado

	Muy por debajo de lo esperado	0
Estructural=	2 Por debajo de lo esperado	2
Recur.Humanos=	1 Dentro de lo esperado	0
Político=	2 Sobre lo esperado	3
Simbólico=	0 Excepcional	0

Estructural-Político=Sobre lo Esperado

GERENTE 15	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	Percepción	Evaluación de Desempeño
76	Estructural	Sobre lo Esperado
77	Simbólico	Excepcional
78	Estructural	Sobre lo Esperado
79	Estructural	Sobre lo Esperado
80	Estructural	Sobre lo Esperado
81	Estructural	Sobre lo Esperado

	Muy por debajo de lo esperado	0
Estructural=	5 Por debajo de lo esperado	0
Recur.Humanos=	0 Dentro de lo esperado	0
Político=	0 Sobre lo esperado	5

Simbólico=	1 Excepcional	1

Estructural=Sobre lo Esperado

GERENTE 16	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	Percepción	Evaluación de Desempeño
82	Recur. Humanos	Excepcional
83	Recur. Humanos	Dentro de lo Esperado
84	Simbólico	Dentro de lo Esperado
85	Recur. Humanos	Sobre lo Esperado
86	Estructural	Sobre lo Esperado

	Muy por debajo de lo esperado	0
Estructural=	1 Por debajo de lo esperado	0
Recur.Humanos=	3 Dentro de lo esperado	2
Político=	0 Sobre lo esperado	2
Simbólico=	1 Excepcional	1

Recur. Humanos=Sobre lo esperado

GERENTE 17	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	Percepción	Evaluación de Desempeño
87	Estructural	Excepcional
88	Simbólico	Dentro de lo Esperado
89	Simbólico	Dentro de lo Esperado
90	Estructural	Dentro de lo Esperado

	Muy por debajo de lo esperado	0
Estructural=	2 Por debajo de lo esperado	0
Recur.Humanos=	0 Dentro de lo esperado	3
Político=	0 Sobre lo esperado	0
Simbólico=	2 Excepcional	1

Estructural-Simbólico=Dentro de lo Esperado

GERENTE 18	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	Percepción	Evaluación de Desempeño
91	Recur. Humanos	Dentro de lo esperado
92	Político	Dentro de lo esperado
93	Recur. Humanos	Dentro de lo esperado
94	Estructural	Por Debajo de lo Esperado
95	Simbólico	Excepcional

	Muy por debajo de lo esperado	0
Estructural=	1 Por debajo de lo esperado	1
Recur.Humanos=	2 Dentro de lo esperado	3

Político=	1 Sobre lo esperado	0
Simbólico=	1 Excepcional	1

Recur. Humanos=Dentro de lo Esperado

GERENTE 19	RESPUESTAS JERARQUIZADAS	
Empleado	Percepción	Evaluación de Desempeño
96	Estructural	Dentro de lo Esperado
97	Estructural	Dentro de lo Esperado
98	Simbólico	Sobre lo esperado
99	Político	Excepcional
100	Simbólico	Sobre lo esperado

	Muy por debajo de lo esperado	0
Estructural=	2 Por debajo de lo esperado	0
Recur.Humanos=	0 Dentro de lo esperado	2
Político=	1 Sobre lo esperado	2
Simbólico=	2 Excepcional	1

Estructural-Simbólico=Sobre lo esperado