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

"LIDERAZGO TRADICIONAL VS. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN GERENTES DE ORGANIZACIONES CON ESTRUCTURAS CAMBIANTES"

AUTORAS:
ASTRID C. ALVAREZ R.
MARUJA PAREDES S.

PROFESORA-GUÍA:
INGRID OCHOA DE PÉREZ.

Caracas, Octubre 2000.

INDICE

Páginas

Resumen..... 4

CAPÍTULO I
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA
Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Establecimiento del área problemática..... 5
Objetivos de la Investigación..... 8

CAPÍTULO II
MARCO CONTEXTUAL

Orígenes e Historia de Plumrose Latinoamericana, C.A..... 9
Visión de Plumrose Latinoamericana, C.A..... 10
Misión de Plumrose Latinoamericana, C.A..... 11
Valores de Plumrose Latinoamericana, C.A..... 11
Productos que Ofrece Plumrose Latinoamericana, C.A..... 11
Marcas de Plumrose Latinoamericana, C.A..... 11
Plantas y Sucursales de Plumrose Latinoamericana, C.A..... 11

Orígenes e Historia de Merck, S.A. Venezuela..... 12
Visión de Merck, S.A. Venezuela..... 12
Misión de Merck, S.A. Venezuela..... 13
Valores de Merck, S.A. Venezuela..... 13
Productos que Ofrece Merck, S.A. Venezuela..... 14
Marcas de Merck, S.A. Venezuela..... 14
Plantas y Sucursales de Merck, S.A. Venezuela..... 15

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

Organización..... 16
Elementos de la Organización..... 17
Participantes en la Organización..... 17
Parámetros de la Empresa Tradicional..... 18
Tipos de Estructuras Organizacionales..... 20
Proceso de Cambio..... 23
Fuerzas del Cambio..... 24

Resistencia al Cambio..... 24
Técnicas para la Resistencia al Cambio..... 25
Actuación Desenvolvimiento de las Empresas Cambiantes en el Mercado Actual Competitivo..... 26
Gerencia..... 27
Papeles Gerenciales..... 29
Habilidades Gerenciales..... 30
Características del Perfil Ideal de un Gerente con ambición de ser Excelente y Competitivo..... 32
Antecedentes del Estudio del Liderazgo..... 33
Definiciones de Liderazgo..... 33
Teorías del Liderazgo..... 34
Liderazgo Tradicional..... 36
Poder..... 36
Dirección..... 40
Autoritarismo..... 43
Grado de Centralización..... 48
Presión..... 49
Liderazgo Transformacional..... 50
Características del Proceso de Transformación..... 52
Un Modelo de Liderazgo Transformacional..... 53
Liderazgo y Cultura Organizacional..... 54
Carisma..... 56
Liderazgo Inspirador..... 64
Consideración Individual..... 65
Estimulación Intelectual..... 69
Liderazgo Transaccional..... 76
Incentivo Contingente..... 76
Entorno Organizacional..... 81
Liderazgo Laissez-Faire..... 83

CAPÍTULO IV
MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación..... 84
Diseño de Investigación..... 84
Método de Investigación..... 84
Población..... 84
Unidad de Análisis..... 85
Operacionalización de las Variables..... 85
Recolección de la Información..... 87
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Medición..... 89
Procesamiento de la Información..... 90

CAPÍTULO V
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Variable: Liderazgo Tradicional..... 92
Variable: Liderazgo Transaccional..... 94

Variable: Liderazgo Transformacional 95
Análisis por Empresas
Merck, S.A. Venezuela 96
Plumrose Latinoamericana, C.A. 100
Análisis Descriptivos 103
Merck, S.A. Venezuela 105
Plumrose Latinoamericana, C.A. 106
Diferencias de Medias 108
Regresión Múltiple 110

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 111

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 113

ANEXOS 117

RESUMEN

La presente investigación se inicia con el planteamiento del problema, el cual es determinar las diferencias existentes en cuanto al estilo de liderazgo, bien sea un estilo tradicional o un estilo transformacional, ejercido por los gerentes de dos organizaciones que presentaron cambios en su estructura, ubicadas en el área Metropolitana de Caracas. Para su realización se han planteado varios objetivos que se desean alcanzar, estos son:

- Determinar el tipo de liderazgo presente en los gerentes de las dos organizaciones, bien sea tradicional o transformacional.
- Identificar las diferencias existentes entre los estilos de liderazgo tradicional y transformacional presente en los gerentes de las dos organizaciones.
- Evaluar la opinión emitida por los seguidores en cuanto al estilo de liderazgo ejercido por el gerente inmediato.
- Comparar las diferencias existentes entre los estilos liderazgo tradicional y transformacional presente en los gerentes de las dos organizaciones.

Esta investigación se pretende llevar a cabo, porque en la mayoría de los casos se puede observar que la persona que cumple el rol de la gerencia en organizaciones que están pasando por un proceso de cambio o que ya lo sufrieron, puede seguir varios patrones de conducta. Puede mantener características propias de un líder tradicional, o por el contrario puede adoptar conductas propias del liderazgo transformacional y ser un líder que intente que sus seguidores y colegas trasciendan en la organización. Toda empresa que ha sufrido transformaciones y cambios en su estructura, debe tener un agente de cambio que ejecute un tipo de liderazgo que se adecue a estas transformaciones, para así poder lograr que sus seguidores se integren al mercado competitivo, mejoren su desempeño y cumplan con la misión y visión de la organización, y desde el punto de vista motivacional procurar que los seguidores se sientan identificados con la empresa como pieza clave e importante de la misma, formando parte de "La Gran Familia".

Seguidamente se hace una reseña de las dos organizaciones que se han estudiado, Plumrose Latinoamericana, C.A y Merck, S.A Venezuela, explicando la historia, la visión y la misión de las mismas, productos que comercializan y cómo se comportan en el mercado nacional.

Con respecto al marco teórico, se explicarán las variables consideradas para nuestro estudio: Liderazgo Transformacional y Liderazgo Tradicional.

En lo que respecta a la parte metodológica de esta investigación, se dará una breve explicación del tipo de estudio de la misma, del diseño, método de investigación, población, unidad de análisis, que en este caso son los gerentes que laboran en las empresas mencionadas anteriormente. Finalmente se realizó un análisis de los resultados obtenidos, llegando a la conclusión de que existen diferencias significativas entre el tipo de liderazgo ejercido por los gerentes de las organizaciones en estudio con una alta orientación al Liderazgo Transformacional.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante siglos las comunidades han sido los mecanismos más poderosos para crear cooperación humana e interdependencia. Cuando estas comunidades se organizan, logran definirse a sí mismas y lo hacen sobre la base del compromiso que asumen sus integrantes para construir conjuntamente algo que valoran y para lograr su permanencia en el tiempo.

La organización, la administración y la gerencia son los tres pasos que comúnmente se siguen para distribuir asignaciones entre subgrupos e individuos para poner el trabajo en movimiento y para definir responsabilidades y obligaciones para su realización, a fin de generar orden y control. Sin embargo, un resultado óptimo no se obtiene de manera rutinaria, sino que el volumen de los resultados está asociado a un número de factores personales; por lo tanto es muy importante la calidad de los líderes del grupo.

La mayoría de las investigaciones realizadas sobre el liderazgo (teoría carismática, teorías contingenciales, teoría de rasgos, etc.) se centran en tres enfoques principales: primero, el que considera al liderazgo como reflejo de la personalidad del líder, segundo, el que considera al liderazgo como reflejo del carácter y de la situación de los seguidores, y tercero, el liderazgo como arte y técnica.

Frente al desafío contemporáneo, el ritmo de cambio nos lleva a la internalización de la competencia, madurez de los mercados y rapidez en el desarrollo tecnológico y organizacional, tales como crecimiento de las empresas (fusiones y adquisiciones), diversificación de productos, globalización y uso creciente de tecnologías refinadas. La organización empresarial en los últimos años ha sido una fuerza poderosa que ha mejorado el nivel de vida de millones de seres humanos, pero estas han dejado de lado el sentido de un objetivo común y la práctica de los valores comunitarios tradicionales, lo que ha traído como consecuencia resultados críticos en el ámbito individual. Por lo tanto, las empresas inmersas actualmente en un ambiente volátil, deben tener una participación activa en todo proceso de cambio, deben reconocer la inestabilidad, manejar el presente con eficacia, anticipándose al futuro, y de ser necesario revisar la misión y la visión de la organización. Entonces una de las vías de cambio más importante es la cultura de una empresa, entendida como: "el patrón general de conductas compartidas y valores que los miembros tienen en común".[1] Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conductas durante un período determinado. Este enfoque tradicional y la cultura corporativa deben combinarse con un estilo nuevo de liderazgo para enfrentar la globalización ("...es el comportamiento de la gente para lograr la maximización de la posición competitiva de una empresa

[1] KOONTZ, 1985.

en una base global..."[2]), además del desarrollo de la capacidad de aprendizaje de la empresa.

Lo anteriormente mencionado es también fundamental para la modernización, porque la cantidad y la calidad de conocimiento dentro de la empresa, es el recurso imprescindible para la innovación y la capacidad de respuestas de una organización que ha sufrido cambios y transformaciones en su estructura. De acuerdo a lo planteado anteriormente se puede decir que el nivel de conocimientos y la práctica gerencial influyen en el proceso de toma de decisiones, por ello es evidente que se necesite evaluar la calidad de la práctica gerencial y su eficacia para formarse una idea de los logros y posibilidades, así como de sus limitaciones y deficiencias.

Hoy más que nunca se exige del gerente un papel no sólo de administrador de recursos humanos, sino también de líder capaz de movilizar al personal hacia los cambios a través de sus decisiones y ejemplaridad. De esta manera surge el líder transformacional, que a través de la visualización de oportunidades potenciales para su empresa puede sacarle provecho a las fortalezas de la organización y así formular estrategias que permitan enfrentarlas con éxito y alcanzar una mejor posición en el mercado, debe responsabilizarse por los cambios ocurridos, comprometerse garantizando la disponibilidad de los recursos necesarios y dando prioridad a las actividades propias del cambio más que a las rutinarias. Frente a éste fenómeno, la práctica gerencial constituye el área de mayor impacto en las operaciones de la organización, donde se debe contar con un personal que tenga una actitud proactiva, participativa y con pensamiento estratégico. Su modelo de gestión debe adaptarse a los nuevos objetivos aportando una visión que oriente los esfuerzos al logro de los planes y de las transformaciones propuestas.

Sin embargo, es posible observar que la persona que cumple el rol de la gerencia puede seguir varios patrones de conductas, mantener las características propias de un liderazgo tradicional, pues el desempeño de su función varía de acuerdo a los rasgos de personalidad, ya que es un sujeto que cuenta con una preparación congruente con todo aquello que aprendió dentro de una organización tradicional, y al asumir este nuevo enfoque puede manifestar conductas tradicionales, generadas por un anhelo de seguir manteniendo el poder y la autoridad frente a sus subordinados, ejerciendo presión de manera directa o indirecta, siendo estas encubiertas por las características de la nueva organización, mezclándose de esta forma el liderazgo tradicional y el liderazgo transformacional. Por otro lado, este individuo puede adoptar conductas propias del liderazgo transformacional, es decir, ser un líder que intenta que sus colegas se orienten a un nivel mayor de conocimientos a través de las consecuencias de sus resultados.

Las organizaciones con este tipo de liderazgo transformacional podrían ser exitosas, ya que sin ser organizaciones lineales, mecanicistas, jerarquizadas y concentradas en la autoridad, sus representantes cambian su percepción y la orientan hacia el verdadero objetivo de la organización, porque la clave de la nueva riqueza es la gente, fuente de conocimientos y de capital intelectual, por lo tanto el gerente deberá mantener una actitud permanente de aprendizaje, voluntad de equipo de trabajo y capacidad de generar cambios.

La creciente intensidad competitiva ha venido creando la necesidad de un mayor liderazgo en casi todos los niveles de la organización, incluso en los niveles inferiores, los empleados, los profesionales y los técnicos necesitan adoptar el papel del Líder Transformacional en sus respectivos campos de acción.

---

[2] KEAN, M. ***El nuevo perfil del profesional de Relaciones Industriales***. Ponencia del Congreso XI. Congreso de Relaciones Industriales, el reto a la Globalización. Caracas-Venezuela, pág. 3.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se pretende responder a la siguiente interrogante:

¿Existen diferencias en cuanto al estilo de liderazgo, bien sea un estilo tradicional o un estilo transformacional, ejercido por los gerentes de dos organizaciones que presentan cambios en su estructura, ubicadas en el área Metropolitana de Caracas?.

Justificación

Consideramos este estudio importante, porque toda empresa que ha sufrido transformaciones y cambios en su estructura organizativa (con motivo al fenómeno de la Globalización), los gerentes como agentes de cambio, deben ejecutar un tipo de liderazgo que se adecue a dichas transformaciones, para así poder lograr que sus seguidores se integren al mercado competitivo, mejoren su desempeño y cumplan con la misión y visión de la organización, y desde el punto de vista motivacional procurar que los seguidores se sientan identificados con la empresa como pieza clave e importante de la misma, formando parte de "La Gran Familia".

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Determinar las diferencias existentes entre el liderazgo tradicional y el liderazgo transformacional de los gerentes de dos organizaciones que presentan cambios en su estructura.

Objetivos Específicos:

1. Determinar el tipo de liderazgo presente en los gerentes de las dos organizaciones, bien sea tradicional o transformacional.

2. Identificar las diferencias existentes entre los estilos de liderazgo tradicional y transformacional presente en los gerentes de las dos organizaciones.

3. Evaluar la opinión emitida por los seguidores en cuanto al estilo de liderazgo ejercido por el gerente inmediato.

4. Comparar las diferencias existentes entre los estilos de liderazgo tradicional y transformacional presente en los gerentes de las dos organizaciones, Plumrose Latinoamericana, C.A. y Merck, S.A Venezuela.

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

En la presente sección se realizará una breve reseña de la historia, de la visión, misión, valores, productos, marcas, entre otras, de las dos empresas claves utilizadas en nuestra investigación, Plumrose Latinoamericana, C.A. y Merck S.A. Venezuela.

PLUMROSE LATINOAMERICANA, C.A.

Plumrose Latinoamericana, C.A. es una empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de bienes de consumo masivo tales como salchichas, jamones, mortadelas, boloñas, entre otros. Esta empresa es producto de la integración de dos organizaciones líderes en el mercado venezolano, Plumrose y Oscar Mayer. A continuación se explicará la historia de cada una de ellas hasta llegar a Plumrose Latinoamericana, C.A.

Plumrose S.A.

En 1864 Eduard Ferdinand funda la firma E:S:Esman, con sede en Odense, Dinamarca, iniciándose como exportadora de maíz y luego de mantequilla. Por los efectos de contracción de la Primera Guerra Mundial se asocia con la empresa P&S Plum, pionera en la exportación de mantequilla. En 1930, con el fin de afrontar la crisis económica, inicia las exportaciones de productos alimenticios de facíl preparación como conservas de carnes, lácteos y queso. Para 1932 nace en Dinamarca la denominación Plumrose AS, con el fin primordial de producir conservas de carne.

En 1953 se funda en Venezuela Plumrose S.A. con el objeto de importar y distribuir productos de afamadas marcas. En el año de 1960 se inicia la producción local de enlatados, jamones cocidos y otros productos cárnicos. En la primera parte de esta década se trajo a Venezuela maquinaria desde Dinamarca para poner a producir la planta. La carne de res se transportaba en aviones desde el EstadoApure hasta Cagua, Estado Aragua; en su mayor parte la carne de cerdo era importada.

En 1967 la empresa adquiere la planta IENCA, procesadora de carne ubicada en Cagua, Estado Aragua. En ese mismo año se construyó un matadero propio con capacidad de sacrificar de 1200 a 1400 cerdos al día.

En el año de 1982 Plumrose adquiere los derechos para la distribución de Eveba. Al año siguiente, se inicia la comercialización de la línea de jamón endiablado Festival.

Para el año de 1986, Plumrose, primera empresa del ramo cárnico de Venezuela, logra el sello NORVEN para todas las presentaciones de su producto salchichas tipo Wiener.

Venezolana de Empacadora C.A. (Oscar Mayer)

En 1950 fue fundada la Alianza, C.A, distribuidora de alimentos, la cual disponía de depósitos, vendedores y vehículos. Importaba productos cárnicos, enlatados, embutidos, etc., que adquiría de Oscar Mayer (USA) y los comercializaba en Venezuela.

En 1960 el gobierno nacional prohibe la importación de carnes procesadas y derivados cárnicos, y provee incentivos financieros para desarrollar plantas procesadoras de carne en nuestro país. Como resultado de tal medida nace Venezolana de Empacadora, C.A. produciendo salchichas y jamón cocido. Al año siguiente, Venezolana Empacadora, C.A. es adquirida mayoritariamente por Oscar Mayer y se comienza a fabricar en el país productos de esa marca. En 1965 esta empresa compra los activos de uno de sus competidores, Italsalumi y para 1968 adquiere el Matadero Industrial Ochoa, el cual permitió cubrir los requerimientos de carne porcina fresca.

En el año de 1981 General Foods compra a nivel mundial la operación de Oscar Mayer. Cinco años más tarde (1986), Philip Morris adquiere a nivel mundial General Foods. Este mismo año Venezolana Empacadora logra el sello NORVEN para todas las presentaciones de su salchicha Wiener de la marca Oscar Mayer. En 1988 Philip Morris adquiere Kraft Internacional y ello originó la fusión administrativa de Venezolana Empacadora C.A. y Alimentos Kraft de Venezuela.

Plumrose Latinoamericana, C.A.

En 1991 Plumrose adquiere de Philip Morris Inc., la empresa Venezolana de Empacadora C.A., la cual comercializa las marcas Oscar Mayer, Louis Rich e Italsalumi. En este mismo año, la empresa comienza a explotar los beneficios del jamón cocido 96% libre de grasa. En 1992 esta obtiene de la EAC, a Empacadora Ecuatoriana-Danesa (Ecuadasa) y es entonces cuando pasa a ser Plumrose Latinoamericana.

En 1995 en sociedad igualitaria con Continental Grain, poderosa empresa norteamericana del sector de alimentos balanceados para animales, adquiere la empresa Alimentos del Centro, C.A. (Alceca). Un año después Plumrose Latinoamericana obtiene los activos de un matedero industrial situado muy cerca de la planta de Cagua que después de un acondicionamiento realizado por la empresa, pasa a ser tecnológicamente el más moderno de Venezuela y uno de los mejores de Latinoamérica. Tiene capacidad de corte primario y selección con facilidades para refrigeración y congelación de carne. En ese mismo año se produce la integración de la manufactura de Plumrose y Venezolana Empacadora. Esta integración significó remodelaciones en las instalaciones operacionales y administrativas. En el aspecto operacional se realizaron cambios para albergar líneas continuas de jamón, fiambre y salchichas.

En 1998 se realiza la integración total de las fuerzas de ventas de Plumrose y Oscar Mayer, teniendo un representante de ventas que maneja todo el portafolio de productos. En ese mismo año se compra en el Estado Guárico una finca de 1000 hectáreas con el fin de construir la Granja Plumrose (actualmente construída). Esta granja provee más de un 25% de los requerimientos de cerdo de la planta.

Visión de Plumrose Latinoamericana, C.A.

"Ser el líder indiscutible en el mercado de carnes procesadas, con la máxima productividad"[3]

[3] Tanto la historia de la empresa como la visión de la misma, fueron suministradas por Plumrose Latinoamericana C.A.

Misión de Plumrose Latinoamericana, C.A.

"Producir y comercializar productos cárnicos de reconocida calidad, excediendo las expectativas de nuestros clientes y consumidores, que generen beneficios que satisfagan a nuestros accionistas y trabajadores, brindando trato profesional y justo a nuestros suplidores".[4]

Valores de Plumrose Latinoamericana, C.A.

1. Integridad.
2. Compromiso.
3. Comunicación Abierta.
4. Mejoramiento Continuo.
5. Trabajo en Equipo.

Categorias de Productos que Ofrece Plumrose Latinoamericana, C.A.

- *Enteros*: jamones de pierna y espalda, fiambres, mortadelas y boloñas. Piezas: chuletas y tocinetas. Delicateses: gourmet, salchichas Vienas; y manteca de cerdo.
- *Autoservicio*:
  - Refrigerados: rebanados, salchichas Wieners, minibulks, links y untables.
  - No refrigerados: pastas para untar y carnes enlatadas.
- *Copacking (Distribución)*: atún, sardinas y quesos.
- *Productos frescos*: productos frescos y carnes frescas.

Marcas que Pertenecen a Plumrose Latinoamericana, C.A

- En el mercado de productos cárnicos:
  - *Superiores*: Plumrose, Oscar Mayer y Louis Rich.
  - *Standard*: Italsalumi.
  - *Económicos*: Hereford, Fiamrose, Festival, Venpack, Springrose y Don Diego.
- En el mercado de copacking (distribución):
  - Eveba.
  - Acuario.
  - Conaprole.

Plantas y Sucursales de Plumrose Latinoamericana, C.A.

Esta empresa posee las siguientes plantas y sucursales:

Plantas

- Planta de Cagua, Estado Aragua.
- Matadero, ubicado en Cagua, Estado Aragua.
- Granja de Cerdos, ubicada en Calabozo, Estado Guárico. Esta granja es la principal fuente de materia prima para la empresa.

Sucursales

Plumrose Latinoamericana, C.A. cuenta con seis sucursales localizadas a lo largo del país. Estas sucursales son:

- Sucursal de Caracas.
- Sucursal de Puerto La Cruz.

[4] Información suministrada por Plumrose Latinoamericana C.A.

- Sucursal de Ciudad Bolívar.
- Sucursal de Valencia.
- Sucursal de Barquisimeto.
- Sucursal de Maracaibo.[5]

MERCK, S.A. VENEZUELA

Merck es una empresa moderna con una tradición de más de 325 años de existencia. Actualmente opera en más de 75 países, entre los cuales se destacan: Venezuela, México, Alemania, Ecuador, Colombia, Brasil, Chile, Perú, Guatemala, Indonesia, Francia, Italia, entre otros.

La historia de esta empresa comienza en el año de 1668, cuando Friederich Jacob Merck, inicia a la familia en la industria química farmaceútica al adquirir en Darmstadt, Alemania, "La Farmacia del Angel", una farmacia que con el trabajo de muchos años se convierte en una farmacia para el mundo.

En 1827, Heinrich Emanuel Merck establece la primera fábrica con una producción a gran escala, el cual basándose en la calidad de sus preparados, logra la internalización de los productos Merck.

Merck comienza sus actividades en Venezuela en el año de 1954, con el nombre de Compañía Farmaceútica Aue, S.A. (Cofasa) y en 1979 se fusiona con Merck surgiendo Merck-Cofasa, pero en 1981 se separa y se adopta la actual razón social, Merck, S.A.

Actualmente, Merck es una empresa de capital extranjero perteneciente al grupo Merck KGaA legalmente constituda en nuestro país, cuya casa matriz se encuentra en la ciudad de Darmstadt, Alemania, dedicada a la comercialización de productos farmaceúticos (fabricados por ellos o importados), de productos químicos (materias primas, químicos especiales, reactivos), instrumental de laboratorio y equipamiento. Todos los productos que comercializa Merck, S.A. Venezuela provienen de la planta de Colombia, de la planta de México, de los Laboratorios Calox y por supuesto de la casa matriz en Alemania.

Esta empresa está estructurada por las divisiones de *Operaciones*: encargada de la planificación para la fabricación por terceros o importación de productos farmaceúticos, que son comercializados en el territorio nacional; *Administración*, quien administra los recursos humanos, financieros e informáticos, brindando el soporte necesario a las operaciones de la empresa; *Farmaceútica*, cuya función es comercializar a través de las droguerías y farmacias del país los productos farmaceúticos fabricados por terceros o importados, promovidos por los representantes de ventas; y la *División Química*, encargada de comercializar los productos químicos importados, equipamiento de laboratorio y servicio técnico, mediante los distribuidores y su fuerza de venta directa.[6]

Visión de Merck, S.A. Venezuela

"Ser una empresa del sector químico farmaceútico formada por un equipo de colaboradores altamente motivados, capacitados y comprometidos en el proceso de mejoramiento continuo, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes ofreciendo calidad, servicio y confianza con ética

[5] Toda la información relacionada con Plumrose Latinoamericana C.A. fue suministrada por la misma.
[6] Manual de Inducción Merck, S.A. Venezuela, p.p. 3-4.

y seriedad, administrando nuestros recursos con eficiencia generando una rentabilidad que nos permita un crecimiento armónico con las aspiraciones de nuestros accionistas y colaboradores, atendiendo la preservación del medio ambiente."[7]

Misión de Merck, S.A. Venezuela[8]

- Lograr en cada miembro de la organización, conjuntamente con su capacitación permanente, la orientación hacia la satisfacción de los clientes.
- Desarrollar dentro de un ambiente de abierta comunicación la actitud de acordar los objetivos, al menos hasta el tercer nivel de la estructura organizativa, medir trimestralmente los logros y otorgar una compensación sobre la base de los resultados.
- Alcanzar EBIT (ganacias antes de intereses e impuestos) y un rendimiento sobre los activos operativos, según planes operativos anuales.
- Asegurar en todas las áreas de servicios una respuesta en 24 horas.
- Iniciar y desarrollar, de acuerdo con la política de la casa matriz de Alemania, el proceso: "Merck Excellence", como medio de mejoramiento continuo (basado en el Premio Europeo de la Calidad), practicar al menos una autoevaluación anual a través de "Merck Excellent Check" y obtener 520 puntos.
- Preservar el medio ambiente a través de la implementación de un proceso de reciclaje en los materiales apropiados, reducción de los niveles de consumo de energía y agua y la destrucción de productos dañados, fabricados y/o comercializados por Merck, S.A., cumpliendo las normas establecidas para tal fin.

Valores de Merck, S.A. Venezuela

1. Merck desea configurar a nivel mundial una empresa, cuyas actividades redunden en beneficio del ser humano, de los clientes, proveedores y del entorno.
2. Merck quiere abrir nuevas posibilidades de éxito a sus clientes por medio de la investigación y el desarrollo, la fabricación y venta de especialidades farmaceúticas y químicas, para ello se concentra en áreas de negocio donde logra ventajas competitivas a través de una excelente calidad de sus productos, servicios y sistemas. La meta es la relación comercial duradera y no sólo el éxito a corto plazo.
3. En este sentido, la empresa actúa independiente orientada al logro de utilidades. Mutuamente se exige rendimientos y los recompensa en forma correspondiente. A los accionistas le asegura una tasa de interés adecuada a su capital.
4. En todos los países que tiene actividad, respeta las particularidades culturales y los intereses nacionales de los mismos. Procura reconocimiento y aceptación de la empresa en la sociedad. La responsabilidad en cuestiones de seguridad tiene para Merck una gran importancia. Se considera obligada a tratar con cuidado nuestro medio ambiente.
5. Quiere mantener relaciones sinceras y constructivas en la empresa, la comunicación abierta externa e interna es la condición para lograr un rendimiento común de las metas y para hacer posible una actividad plena de sentido. Todos los colaboradores mujeres y hombres, tendrán las mismas oportunidades para su desarrollo profesional.
6. Todos contribuyen personalmente con sus reflexiones, decisiones y responsabilidades al éxito empresarial.

---

[7] Información obtenida de la empresa Merck, S.A. Venezuela.
[8] Información obtenida de la empresa Merck, S.A. Venezuela.

Otros Valores de Merck, S.A. Venezuela

1. Calidad.
2. Servicio.
3. Seguridad.
4. Confianza.

Filosofia Empresarial de Merck, S.A. Venezuela

CLIP: "El Cliente es Primero".[9]

Compromiso de Merck, S.A. Venezuela

"Satisfacer los requerimientos y expectativas de nuestros clientes por medio de un proceso de mejoramiento continuo con nuestros colaboradores, productos y servicios".[10]

Productos que Ofrece Merck, S.A. Venezuela

Esta empresa ofrece productos en las siguientes áreas:

- *Farmaceúticos para el consumo humano*: con las especialidades de antibióticos, analgésicos, antinflamatorios, neurológicos y medicamentos para pediatría.
- *Química*: productos químicos destinados a la impresión y reproducción de documentos para el campo fotográfico, fibras ópticas; en la microeléctrica en el área de los cristales líquidos (televisión, calculadoras de alta resolución, por mencionar sólo algunos).
- *De pigmentos*: en las industrias de cosmetología, automotriz, de imprensión, de lacas, de cerámica, de plásticos.
- *En las industrias alimenticias y farmaceútica*: productos químicos usados en la fabricación de alimentos y medicamentos (aditivos, conservadores y principios activos como vitaminas, analgésicos, hormonales, etc.).
- *De laboratorios*: uso en análisis químicos en la investigación y procesos industriales, productos bioquímicos de microbiología y preparados para la síntesis orgánica. Ofrece aparatos para la cromatografía de líquidos y fotómetros para análisis de agua.
- *Productos y aparatos*: para el diagnóstico en química clínica, inmunología, hematología, citología y para el diagnóstico de algunas afecciones orgánicas, metabólicas y enfermedades infecciosas.[11]

Marcas que Pertenecen a Merck, S.A. Venezuela

Entre las muchas marcas que pertenecen a esta empresa se encuentran:

- *Ziac*: con cuatro meses en el mercado. Para las enfermedades cardiovasculares.
- *Gen-Beclo*: con once meses en el mercado. Rinitis.
- *Psiquial*: con un año en el mercado. Antidepresivo.
- *Osteocitón*: con dos años en el mercado. Osteoporosis.
- *Dip*: con tres años en el mercado. Enfermedades gastricas.
- *Flemoxón*: con tres años en el mercado. Antibiótico.
- *Glucofage*: con tres años en el mercado. Normoglicemiante.

---

[9] Información obtenida de Merck, S.A. Venezuela.
[10] Información obtenida de Merck, S.A. Venezuela
[11] Manual de Inducción Merck, S.A. Venezuela, p.p.: 5-6.

- *Artren*: con siete años en el mercado. Antinflamatorio muscular, antipasmódico.
- *Ambril*: con ocho años en el mercado. Mucolítico expectorante.
- *Euthyrox*: con ocho años en el mercado. Endocrino.
- *Florestor*: con nueve años en el mercado. Gastrointestinal.
- *Kiadón*: con nueve años en el mercado. Antioxidante, oxidante del cerebro.
- *Mega-Nubión*: con diez años en el mercado. Complejo vitamínico B.
- *Nubión*: con once años en el mercado. Complejo vitamínico B.
- *Suprabión*: con once años en el mercado. Vitamina B6.
- *Cestox*: con doce años en el mercado. Antiparasitorio.
- *Sistalcin*: con veinte tres años en el mercado. Gastrointestinal, antiespasmódico.
- *Nutizym Compositum*: con veinte cinco años en el mercado. Gastrintestinal, flatulencia.
- *Calcebión*: con veinte nueve años en el mercado. Calcio más vitamina C.
- *Bonifen*: con treinta y tres años en el mercado. Memoria.
- *Ilvico*: con cuarenta años en el mercado. Antigripal.
- *Cebión*: con cuarenta y dos años en el mercado. Antioxidante, vitamina C.

Plantas de Merck, S.A. Venezuela

Actualmente la planta de esta empresa se encuentra ubicada en Colombia.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

En este apartado se explicarán todos los aspectos que sirven de base conceptual a la presente investigación, comenzando con una breve reseña de las organizaciones, ya que los tipos de liderazgos a estudiar, se medirán en un entorno real dentro del cual se desempeñan y demuestran sus habilidades los líderes, y cómo éstas han cambiado dentro de las organizaciones. Siguiendo con el proceso de cambio que actualmente están sufriendo las empresas, tales como fusiones, adquisiciones y cómo se desenvuelven estas actualmente en el mercado competitivo además del papel que juega la gerencia en dicho proceso de cambio, ya que ellos son nuestra unidad de análisis. Posteriormente se expondrá todo lo relacionado con el liderazgo y finalmente se describirán los dos tipos de liderazgos base para este estudio, el Liderazgo Tradicional y el Liderazgo Transformacional.

ORGANIZACIÓN

El hombre es un ser eminentemente social. Los seres humanos poseen una cantidad de limitaciones que les impiden alcanzar algunos de sus objetivos. Como consecuencia se necesitan entre sí y la cooperación que pueda surgir entre ellos es esencial e importante para aquellas metas que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Para Barnard I. Chester "la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinado formado por dos o más personas"[12]. Por su parte para Stephen Robbins la organización puede ser entendida "como una unidad social, coordinada de manera consciente, compuesta por dos o más personas, y que funciona sobre una base relativamente continua para alcanzar una meta común o una serie de objetivos. Con base a esta definición, las compañías industriales y de servicios son organizaciones, lo mismo que lo son las escuelas, los hospitales, las iglesias, los departamentos de policías y las dependencias gubernamentales locales, estatales y federales".[13]

Una organización sólo puede existir cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse.
- Cuando estas personas están dispuestas a trabajar en grupo.
- Con el fin de lograr un objetivo en común.

---

[12] Autor citado por CHIAVENATO, Idalberto: ***Administración de Recursos Humanos***. Segunda Edición. Mc Graw Hill. Colombia, 1993. p.p.: 5

[13] ROBBINS, Stephen: ***Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica.*** Séptima Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1996. p.p.: 5.

La palabra organización abarca una gran variedad de tamaños, estructuras, interacciones, objetivos, etc., pero a pesar de esa gran variedad existen dos elementos comunes a todas las organizaciones: el elemento básico y los elementos de trabajo.A continuación se explicarán cada uno de ellos:

- *Elemento Básico*: son los individuos cuyas interacciones conforman la organización. Las interrelaciones entre las personas es la condición necesaria para que una organización exista, y su éxito o fracaso va a estar determinado por la calidad de dichas interacciones. Existen cuatro niveles de interacciones a saber:

1. **Interacciones Individuales**: es el nivel más visible e inmediato. La interacción puede ser definida como la relación que existe entre dos personas, en donde la actividad de una está influenciada por la otra. Cada persona exige una respuesta física o mental.
2. **Interacciones entre Individuos y Organización**: la organización y sus miembros están en constante interacción y se adaptan para mantener el equilibrio dinámico con el ambiente. El flujo de comunicación es necesario e importante para la toma de decisiones ya que implica el conocimiento del pasado, los cálculos para el futuro y la retroalimentación de la actividad. La función primordial de la administración es generar y poner en práctica un sistema de información-toma de decisiones que ayude a coordinar los esfuerzos y a mantener el equlibrio dinámico.
3. **Interacciones entre la Organización y otras Organizaciones**: toda interacción interactúa con otras, esto constituye lo que Evan llamó el Conjunto Organizacional.[15] Las empresas no sólo interactúan para adquirir u obtener materia prima, maquinarias, equipos, etc., sino para colocar sus productos, servicios, su publicidad. Esas organizaciones que son usadas por otras para funcionar de manera eficaz constiuyen el horizonte de las interacciones interorganizacionales.
4. **Interacciones entre la Organización y el Ambiente Total**: "además de la interacción con las organizaciones que conforman su ambiente, las organizaciones también interactúan con otras más alejadas, las cuales configuran el ambiente total. Las organizaciones viven en los ambientes y cada ambiente toma parte en la conformación de la estructura interna de cada organización. El ambiente condiciona la estructura y los procesos oreganizacionales: las organizaciones toman el ambiente como punto de referencia para prever qué tipo de contingencia deberán enfrentar y qué tipo de presiones externas tendrán que soportar."[16]

- *Elemento de Trabajo*: los elementos de trabajo son todos los recursos usados por la organización, entre ellos los recursos humanos, no humanos y conceptuales.

Participantes en las Organizaciones

Como anteriormente se mencionó, las organizaciones surgen porque los individuos tienen ciertos objetivos que sólo pueden ser alcanzados a través de la actividad organizada.

En el pasado, se tenía la concepción de que los participantes de las organizaciones eran sólo los propietarios, sus administradores y los empleados. Pero actualmente, la organización moderna reconoce como miembro de la misma a[17]:

- Gerentes y empleados.
- Proveedores (de materias primas, recurso humano, capital, créditos, financiación, etc.).

[15] Autor citado en Op. Cit., p.p.: 21.
[16] Op. Cit., p.p.: 21.
[17] Op. Cit., p.p.: 22.

- El gobierno.
- La sociedad.

Toda organización tiene una forma determinada de estructurarse. Tenemos el caso por ejemplo de la organziación tradicional, la cual se trata de una estructura jerárquica y piramidal. Jerárquica, por cuanto el poder se define por el nivel en que alguien se sitúa en la estructura, disponiendo de mayor poder quiénes se encuentran en niveles más altos. La altura de la estructura es la que determina el poder y esta tiende a concentrarse en la cúspide. Se trata de una estructura piramidal por cuanto el tamaño de la base está constituída por el conjunto de la masa laboral, por el número de obreros, los cuales determinan su altura.

Esta estructura organizativa de carácter jerárquico y piramidal, cumple con dos funciones sistemáticas de gran importancia: actúa como una red de información y representa los canales de toma de decisiones. En este tipo de empresas la información fluye verticalmente, se informa de abajo hacia arriba y se ordena de arriba hacia abajo.

La empresa tradicional establece los canales de toma de decisiones. Mientras más abajo se encuentre ubicada una persona en la pirámide, menor es el poder de decisión de que dispone y es prácticamente nulo en la base. Ello implica que, frente a muchos problemas que se susciten en los niveles inferiores, suele ser necesario esperar decisiones que son adoptadas en niveles superiores. De allí surge la imagen de que sobre su propia estructura que genera la empresa tradicional, es el organigrama el que describe las funciones y los niveles de autoridad.

Parámetros de la Empresa Tradicional

En el siguiente cuadro se procuró sintetizar lo que se ha señalado hasta el momento y se pretendió caracterizar a la empresa tradicional[18]:

CRITERIOS	EMPRESA TRADICIONAL
➢ Trabajo preponderante:	Trabajo Manual.
➢ Fundamento del trabajo:	Destreza física.
➢ Clave de la productividad:	Movimientos y tiempos.
➢ Mecanismos de coordinación:	Línea de ensamble.
➢ Locus reflexivo:	Localizado: el Ingeniero.
➢ Mecanismo de regulación:	Mando y control.
➢ Carácter de la regulación:	Techo.
➢ Emocionalidad de base:	Miedo.
➢ Perfil de autoridad:	Capataz.
➢ Tipo de organización:	Piramidal y jerárquica.
➢ Criterio guía:	Estandarizado.

Por otra parte también se tiene otro tipo de estructura, esta es la estructura de la organización emergente o actual. Surge cuando se ha venido abajo el mecanismo de "control y mando" y el tipo de autoridad que este establecía. Con los avances de la tecnología esta estructura se ha vuelto necesaria.

[18] ECHEVERRÍA, Rafael: ***La Empresa Emergente. La Confianza y los Desafíos de la Transformación.*** Ediciones Granica, S.A. Argentina, 2000.p.p: 23-29.

Existe ahora una adecuación entre el tipo de desafíos que la nueva empresa debe encarar y su estructura formal. Ella se constituye en una articulación horizontal de redes, con gran flexibilidad, gran capacidad de cambiar de forma, con gran movilidad horizontal entre sus distintos empleados que pasarán de una tarea a otra y de un tipo de responsabilidad a otra. Existe una gran movilidad que le permite a un grupo importante de individuos dentro de la empresa, familiarizarse con funciones muy diferentes en lugares distantes de la entructura. Para este tipo de empresa también existen unos parámetros, estos son[19]:

CRITERIOS	EMPRESA ACTUAL
➢ Trabajo preponderante:	Trabajo no manual.
➢ Fundamento del trabajo:	La palabra.
➢ Clave de la productividad:	Competencias conversacionales.
➢ Mecanismo de coordinación:	Rediseño de procesos (Work How).
➢ Locus reflexivo:	Difuso, practicamente reflexivo.
➢ Mecanismo de regulación:	Autonomía responsable.
➢ Carácter de la regulación:	Piso.
➢ Emocionalidad de base:	Confianza.
➢ Perfil de autoridad:	Coach.
➢ Tipo de organización:	Horizontal y flexible.
➢ Criterio guía:	Aprendizaje emocional.

En general, la estructura organizacional "define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos"[20]. Los administradores deben tomar en cuenta seis elementos claves al momento de diseñar la estructura de una organización, estos son:

- *Especialización del Trabajo*: "es el grado en que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados"[21].
- *Departamentalización*: "es la base de acuerdo con la cual se agrupan los puestos"[22].
- *Cadena de Mando*: "línea de autoridad continua que se extiende desde la parte superior de la organziación hasta el nivel más bajo y que define quién reporta a quién"[23].
- *Tramo de Control*: "número de subordinados que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente"[24].
- *Centralización y Descentralización*: la centralización es "el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización"[25], mientras que la descentralización es cuando "la toma de decisiones se delega a empleados a nivel más bajo"[26].
- *Formalización*: "grado en que los puestos dentro de una organización se hallan estandarizados"[27].

---

[19] Op. Cit., p.p: 23-29.
[20] ROBBINS, Stephen: ***Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica.*** Séptima Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1996. p.p: 550.
[21] Op. Cit., p.p: 551.
[22] Op. Cit., p.p: 552.
[23] Op. Cit., p.p: 555.
[24] Op. Cit., p.p: 556.
[25] Op. Cit., p.p: 557.
[26] Op. Cit., p.p: 557.
[27] Op. Cit., p.p: 559.

La estructura de la organización debe ir más allá de un simple organigrama. Gran parte de los organigramas confunden tres importantes dimensiones que tiene toda estructura organizacional de cualquier empresa, estas dimensiones son autoridad, comunicación y roles. Los organigramas describen algo de la estructura de autoridad a través de los recuadros que son ubicados en posiciones altas o bajas dentro del diagrama. También describen la estructura de comunicación, la cual es observable en las líneas que son trazadas entre los recuadros, y finalmente describen los papeles o roles de los individuos dentro de la organización.

El organigrama establece las estructuras de autoridad, de comunicación y de roles desempeñados por los individuos como si estas fuesen consonantes unas con otras, y más aún, como si la autoridad fuese la más importante de las tres. Hoy en día, gracias a la profesionalización, a los nuevos conocimientos ese pensamiento de autoridad se ha visto disminuído y se le ha dado más importancia a la comunicación y a los roles.

"Una dimensión importante de la estructura, que los diagramas no muestran casi nunca, es la naturaleza de los flujos de trabajo; porque el flujo de trabajo fluye habitualmente por medio de un sistema de canales, distinto del sistema de autoridad. En realidad, uno de los problemas del diseño de la organización es hacer que, de alguna manera, la autoridad y las estructuras de comunicación sean consonantes con los flujos de trabajo"[28].

La estructura en la cual se desenvuelve un trabajador influye y afecta tanto de manera positiva como negativa en su comportamiento, al mismo tiempo esta es susceptible de manipulaciones y de cambios.

Tipos de Estructuras Organizacionales

1. *Estructuta Simple*: "esta estructura está caracterizada por un bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Esta estructura es utilizada ampliamente en pequeños negocios en donde el administrador y el dueño son la misma persona. La organización simple es por lo general "plana", tiene dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo en donde se encuentra centralizada toda la autoridad para la toma de decisiones"[29].
2. *La Burocracia*: "esta estructura tiene operaciones altamente rutinarias que se alcanzan a través de la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados. Las tareas se agrupan en departamentos funcionales, la autoridad es centralizada, los tramos de control son cortos y la toma de decisiones sigue la cadena de mando. La debilidad principal que tiene la burocracia es la excesiva preocupación por las reglas"[30].
3. *Estructura Matricial*: "esta estructura combina dos formas de departamentalización: funcional y por producto. La primera consiste en la reunión de varios especialistas de la misma rama y la segunda coordina los especialistas para alcanzar a tiempo todos los objetivos establecidos por el departamento. La estructura matricial crea líneas dobles de autoridad y rompe con el concepto de unidad de mando"[31].

---

[28] LEAVITT, Harold: ***Psicología Gerencial.*** Ediciones Contabilidad Moderna. Buenos Aires- Argentina, 1970. p.p: 373.
[29] ROBBINS, Stephen: ***Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica.*** Séptima Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1996. p.p: 559.
[30] Op. Cit., p.p: 560.
[31] Op. Cit., p.p: 562.

A partir de los años 80, muchos administradores han trabajado en el desarrollo de nuevas estructuras organizacionales que les brinden a sus empresas un capital más eficiente. Entre estas nuevas estructuras se destacan:

1. *Estructura de Equipo*: "uso de equipo como dispositivo central para coordinar las actividades de trabajo"[32].
2. *Organización Virtual*: "organización central, pequeña que contrata externamente sus principales funciones de negocio"[33].
3. *Organización sin Fronteras*: "organización que busca eliminar la cadena de mando, tiene tramo de control ilimitado, reemplaza los departamentos con equipos a los que se le han cedido facultades"[34].
4. *Organización Femenina*: "organización caracterizada por un tratamiento humanista de los individuos, el no oportunismo, la definición de las carreras mediante el servicio a otros, el compromiso con el crecimiento del empleado, la creación de una comunidad que se preocupa y la participación del poder"[35].

Actualmente la pirámide organizacional está perdiendo la fuerza que le queda y va convirtiéndose progresivamente en una red, en la que cada individuo debe buscar su razón de ser y la manera de agregar valor ya que las organizaciones están sufriendo cambios, es por eso que se explicará cómo se dá ese proceso de cambio.

Proceso de Cambio

"Un proceso de cambio no se logra de la noche a la mañana, ni siquiera teniendo a la mano los mejores recursos (humanos, materiales, tecnológicos, financieros), haciendo el mejor esfuerzo y teniendo las mejores razones para lograrlo. Un proceso de cambio sólo se logra cuando a la gente se le ha permitido alcanzar el nivel de madurez requerido para trabajar en la nueva situación. Un proceso de cambio organizacional requiere su tiempo para poder tener efecto en una organización"[36].

Anteriormente, en el pasado, se pensaba que un proceso de cambio se llevaba a cabo modificando las estructuras del organigrama, comprando nuevas tecnologías o impartiendo cursos a los empleados. Se olvidaron de que los cambios importantes están en las personas y no en los edificios o en las maquinarias. El cambio se debe producir como consecuencia del aprendizaje de los miembros de la organización y los directivos deben promover el aprendizaje continuo y el crecimiento personal y profesional entre sus miembros.[37]

Todas las organizaciones necesitan tener las herramientas, las aptitudes, el conocimiento y las características personales para enfrentar el cambio y planificar el furturo. Esto lo consiguen, incitando y promoviendo el mejoramiento entre sus empleados, a través del aprendizaje continuo y eficaz.

---

[32] Op. Cit., p.p: 564.
[33] Op. Cit., p.p: 564.
[34] Op. Cit., p.p: 565.
[35] Op. Cit., p.p: 568.
[36] BETANCOURT, José: La Organización que Aprende. ***Revista Calidad Empresarial.*** Ediciones Corporación Calidad 2010, C.A. Agosto 2000, p.p: 20.
[37] Op. Cit., p.p: 20.

Aprender y pensar en forma eficaz es una cualidad que puede ser desarrollada en cada uno de los seres humanos por medio de la práctica y la atención. Cada vez más se puede observar que las personas pueden generar productos, soluciones a problemas, etc. Es importante que la organización motive a sus miembros a pensar y a aprender mejor, para así crecer y actuar en forma eficaz especialmente en tiempos de crisis y cambio, además de propiciar entre los mismos el sentido de colaboración para que en tiempos de cambio planifiquen de manera continua.[38]

Las visiones e ideas compartidas son importantes para este tipo de organizaciones cambiantes. Los individuos trabajan de forma autónoma e independiente, estos no sólo se sienten libres de expresar sus ideas sino que también toman en cuenta las ideas de los otros y es por ello que cuando el proyecto está listo, cada miembro ve sus propias ideas formando parte de ese trabajo.[39]

"La gerencia del cambio consiste en crear las condiciones que requiere la organización para convertirse en una organización abierta al aprendizaje"[40], para ello según el Licenciado José Betancourt Presidente de la empresa Tecny Gestión 2000 C.A. y Presidente de la Fundación para el Desarrollo del Pensamiento Sistemático, FUNDASISTEMA C.A. expone en la revista Calidad Empresarial, que se requieren de tres elementos fundamentales:

- *Valorizar el Aprendizaje*: de cada uno de los empleados de la empresa como herramienta para lograr conocimientos como el activo principal de la organziación.
- *Crear condiciones para la enseñanza-aprendizaje*: de todos los miembros de la organización. Esto trae consigo generar condiciones para el aprendizaje en equipo lo que implica trabajo en equipo, más adaptabilidad al cambio, más sensibilidad a la anticipación.
- *Remover las barreras que interfieran en el aprendizaje*: esto es indentificar las creencias, modelos y paradigmas que afecten los procesos de aprendizaje con el propósito de cambiarlos, a fin de ampliar los límites restrictivos que puedan interferir en el proceso de cambio.

El proceso de cambio organizacional es un proceso constante. Nunca una organización con visión de futuro termina de crecer ni adopta una configuración definitiva que perdure en el tiempo indefinidamente. La razón de esta constante evolución es sencilla, en la medida en que el entorno competitivo cambia y demanda respuesta, la organización debe adaptar sus recursos internos para alcanzar la efectividad que le permitirá crecer exitosamente y sobrevivir en la nueva realidad.

Este ha sido el caso de muchas empresas que a lo largo del tiempo han tenido una poderosa visión de futuro que les ha permitido crecer en forma armoniosa a través del desarrollo de sus competencias organizacionales o de la integración de otras organizaciones líderes, las cuales reunidas en un solo conjunto conforman una gran fuerza organizacional.

Comprender ese proceso evolutivo es importante para todos aquellos que laboran en este tipo de empresas, ya que el conocimiento de los orígenes no sólo los hace sentir el sabor de la historia, sino también el sabor del futuro.

---

[38] DE ANGLADE, Carlota M.: Formación de Pensadores Eficaces y Desarrollo de Organizaciones Inteligentes. ***Guía para Mavesa.*** Caracas, 1997. p.p. 2-4.
[39] Op. Cit., p.p. 24-25.
[40] BETANCOURT, José: La Organización que Aprende. ***Revista Calidad Empresarial.*** Ediciones Corporación Calidad 2010, C.A. Caracas, Agosto 2000, p.p. 22.

Etapas del Proceso de Cambio

Al hacer un estudio sobre el proceso de cambio, Lewin[41] pudo comprobar, que los individuos realizan de nuevo las actividades en forma habitual a como las hacían anteriormente, luego de hacerlas varias veces de modo diferente. Basado en esta observación, ideó un modelo del proceso de cambio. Este modelo está conformado por tres etapas:

- *Descongelamiento del patrón de comportamiento*: esta etapa ocurre cuando la necesidad de cambiar es tan notoria que tanto la persona, el grupo y como la organización la entienden, la aceptan y permiten que ocurra. Descongelamiento quiere decir, acabar con las viejas ideas y sustituirlas por otras que se deban aprender.
- *Cambio*: es la etapa en donde los individuos interiorizan y asimilan las nuevas ideas. Aquí se descubren y se adoptan las nuevas ideas, valores y creencias. El agente de cambio debe orientar a las personas en el proceso de cambio, debe hacer que los empleados interioricen las nuevas prácticas y los nuevos valores.
- *Recongelamiento*: en la etapa de recongelamiento se establece un nuevo patrón de conducta, el cual será la nueva norma. Recongelamiento es integrar lo aprendido a la práctica. La finalidad de esta etapa, es juntar la nueva forma de realizar el trabajo con el comportamiento y trasladarlo a la práctica de manera exitosa.

Una vez que el cambio es implantado, se presenta una disminución en la eficiencia del trabajador, pero después vuelve a elevarse a un nivel normal. Durante el período de adaptación los individuos son menos eficientes porque tienen que aprender nuevos métodos de trabajo para lograr tener un buen desempeño en la nueva situación. Se dejan de lado los antiguos procesos y se mejora la comunicación. Durante el proceso de cambio los conflictos aumentan y la comunicación disminuye, las personas se sienten desmotivadas por todos los problemas que surgen, por las críticas, ataques, fallas, errores, etc. Sólo cuando pasa un tiempo la eficiencia es recuperada, y el cambio produce resultados positivos.

Por su parte, el Licenciado José Betancourt en la revista Calidad Empresarial, sugiere cuatro fases por las que pasa un proceso de cambio en una organización, a saber[42]:

- *Incompetencia inconsciente*: no sabemos que no sabemos. La organización sigue unos valores, creencias y paradigmas totalmente obsoletos, pero no se ha tomado consciencia de ello.
- *Incompetencia consciente*: sabemos que no sabemos. La organización se da cuenta que las políticas y los paradigmas utilizados están siendo ineficaces y provocando daños en la organización, pero no se sabe qué hacer.
- *Competencia consciente*: sabemos lo que hay que hacer. En esta fase se sabe lo que hay que hacer y se determinan los caminos a seguir para lograrlo.
- *Competencia inconsciente*: lo hacemos. Es la fase en la cual el nuevo paradigma forma parte de la forma cotidiana de hacer las cosas en la organización, ya es parte de cada uno de los miembros de la misma.

---

[41] KURT, Lewin, citado por CHIAVENATO, Idalberto: ***Introducción a la Teoría General de la Administración.*** Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia, 1999. p.p: 173.

[42] BETANCOURT, José: La Organización que Aprende. ***Revista Calidad Empresarial.*** Ediciones Corporación Calidad 2010, C.A. Caracas, Agosto 2000. p.p.: 22.

- *Preocupación por sufrir una pérdida personal*: mientras más personas hayan invertido en el sistema actual más se resistirán al cambio, porque tienen temor a perder dinero, posición, amistades, contactos, autoridad y otros beneficios.
- *Creencia de que el cambio es incompatible con las metas y mejores intereses de la organización*: si un trabajador tiene la firme convicción de que un nuevo método o procedimiento propuesto por el agente de cambio afectará a la organización de manera negativa, ya sea reduciendo la productividad o la calidad del producto, es seguro de que este será el primero en resistirse al cambio.

Técnicas para Reducir la Resistencia al Cambio

Entre las ténicas para reducir la resistencia al cambio se pueden mencionar las siguientes[45]:

- *Educación y comunicación*: la resistencia del empleado puede reducirse mediante la comunicación y la educación, de esta forma se le hace entender la lógica del cambio. Esta técnica propone que la fuente de la resistencia proviene de una mala información que recibió el empleado. Si el trabajador obtiene toda la información que necesita y sus dudas son aclaradas, ya no se resistirá. Esto se logra por medio de conversaciones, memos, reuniones en grupos o informes.
- *Participación*: para reducir o evitar la resistencia al cambio, la gerencia puede involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisión, de esta manera los individuos no se resistirán a una decisión de cambio en la cual ellos han participado. La desventaja que ofrece esta técnica es el tiempo utilizado en el proceso y la posibilidad de obtener una mala solución.
- *Facilitación y apoyo*: los agentes de cambio tienen una gran diversidad de elementos de apoyo para reducir los temores, la incertidumbre, la ansiedad y la resistencia que produce en los empleados un proceso de cambio. Estos elementos son terapias, asesorias, permisos para ausentarse, etc.
- *Negociación*: la negociación consiste en intercambiar algo valioso por una reducción de la resistencia. Esta táctica es recomendada cuando la resistencia es originada por un grupo poderoso, como el sindicato. La desventaja que tiene esta técnica es el alto costo en que se incurre.
- *Manipulación y voto colectivo*: la manipulación se refiere a los intentos que hace la gerencia por influir en los empleados para así lograr la aceptación del cambio. Se modifican y se distorsionan los hechos con la finalidad de que sean atractivos a los trabajadores. El voto colectivo consiste en hacer participar al líder del grupo de resistencia en el proceso de toma de decisión de cambio. Lo que se desea del líder es su apoyo.
- *Coerción*: consiste en usar amenazas directas o la fuerza sobre aquellos grupos que se resisten al cambio.

Agente de Cambio

El agente de cambio es aquella persona que se encarga de guiar y de dirigir el proceso de cambio. Dicha persona puede ser miembro de la organización o un consultor externo. Este último por ser externo, puede aportar sus habilidades y conocimientos, además no se encuentra absorbido por las actividades diarias de la organización. Aunado a esto, puede tener una mayor influencia y prestigio que un miembro de la organización.

Para cambios importantes la gerencia en la mayoría de los casos, contrata a consultores externos porque estos tienen una perspectiva más objetiva que el personal interno, pero a su vez

[45] Op. Cit., p.p.: 426-428.

Para cambios importantes la gerencia en la mayoría de los casos, contrata a consultores externos porque estos tienen una perspectiva más objetiva que el personal interno, pero a su vez estos consultores externos están en desventaja con respecto a los internos, ya que estos últimos conocen mejor la organización, su historia, su cultura, sus valores, los métodos, procedimientos y su gente. Por lo general los consultores externos inician y dirigen cambios importantes porque no tienen que vivir con las consecuencias una vez que el cambio haya sido puesto en marcha, por el contrario, los gerentes internos son más razonables ya que ellos si viven con las consecuencias de sus actos.[46]

Según el Licenciado José Betancourt, en la revista Calidad Empresarial, existen cuatro procesos que los agentes deben llevar a cabo para gerenciar el proceso de cambio. Estos procesos son los que a continuación se describen:

- *Identificar*: el agente de cambio debe determinar aquel paradigma que perdió vigencia, con la finalidad de iniciar el proceso de cambio en el área donde se produjo dicho cambio.
- *Concientizar*: el agente de cambio debe convencer a la organización y hacer que la misma tome consciencia de la necesidad de cambio y explicarle las consecuencias de no hacerlo.
- *Preparar*: este proceso implica, determinar el conjunto de acciones y estrategias que se tomarán para llevar a cabo el cambio.
- *Facultar*: facultar al trabajador es pedirle que realice todos los procesos, tareas, funciones dentro del nuevo proceso. El líder debe pedirle a los miembros de la organización que asuman sus responsabilidades dentro del nuevo paradigma establecido, pero también debe permitirle al individuo que asuma el cambio a su propio ritmo.

"El líder debe comprender que estos cuatro procesos se dan simultáneamente en la organización, ya que existen infinidad de paradigmas que gobiernan el trabajo de una empresa. Cuando algunos paradigmas ya están siendo obsoletos, otros apenas están surgiendo y otros están en plena vigencia"[47], por tal motivo es importante que esté atento cómo funciona la empresa y cómo la competencia se dá en dicha organización; a continucación se explicará las estratégias a emplear en las organizaciones cambiantes y su lucha por sobrevivir en el nuevo mundo competitivo.

Actuación y Desenvolvimiento de las Empresas Cambiantes en el Mercado Actual Competitivo

Actualmente como ya se mencionó, las empresas están inmersas en un ambiente de cambio, acentuado en los negocios y en los mercados. Las conocidas fórmulas de valor han dejado de brindar los frutos esperados. Nuevas empresas y modelos de negocios surgen velozmente y obtienen mayor capitalización de mercado que aquellas organizaciones establecidas y tradicionalmente éxitosas.

Estas realidades nos conducen a un dinámico mundo donde las cambiantes percepciones de valor definen constantemente una nueva manera de actuar dentro del mercadoy una nueva economía impulsada por:

- *LaTecnología*: habilitando una nueva plataforma de mercado que conocemos como electrónico y nuevas formas de comunicación.
- *La Guerra por el Talento*: el conocimiento se convierte en la estrategia clave de competitividad.
- *La Globalización*: las distintas geografías son cada vez menos relevantes.

---

[46] Op. Cit., p.p.: 422.

[47] BETANCOURT, José: La Organización que Aprende. ***Revista Calidad Empresarial.*** Ediciones Corporación Calidad 2010, C.A. Caracas, Agosto 2000. p.p: 22.

➢ *Los Activos Intangibles*: la nueva generación de valor está fundamentada en el portafolio de activos intangibles.

La nueva economia no es sólo comercio electrónico e internet. Es un mundo en donde los activos intangibles (gente, conocimientos, relaciones, marcas) tienen tanto o más valor que los activos tangibles (propiedades, instalaciones, equipos).

Según Brandenburger y Malebuff[48], el mundo de los negocios es un mundo en guerra, al menos eso es lo que parece indicar el lenguaje tradicional de los negocios. Frases como "tenemos que aniquilar a la competencia" o "nuestro objetivo es capturar una mayor participación en el mercado", o "debemos derrotar a nuestros proveedores para imponer nuestras condiciones", son algunos de los ejemplos que mejor lo indican.

Sin embargo, hoy en día el lenguaje pareciera otro. Hoy las empresas hablan de "escuchar a sus clientes" y de "establecer alianzas estratégicas con sus proveedores e incluso con la competencia". Estas palabras ya no suenan a guerra, y por otra parte, la experiencia ha demostrado que existen muy pocas victorias cuando los negocios son conducidos como una guerra. Es más, la mayoría de las empresas sólo pueden ser exitosas si las demás también lo son. ¿Entonces, el mundo de los negocios es la paz?. Tampoco se podría decir que es exactamente un mundo de paz. Las empresas siguen con sus batallas por ganar una mayor participación en el mercado, por lograr que sus proveedores bajen un poco sus precios, y la lucha contra el consumidor en cuanto a los precios es una contienda que todavía continua. Para el autor el mundo de los negocios es una combinación de la guerra y de la paz. Las empresas deben cooperar para crear y hacer el pastel más grande, pero deben competir al momento de dividir el pastel. En otras palabras, el mundo de los negocios es una guerra y es paz simultáneamente. Esta relación dinámica entre competencia y cooperación es mucho más fuerte que la simple combinación de los dos términos tomados en forma individual.

Actualmente el desarrollo de las empresas no comienza con las mercancías, por un novedoso sistema y por tecnologías importadas, sino con la gente y su educación, su disciplina y su organización. Estos tres requisitos, son todos los recursos fundamentales disponibles de cualquier organización que permanecen como un potencial latente y en consecuencia improductivos, es por ello que la permanencia, el progreso y el desarrollo difícilmente se lograrán.

La mayor inversión de toda nación y toda empresa debe estar orientada al recurso humano, modelando y exaltando valores de educación para el trabajo, competitividad y cooperación (trabajo y aprendizaje en equipo), permanencia, sentido de equidad, responsabilidad, ética, productividad, sentido de superación (excelencia) y visión compatrida (positiva) del futuro.

Dentro del proceso de cambio, como ya se puede notar, juega un papel primordial la gerencia. Según Peter Drucker en su libro La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas, publicado en Argentina en el año 1984, en los primeros tiempos de la historia, el manager o gerente era la persona responsable del trabajo de otros. Esta definición distinguía en un principio el concepto de propietario y gerente, ya que este era un tipo específico de trabajo que podía analizarse, estudiarse y mejorarse sistemáticamente. Esta definición se centraba en la organización nueva, amplia, cada vez más elaborada y que encajara en una organización, definida según Stephen Robbins en su libro Administración publicado por la Prentice Hall Hipanoamericana en el año 1996

[48] WILSON, Learning: ***Modelo de Competencia Básicas***. Consultores Empresariales. Colombia, 1995.

Dentro de toda organización hay dos categorias de miembros: personal operativo y gerentes. El personal operativo está compuesto por personas que trabajan directamente en un puesto o tarea y que carecen de responsabilidad para supervisar las labores de otros. En cambio los gerentes, supervisan y dirigen las actividades de otras personas. También pueden tener algunas responsabilidades operativas. Los gerentes por lo general tienen una variedad de títulos, entre ellos están: gerentes de primera línea, llamados comúnmente supervisores y en algunas ocasiones son llamados capataz. Los gerentes intermedios se ubican en todos los niveles de la gerencia entre el nivel de supervisión y la alta dirección de la organización. Por último los gerentes de alta dirección son los encargados de tomar las decisiones de la organización y establecer las normas y estrategias que afectan todos los aspectos de la empresa.

Sin embargo, se puede definir la gerencia como un proceso de realizar actividades con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas. Por lo tanto el proceso representa las funciones conocidas como planificación, organización, dirección y control.

La Planificación requiere de la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar dichas metas y la elaboración de una estructura de planes para integrar y coordinar las actividades.

La Organización comprende determinar qué tareas hay que realizar, quién debe hacerlas, cómo deben agruparse, quién se reporta con quién y a qué nivel deben tomarse las decisiones.

La Dirección es la función de dirigir y coordinar al personal, y por último el Control, ya que una vez elaborada la estrategia de planificación y una vez que se hayan delineado los objetivos, el control velará por el desempeño del personal.

Sin embargo, para Peter Druker[49] el trabajo del gerente es:

- *Fijar objetivos*: es aquella que determina cuáles deben ser las metas en cada área. Decide que se hará para alcanzar los objetivos.
- *Organiza*: analiza las actividades, las decisiones y las relaciones necesarias. Clasifica el trabajo y lo divide en actividades y cargos administrables.
- *Motiva y comunica*: el gerente forma un equipo con las personas responsables de las diferentes tareas y obtiene resultados con sus decisiones acerca de la retribución, los cargos y el ascenso de los individuos. Realiza dichos objetivos gracias a la comunicación constante con sus subordinados y con su superior, así como con sus colegas.
- *Medir*: el gerente establece patrones de medida. Trata que cada individuo disponga de criterios de medida basados en el desempeño de toda la organización y al mismo tiempo concentra toda su atención en el individuo y le ayuda a realizarlo.
- *Desarrollar a la gente*: incluyéndose a sí mismo. El gerente trabaja con un recurso específico el hombre. "Trabajar" sobre el ser humano significa desarrollarlo. La dirección de este desarrollo determina si el ser humano como individuo o como recurso llegará a ser más productivo o si en definitiva perderá toda capacidad de producción.

El gerente debe ayudar a crecer a su personal y convertirlo en personas más productivas y de mayor envergadura. En conclusión el gerente es un individuo que asume la responsabilidad de los resultados finales de la empresa, él está en constante desafío.

---

[49] DRUCKER, Peter: ***Gerencia para el Futuro. El Decenio de los 90 y más allá.*** Grupo Editorial Norma. Colombia, Mayo 1995, p.p. 118-120.

El gerente debe ayudar a crecer a su personal y convertirlo en personas más productivas y de mayor envergadura. En conclusión el gerente es un individuo que asume la responsabilidad de los resultados finales de la empresa, él está en constante desafío.

Actualmente hay una tendencia de definir al gerente por su capacidad de liderazgo, por ser un facilitador e integrador dentro de su organización. De allí la importancia del estudio del liderazgo, ya que cada vez se va haciendo más efectiva y más ejecutada aquella frase común "yo soy tanto más jefe mientras tanto la gente menos me necesite".

Papeles Gerenciales

Henry Mintzberg [50] realizó un estudio muy cuidadoso a gerentes en actividad, y presentó un esquema por categorias para explicar lo que hacen los gerentes basado en sus labores reales. El autor define papeles gerenciales haciendo referencia a categorias específicas del comportamiento gerencial. A continuación se explicarán cada uno de estos papeles[51]:

PAPEL	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES CARACTERÍSTICAS
Interpersonal		
Figura destacada	Cabeza simbólica; obligado a desempeñar tareas rurinarias de carácter legal o social.	Recibe visitantes; firma documentos legales.
Líder	Responsable de la motivación de los subordinados; responsable de contratar entrenar y otras tareas relacionadas con el personal.	Desempeña prácticamente todas las actividades que comprenden a los subordinados.
Enlace	Mantiene una red informal de contactos e informadores externos que proporcionan favores e información.	Acusa recibo de correspondencia; realiza labores externas del consejo; desarrolla otras actividades en las que participan personas externas.
De Información		
Monitor	Busca y recibe una amplia variedad de información especial (mucha de ella al día) para desarrollar una comprensión completa de la organización y su entorno; surge como centro nervioso de información interna y externa acerca de la empresa.	Lectura de publicaciones e informes periódicos; mantiene contactos personales.
Diseminador	Transmite información recibida de personas externas o de otros subordinados a miembros de la organización (cierta	Celebra reuniones de intercambio de información; hace llamadas telefónicas para transmitir información.

[50] Autor citado por ROBBINS, Stephen y Mary Coulter: ***Administración.*** Quinta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1996, p.p: 10.
[51] Op. Cit., p.p.: 12.

	información es de hechos, otra requiere interpretación e integración de diversos puestos importantes de quienes influyen en la organización).	
Portavoz	Transmite información a personas externas sobre los planes de la organización, sus políticas, acciones, resultados, etc.; funciona como experto en el sector industrial de la organización.	Celebra juntas de consejo; da información a los medios.
De Decisiones		
Empresario	Revisa la organización y el entorno en busca de oportunidades e inicia "proyectos de mejoras" para generar cambios; también supervisa el diseño de ciertos proyectos.	Organiza sesiones de estrategia y repaso para desarrollar nuevos programas.
Mediador de problemas inesperados	Responsable de tomar la acción correctiva cuando la organización enfrenta problemas importantes e inesperados.	Organiza sesiones de estrategia y revisión que comprendan problemas y crisis.
Asignador de recursos	Responsable de la asignación de recursos de todo tipo (de hecho, la toma, o aprobación de todas las decisiones organizacionales significativas).	Programación; solicita aprobación; desempeña cualquier actividad que requiera presupuestos y la programación del trabajo de los subordinados.
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones importantes.	Participa en negociaciones sindicales relativas al contrato de trabajo.

Habilidades Gerenciales

Según las investigaciones de Robert L. Katz[52], se pudo demostrar que los gerentes cuentan con tres habilidades esenciales:

- *Habilidades técnicas*: estas habilidades contienen conocimientos y experiencias en ciertas tareas especializadas.
- *Habilidades humanas*: referido a la capacidad de trabajar con otras personas, tanto en grupo como individual. Los gerentes con buenas habilidades humanas obtienen más de su personal que dirige, ya que desarrolla mecanismos para comunicar, motivar y generar confianza.
- *Habilidades conceptuales*: es la capacidad que se tiene de pensar y conceptualizar situaciones abstractas. Ven a la organización y a las relaciones entre sus subordinados como un todo y también velan por el bienestar de la empresa cuando esta se ajusta en un entorno más amplio.

[52] Autor citado por ROBBINS, Stephen y Mary Coulter: ***Administración.*** Quinta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1996. p.p:14.

- *La ejecución de la tarea*: la calidad y la cantidad del trabajo producido y los servicios prestados por la unidad de trabajo como un todo.
- *El trabajo satisfactorio*: como se sienten las personas acerca de su trabajo y como es su situación en el mismo. Estos actores reflejan su preocupación porque se enfoca al trabajo gerencial a valorar las contribuciones hechas por el recurso humano, y evita perderse en la excesiva preocupación por el cargo.

Los gerentes efectivos[54] son aquellos que crean oportunidades para los individuos y grupos, y son capaces de alcanzar metas beneficiosas para la organización.

Todo gerente efectivo o líder que se precie de serlo, debe estar en permanente sintonía con sus seguidores y también con los que no lo siguen. Allí lo estratégico del quehacer gerencial.

Señalar el "camino" no viene de la sola corazonada o intuición, que bastante ayuda, es el contacto directo lo que permite ubicarse convenientemente en la situación a dirigir la mirada hacia el futuro deseable y factible.

Está claro, que indicar el "camino", el futuro y cómo llegar a él es tarea del líder, pero son las masas y el entorno lo que consciente o incosncientemente le proporcionan las pautas. Por ello el manejo de la información, la práctica constante de la comunicación y una buena dosis de intuición y creatividad le permiten construir la base del poder legítimo que requiere para mantenerse como tal.

Diferentes estudios llevados a cabo por firmas consultoras nacionales e internacionales, coinciden en señalar que el gerente más exitoso y más competitivo pasa buena parte de su tiempo (hasta un 80%) fuera de su oficina, esa gran parte del tiempo se encuentran comunicándose, interactuando y asimilando información y ganando aliados dentro y fuera de la empresa.

Características del Perfil Ideal de un Gerente con Ambición de Ser Excelente y Competitivo[55]

- Se mantiene actualizado y en contacto con la realidad nacional e internacional, es de pensamiento estratégico y por consiguiente sistemático, por lo que es capaz de anticiparse a los cambios que se producen en el entorno de su organización.
- Tiene visión estratégica del futuro y es capaz de inducir a otros en el logro de objetivos organizacionales de gran alcance y exigencia.
- Piensa en lo grande y en lo pequeño, en lo nacional y en lo global, independientemente de su marco de acción en la organización donde se desempeña.
- Tiene una percepción oprtuna de los riesgos (amenazas) y oportunidades que se presentan en el entorno, y de las fortalezas y debilidades presentes en su organización.
- Es creativo y busca la excelencia, no se somete ante rígidos esquemas impuestos, y es capaz de generar nuevos paradigmas cuando percibe que la situación lo amerita.
- Promueve y trabaja en favor de "alianzas estatégicas" para consolidar y conquistar mecados y proveedores y lograr la permanente aceptación y legitimación de su organización ante clientes/usuarios.
- Lideriza cambios y contribuye en la adaptación de los factores de la organización a las realidades de la economía local, de las exigencias sociales y de la globalización.

---

[54] Op. Cit., p.p.: 348-350.

[55] SCIARPAL, Francisco: ***Guía de Conceptos y Reflexiones para Gerentes.*** Universidad Santa María. Postgrado en Gerencia Industrial. Caracas, 1998.

- Asume un papel de permanente investigador y educador, estimulando el aprendizaje en equipo en toda su organización. La comunicación es su principal aliado.

La gerencia que se requiere en este nuevo modelo cultural debe propiciar condiciones que permitan la "descentralización" de la información como elemento de poder y dar tiempo, apoyo y recurso para gerenciar, generar y compartir ideas. De igual forma, hay que "crear en la gente" la seguridad de que el trabajo es suyo y que tiene que buscar la manera de enriquecerlo y mejorarlo, y saber que es responsable por los resultados. La valoración y el aprovechamiento de las diferencias individuales favorecen la comunidad horizontal para que se puedan compartir las ideas y tolerar la incertidumbre y el riesgo, condiciones necesarias para que pueda germinar la semilla de la gerencia en la organización.

Por otra parte, compartir información es importante ya que el tiempo en que se consideraba que detener información otorgaba poder ha pasado, además gracias a los avances tecnológicos, la información es hoy un bien perecedero. El conocimiento se hace obsoleto en plazos cada vez más breves, entonces lo que otorga valor a la información es la posibilidad de compartirla, recrearla y actualizarla para de esta forma generar innovación.

El cambio conductual en los individuos también se orienta a favorecer que las personas asuman el reto de dar su opinión aún cuando esta sea diferente a la de sus superiores o sus compañeros. Hay que aprovechar y valorar las diferencias individuales y culturales, porque en esas diferencias está la posibilidad de crear una innovación.

El conflicto es un rol muy importante en la gerencia de nuestra cultura colectivista, muchas veces la gente se abstiene de emitir una opinión que pueda generar un conflicto por temor a afectar o deteriorar las relaciones interpersonales. Por consiguiente, uno de los retos es aprender a manejarlo como una fuente de aprendizaje. Cuando se da la oportunidad de que la gente opine, se abren las puertas a la diversidad y a la diferencia. Esto es bueno si se sabe capitalizar, y quizás una de las cosas que debemos cambiar en nuestra cultura es la visión del conflicto y entenderlo como una fuente importante de riqueza.

El punto focal del nuevo liderazgo va a centrarse en la integración de lo analítico y de lo efectivo. El análisis lógico más el análisis de la conducta y del comportamiento de las personas, y la motivación para que la gente haga las cosas.

Para finalizar este apartado se puede decir que "el liderazgo es el responsable de mantener la supervivencia de una organización, además de garantizar su competitividad y por lo que se ve, esto no es un proceso facíl. Nadie está obligado a ser líder, pero querámoslo o no todos somos responsables del cambio, ya que nuestra vigencia como negocio está en juego."[56], por tal motivo a continuación se analizará a profundidad el tema del liderazgo, parte importante de nuestra investigación.

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

El liderazgo ha sido por mucho tiempo materia de interés para investigadores y profesionales. Son muchas las investigaciones acerca del liderazgo, no obstante, no existe un enfoque universalmente aceptado ya que se trata de un fenómeno complejo y multifacético.

---

[56] BETANCOURT, José: La Organización que Aprende. ***Revista Calidad Empresarial.*** Ediciones Corporación Calidad 2010, C.A. Caracas, Agosto 2000. p.p: 22.

Para comprender mejor el significado de liderazgo, estudiaremos brevemente como ha sido la evolución de este concepto a través de la historia, desde la Edad Media hasta los momentos actuales.

El liderazgo es un tema muy conocido para los precursores de la Ciencias Sociales, de la Antigüedad Clásica y de la Edad Media. En esta época, la historia mezclaba hechos y leyendas, relatando las hazañas de los héroes del pasado, la teología exploraba las verdades reveladas a los profetas, mitólogos y Mesías.

En los siglos XVI y XVII se inicia una transformación importante en el campo económico, político y social dada por la consolidación de la monarquía absoluta y los comienzos del sistema industrial que actuaron como niveladores, borraron la visión heroica y jerárquica de la Edad Media y dejaron al individuo anónimo frente a frente con la sociedad colectiva[57]. No es sino hasta el año1959 donde, en medio de un ambiente turbulento del exterior, se volvió a centrar la atención en un problema que había estado descuidado por un largo tiempo. Este interés surgió como consecuencia de medio siglo de revolución, crisis económica y guerras que habían minado las instituciones tradicionales, desafiando las ideas aceptadas y prestando dramatismo al papel de cada líder.

La investigación que surgió como consecuencia de los nuevos Estados en Asia y Africa resucitó el interés de la noción de líder. Este interés renovado por el concepto de liderazgo (o más bien liderismo como lo llamó Rustow), no se limitó únicamente al campo político, ya que con los años un grupo de psicólogos sociales habían tratado de indagar a través de métodos experimentales los rasgos individuales de carácter asociados con el liderismo. Es así como del campo de estudio de corte psicológico sobre el liderazgo, se pasa a enfocar los problemas desde el punto de vista social, debido a que en el contexto social no se define únicamente conceptos como normalidad, ajuste y desviación, por tanto, del campo de la psicología, se pasa a un enfoque social del problema de liderazgo y en particular de la situación social de quienes llegan a dirigir.

Definiciones de Liderazgo:

En esta sección se explicarán brevemente algunas definiciones que varios autores tienen acerca del liderazgo.

El Liderazgo:

"Es cualquier acto de influencia en asuntos de importancia para una organización cuya esencia es el incremento de la influencia que va más allá de lo rutinario y se une a fuentes de poder no dispuestas en la estructura formal de la organización."[58]

"Arte o proceso de influir sobre las personas que se esfuerzan voluntariamente y entusiastamente para lograr las metas del grupo."[59]

"Es la capacidad de influir en el grupo para la obtención de metas. La fuente de influencia puede ser formal, como la que proporciona poseer un puesto gerencial en una organización. Dado que dichas posiciones entrañan cierto grado de autoridad formalmente asignada, el supuesto puede

[57] RUSTOW, D.1976, p.p. 11
[58] KATZ, Daniel y Robert Kahn: ***Psicología Social de las Organizaciones***. Editorial Trillas. México, 1977, pág. 36.
[59] KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich, op. Cit. Pág. 360.

asumir un papel de liderazgo a raíz del cargo que ocupa. Pero no todos lo líderes son gerentes y a la inversa tampoco todos los gerentes son líderes."[60]

"Capacidad de asegurar los resultados y el éxito del negocio a través de actuaciones proactivas, responsabilidad, claridad en los objetivos, flexibilidad para adaptarse a los cambios en un entorno competitivo y habilidades para dirigir el negocio que le corresponde manejar y grupos de trabajo. Ha demostrado desempeño que ha sido modelo que inspira confianza y compromiso en los miembros con quien trabaja" [61].

"Proceso mental y físico por el cual los subordinados son impulsados a ejecutar tareas formales prescritas y alcanzar ciertos objetivos dados"[62].

" Una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a los miembros del grupo. Existe liderazgo cuando el miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo"[63].

Teorías de Liderazgo

A continuación se pasará a explicar algunos de los modelos de liderazgo de acuerdo al enfoque que cada autor ha tomado[64]:

TENDENCIA	CONCEPCIÓN
Teoría de los Rasgos	El líder posee un conjunto de características físicas, mentales y de personalidad, relacionadas con la tarea y aspectos sociales con las cuales nace y son determinantes para identificar su habilidad para el liderazgo, esta tendencia fue desarrollada por los siguientes autores: Ralph Stogdill y Edwin Ghisell (1940–1950).
Teorías Conductuales	Son aquellas que suponen que los líderes poseen rasgos o conductas ideales que los hacen destacarse en cualquier grupo. La idea central de esta tendencia consiste en analizar lo que el conductor hace y como se comporta en el desempeño de sus funciones. Esta corriente fue desarrollada por estudios realizados por la Universidad de Ohio State (1945) y la Universidad de Michigan (1961): Robert Blake, Jane Mouton y su Grid o Rejilla Gerencial (1964) y los profesores Bowers y Seashore con el Enfoque de los cuatro factores del Liderazgo (1964).
Teorías Contingenciales	Resalta la importancia de la capacidad del líder de

[60] ROBBINS, Stephen: ***Comportamiento Organizacional.*** Editorial Prentice Hall. México,1986.
[61] WILSON, Learning: ***Modelo de Competencias Básicas.*** Consultores empresariales. Colombia, 1995
[62] FILLEY y House, citados por Manzano y Martín, 1981. p.p: 197
[63] GIBSON y otros 81997. p.p.: 451
[64] Para la estructuración del presente cuadro se utilizó el libro de ROBBINS, Stephen: ***Comportamiento Organizacional. Conceptos y Controversias.*** Tercera Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1996

	adaptarse a las circunstancias que se puedan presentar, es decir, la idea de que los líderes son productos de situaciones. Esto significa que según esta teoría el liderazgo está firmemente afectado por la situación de la que emerge el líder y en la que opera. Varios autores han formulado teorías situacionales sobre el liderazgo como un continuo, Paul Hersey , Kenneth Blanchard (1977) Teorías del Ciclo de vida, Fred Flieder y sus colegas (1967, Modelo de Contingencia) Robert House y Dessler (1971, Modelo Ruta-Meta), Victor Vroom y Fillip Yettom (1973, Modelo de Liderazgo participativo).
Teorías Carismáticas	Según los autores de esta corriente los líderes carismáticos, son aquellos quienes por la fuerza de sus habilidades están en capacidad de crear profundos y extraordinarios efectos en sus seguidores, satisfaciendo sus necesidades y deseos. La teoría propuesta por Jay Conger se basa en la suposición de que el carisma es un fenómeno atribucional, es decir, los seguidores observan la conducta del líder y le atribuyen cualidades carismáticas. Los teóricos de este enfoque son: House (1977), Burns (1978), Bass (1985), por último Conger y Kanungo (1987).
Teorías Transaccionales	El liderazgo transaccional se da cuando una persona toma la iniciativa de hacer contacto con el propósito de intercambiar algo valioso. Los líderes transaccionales reconocen la necesidad y deseo de sus seguidores y clarifican como ellos deben ser satisfechos, si son utilizados esfuerzos adicionales. Bernard Bass.
Teorías Transformacionales	Es un proceso que requiere cambios en el individuo planteados como transformacionales, deben reconocer la necesidad de cambios con el fin de encontrar nuevas maneras de hacer las cosas. Es más tendente ha emerger en momentos de presión y cambios rápidos, en los cuales resalta el carisma como uno de los elementos más importantes del liderazgo transformacional, ya que inspirando el líder puede transformar los niveles de motivación de los seguidores. Los teóricos de este liderazgo son: Tichy y Devana (1989), Peter Koestenbaun (1991).
Teorías Motivacionales	Es la influencia que unas personas ejercen sobre otras, basado en sus características personales. Para ser un líder motivacional se requiere un crecimiento Psicológico suficiente para haber desarrollado la capacidad de: escuchar, leer las necesidades de la gente, interesarse por el proceso de otros, de ser comprensivo y actuar con flexibilidad y respeto ante

	los planteamientos de otros. Un líder motivacional es un permanente constructor y transmisor de significados, transmite una visión particular de la realidad y otorga nuevos significados a las cosas viejas. Uno de los teóricos de este liderazgo es Oswaldo Romero García (1993).

Esta investigación se centrará fundamentalmente en el estudio de dos de los tipos de liderazgos antes mencionados, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, ambos desarrollados por Bernard Bass en su libro Leadership and Performance Beyond Expectations, los cuales se compararán con un tercer tipo de liderazgo, el liderazgo tradicional. A continuación se procederá a explicar cada uno de estos tipos de liderazgo, comenzando por el Liderazgo Tradicional.

LIDERAZGO TRADICIONAL

Es un estilo de liderazgo que se caracteriza por una decisión impositiva, orientada única y exclusivamente a la ejecución del trabajo, donde las decisiones son sólo tomadas por los supervisores y sus seguidores se limitan a llevarlas a cabo. "Se asume que de alguna manera hay una contradicción inevitable entre las necesidades de producción de la organización y las necesidades personales de la gente. Si se cumple con una, la otra se sacrifica necesariamente"[65].

Un gerente que actúa con este tipo de liderazgo es un "amo exigente". Se exige a sí mismo y a sus subalternos, sólo piensa en una cosa: producción. Se hace énfasis en la organización del trabajo y no en la organización de las personas para que se desempeñen con máxima productividad.

En esta tesis se ha dividido el LiderazgoTradicional en cinco dimensiones: poder, dirección, autoritarismo, grado de centralización y presión, todo esto con la finalidad de facilitar su estudio. A continuación serán explicadas cada una de estas dimensiones.

1.-PODER

El poder puede ser definido como la habilidad o capacidad que tiene un individuo para influir en la conducta de otro. Por otro lado, la influencia es el cambio que se manifiesta en la conducta de una persona derivado de las acciones de otra.[66] Para que exista influencia es indispensable que algún tipo de poder de fuerza a la autoridad.

Un elemento importante y que siempre está presente en las relaciones en las que el poder es el principal protagonista, es el castigo o el temor a recibir un castigo. Por lo general los individuos se comportan como lo desea aquella persona que tiene el poder por el temor a ser sancionado y/o recibir privaciones de cualquier tipo. No se sabe si la sanción puede ser evadida, pero se evita a toda costa exponerse a ella. Si en una relación predomina el miedo y la incertidumbre, el subordinado tendrá sentimientos pocos amistosos hacia su superior. La aplicación de los castigos y de las sanciones es importante, ya que le advierte a la persona lo que le ocurrirá si presenta un comportamiento considerado como inapropiado por la organización.

"La gerencia confía, naturalmente, en conquistar el asentimiento unánime de las normas de conducta y en lograr que su poderío permanezca latente. Para lograr esa repercusión tan amplia en el

[65] BLAKE, Robert y Jane Mouton: ***El Grid Administrativo.*** Gulf Publishing Company. Houston-Texas, 1964. p.p: 14.
[66] HAMPTON, David R.: ***Administración.*** Tercera Edición. Mc Graw Hill. México, 1989. p.p: 336.

comportamiento general, es preciso que ejerza el poder de manera uniforme. Los castigos deberán siempre seguir a la mala conducta y los premios a la buena. Además, las causas de los premios y de los castigos deben explicarse claramente a todo el grupo interesado".[67] Sin embargo, si el ejecutivo usa el poder de una manera hoy y de otra mañana lo que hace es sólo provocar el miedo sin influir de forma positiva en las normas de comportamiento.

Fuentes del Poder

Según David Hampton en su libro Administración, publicado en México en el año de 1989 por la Mc Graw Hill, el poder proviene de cinco fuentes importantes, a saber:

- *Poder de Premio*: los gerentes tienen cierta aptitud para recompensar el desempeño de los subordinados, satisfaciendo de este modo ciertas necesidades que los empleados tienen. La recompensa puede ser expresada en términos de aumentos, alagos, promociones, sentimientos de apoyo, etc.
- *Poder Coercivo (coactivo)*: el administrador (quien está autorizado para imponer castigos) puede sancionar a los subordinados y bloquear la satisfacción de alguna necesidad. Estas sanciones pueden ser despidos, suspensiones, hostilidad, asignación de tareas molestas, etc.
- *Poder Legítimo*: los gerentes tienen el derecho de ejercer la autoridad porque esta es propia de su posición.
- *Poder Referente*: los gerentes tienen poder de referente cuando sus subordinados los imitan y se identifican con ellos. Los ejecutivos que tienen buena conducta, son competentes y honrados son considerados "modelos de papeles" para sus empleados.
- *Poder de Experto*: los administradores que son vistos por sus subalternos como personas que tienen conocimientos y acceso a un determinado tipo de información que le es útil para satisfacer sus necesidades, poseen este tipo de poder.

Adquisición y Uso del Poder

El tema relacionado con la adquisición y uso del poder es considerado por muchas personas como difícil y desagradable, ya que el comportamiento del individuo que ejerce el poder es caracterizado como egoista y manipulador.

Jeffrey Pfeffer[68], profesor de la universidad de Stanford, realizó una investigación sobre cómo la gerencia adquiere poder en las organizaciones. Resumió diversos aspectos sobre la obtención del poder, a saber:

- El tener algo que los otros quieren y que depende de su departamento da poder. El poder sobre los demás aumenta cuando se adquieren más recursos o más dinero, y cuando se controla el acceso a esos recursos.
- El hecho de tener información que pueda servir de ayuda a los demás y disminuir la incertidembre, incrementa el poder de uno y de su departamento.
- Mientras la persona sea más útil y más indispensable, el poder que uno tenga sobre la organización aumenta.
- Poder ejercer cierta influencia en el proceso de toma de decisión, aumenta el poder de influir en la decisión.

[67] WILLIAM, Newman: ***La Dinámica Administrativa.*** Editorial Diana. México, Mayo de 1978. p.p: 307.
[68] Autor citado por HAMPTON, David: ***Administración.*** Editorial Mc Graw Hill. México 1989. p.p: 339.

- Lograr un concenso con otros, ayuda al grupo a explicar y a hacer presión para obtener los resultados más positivos posibles en lo referente a aspectos de la organización.
- Tener el don de la comunicación persuasiva y ocupar una posición importante en las redes de comunicación, fortalece el poder.

John Kotter[69] ha realizado varios estudios y observó ciertos patrones de conducta de aquellos gerentes que facilitan la adquisición y uso del poder. En la adquisición de poder, los gerentes primero perciben donde hay poder, luego aplican diferentes métodos para adquirirlo y finalmente evitan aquellas acciones que lo puedan disminuir. En el uso del poder, los gerentes perciben qué tipo de poder tienen que usar en determinadas situaciones y se sirven de él en diversas maneras. Estos gerentes igualmente usan ese poder cuando tienen contacto con sus superiores, inferiores y personal ubicado en su mismo nivel jerárquico.

Limitaciones que tiene el ejercicio del Poder

Entre las limitaciones que tiene el ejercicio del poder, pueden destacarse las siguientes[70]:

1. *Restricciones al ejercicio del poder de los ejecutivos:*

La historia nos ha enseñado que es muy peligroso depositar todo el poder en las manos de una sola persona o en las manos de un grupo pequeño de personas, por ello nuestros gobiernos creen ciegamente en la división de los poderes. Este sentimiento antiautoritarismo se ha trasladado hoy en día a las empresas, en las cuales se han creado reglas y normas que evitan que el ejecutivo abuse del poder que tiene, incluso de subdivide el poder de manera que se haga imposible que uno o dos ejecutivos se pongan de acuerdo para actuar de cierta manera.

Estas reglas y normas repercuten en la estructura de la organización y en la distribución del poder entre los ejecutivos, lo cual es imprescindible en la determinación de la autoridad. Finalmente la forma en que se distribuye el poder afecta la eficiencia con que los gerentes hacen que se cumplan las órdenes.

2 *Insuficiencia del Poder:*

Este es otro inconveniente de confiar sólo en el poder para garantizar que las órdenes sean cumplidas. Los intentos de poder en algunos casos son ineficientes, tal es el caso de una amenaza de despido a una persona que puede conseguir otro trabajo igual o mejor que ese y de manera inmediata. El poder tiene su fundamento en la privación de alguna necesidad, por lo tanto su fuerza depende del valor que tenga para el empleado esa necesidad.

El poder también es insuficiente cuando existe un contrapoder que anula el poder de la gerencia. Muchas veces los grupos informales crean o imponen normas o reglas incongruentes con aquellas impuestas por la organización. Un ejemplo típico de un contrapoder es el sindicato.

Sin embargo la limitación más grande que tiene el poder es que no puede generar iniciativa ni entusiasmo, indispensables para muchos cargos de una empresa. Cuando las relaciones están impulsadas por el poder los subordinados se vuelven más serviles y sólo dan aquella respuesta que el supervisor desea oir sin emitir ninguna opinión personal.

---

[69] Autor citado en Op. Cit. p.p.: 340.

[70] WILLIAM, Newman: ***La Dinámica Adminisrativa.*** Editorial Diana. México, Mayo de 1978. p.p: 307-310.

Factores Determinantes de la Legitimidad del Poder

"El uso del poder es legítimo cuando es justo y correcto en el sentido moral"[71], pero es frecuente observar que muchos individuos y grupos dentro de la organización tienen diferentes percepciones acerca de la moral y de los derechos, lo que trae como consecuencia que el poder se ejerza de una manera inapropiada.

Para determinar si un acto de poder se percibe como legítimo, se estudiará la opinión que Max Weber[72] tiene acerca de la legitimidad. Para Max Weber un acto de poder es legítimo siempre y cuando sea reconocido por el subalterno como tal. Estos últimos aceptan de manera voluntaria la autoridad, porque creen que el superior tiene el derecho de mandar y ellos el deber de obedecer. Para Weber, existen tres formas de poder legítimo:

- *Legal (racional)*: la legitimidad de este poder proviene del compromiso que tiene el individuo con la organización, con las políticas, sus reglas, etc. Se selecciona a un supervisor sobre la base de su habilidad de liderazgo.
- *Tradicional*: la legitimidad de dicho poder está basado en el hecho de que el subordinado tiene la concepción de que el administrador tiene el derecho de mandar a razón de una condición preestablecida. Ejemplos típicos de este caso son un rey, un sacerdote, etc.
- *Carismático*: este poder es legítimo porque los subalternos obedecen de manera libre y se sienten compensados de una forma personal por su agrupación con el líder. Este tipo de líder tiene la habilidad para incitar lealtad en sus seguidores.

Otro aspecto importante que hay que destacar dentro de la dimensión de poder es la influencia, definida anteriormente como el cambio que se manifiesta en la conducta de una persona derivado de las acciones de otra. La influencia es algo totalmente diferente del poder; aquí las ideas son aceptadas por los subordinados de forma voluntaria y en ciertas ocasiones de manera inconsciente. Se escucha con atención y se captan las ideas de los amigos o de los supervisores no por temor a ser sancionado, sino porque así se desea.

Una de las ventajas de usar la influencia, es que los individuos conservan su personalidad independiente y su iniciativa. Se comportan de determinada manera no porque se les obligó, sino porque se les convenció. En la influencia las comunicaciones se realizan intercambiando ideas.

Forma de Cimentar la Influencia de los Ejecutivos

1. Determinación de las Categorias del Personal Clave: la influencia que tenga un ejecutivo va a depender fundamentalmente de su categoria y de la importancia que tenga ante los ojos de los demás. A la organización le interesa la influencia que tiene una persona en un determinado departamento, la cual debe ser importante. Cuanto más alta sea la categoria de una persona, mayor es su influencia. La categoria es algo que se origina de la opinión de los demás, pero la gerencia por su parte puede manipular ciertos simbolos que determinan la categoria del personal, entre ellas están:

- *El Título*: para que un empleado sea influyente es necesario que se le asigne un título importante, como por ejemplo ayudante del vicepresidente de producción.

---

[71] CLIFTOM, Williams y Martra Calás de Birriel: ***Conducta Organizacional.*** Editorial South-Western Publishing Co. Estados Unidos, 1984. p.p: 284.
[72] Autor citado en Op. Cit., p.p.:284.

- *El Salario*: el salario que recibe una persona es significativo como símbolo de jerarquía, además de ser un incentivo económico. Si todos los empleados de una organización saben que un individuo determinado gana un sueldo elevado, prestarán más atención a sus órdenes y recomendaciones, pero si este recibe un sueldo bajo sus consejos y opiniones serán poco escuchadas.
- *La Oficina*: el tamaño y la ubicación de la oficina, así como el número de sillas y muebles, el tipo de escritorio, etc., son de gran importancia y tomados en cuenta por los demás empleados como símbolo de jerarquía en una empresa.
- *Los Privilegios*: en todas las compañías se otorgan ciertos privilegios a los empleados. Estos privilegios pueden ser almorzar en el comedor de la alta gerencia, salir más temprano, tener secretaria, tener un puesto de estacionamiento, etc. Las personas con estos privilegios son consideradas importantes y sus opiniones serán escuchadas atentamente por los demás.

2. *Canalización de los Informes*: aquella persona que tenga la información necesaria, que infunda confianza y que mantenga informado a los demás, ejercerá influencia. La relación que existe entre los informes y la influencia advierte que la gerencia debe formar redes de comunicación por las razones que a continuación se describen:

- Es importante que los supervisores estén al tanto de todo lo relacionado con los asuntos que influyen en el desempeño del cargo.
- Los especialistas deben tener libre acceso a la información, que esté relacionada con su especialidad, contenida en los informes y a los adelantos realizados en ella.

3. *Apoyo a los Jefes de Niveles Inferiores*: los gerentes principales incrementan o disminuyen la influencia de los jefes de niveles inferiores dependiendo del apoyo que les brinden. Este apoyo comprende:

- *Atender los consejos que den*: cuando los gerentes acuden a sus supervisores o jefes de los niveles inferiores para pedirles consejos u opinión acerca de algún proyecto, estos jefes se encuentran en una situación en la que pueden influir al gerente. Si el gerente acepta las opiniones de estos, dichas sugerencias se conocerán pronto e inspirarán el respeto de los demás empleados en la organización. La importancia de un jefe de nivel inferior depende del número de veces que es consultado, de quién hace la consulta y del valor que se le dé a sus opiniones. "El jefe principal puede determinar la influencia de los ejecutivos de niveles inferiores, en parte gracias a la forma en que los emplee como consejeros suyos"[73].
- *Uso de los canales de mando*: las instrucciones y órdenes deben surgir del supervisor inmediato de toda persona (aunque este haya recibido también órdenes de su propio supervisor), ya que esto aumenta la influencia que tenga sobre sus subalternos. Si por el contrario una persona recibe instrucciones de varias fuentes, el supervisor inmediato pierde importancia ante sus subordinados y disminuye su influencia.
- *Ratificación de las decisiones*: por último, otra vía para fortalecer (o disminuir) la influencia de los jefes a nivel inferior, es que los supervisores principales confirmen o anulen de manera pública sus decisiones.[74]

---

[73] WILLIAM, Newman: ***La Dinámica Administrativa.*** Editorial Diana. México, Mayo de 1978. p.p: 316.
[74] Op. Cit., p.p.: 313-318.

2.-DIRECCIÓN

Todo gerente sabe que ocupa una posición de autoridad en la jerarquía de la organización. Por lo general el jefe planea, dirige y controla, y los subalternos ejecutan la orden emitida por el supervisor. La meta principal es lograr una producción.

La unidad humana es el individuo, no el equipo. La supervisión es estrecha y se caracteriza por ser uno a uno. La relación que existe entre el gerente y el subordinado es una relación basada en autoridad-obediencia. El subordinado debe hacer todo aquello que le es mandado por el dirigente. No se dan relaciones entre trabajadores de un mismo nivel, ni tampoco entre trabajadores y sus jefes.

Estos tipos de gerentes tienen la clara concepción de que mientras la persona esté sola y aislada no surgirán relaciones interpersonales inútiles que estancan la producción de la organización. La comunicación hacia arriba está limitada sólo a la información de desviaciones producidas durante la ejecución de la tarea. Las líneas de responsabilidad de desplazan de manera vertical en la cadena de mando.

En este tipo de organizaciones tradicionales perdurará la siguiente concepción: "se ha visto desde hace mucho que las acciones de los subordinados son muy similares a la de los niños. Deben ser vigilados estrictamente por el supervisor quien es, en cierto sentido, una figura paterna".[75]

El control se ejerce de manera escrita y se aplica de arriba hacia abajo dentro de la jerarquía de la organización, para de esta manera detectar los errores e identificar el responsable y aplicar las medidas correctivas. Esto se lleva a cabo de esta forma por varias razones, entre ellas porque se supone que a las personas no les gusta trabajar, entonces deben ser empujadas y obligadas. A muchos de los trabajadores se les considera incapaces de organizar su trabajo de manera responsable y adecuada, ya que estos tienen poca destreza e información.

El control ha sido definido por Stephen Robbins, en su libro Administración publicado en el año 1996, como el proceso de supervisar de manera directa que todas las actividades se estén desarrollando tal y como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación considerada como significativa. Un sistema de control es efectivo si ayuda a la organización a alcanzar las metas establecidas.

Para la administración la palabra control posee tres significados[76]:

- *Control como función restrictiva y coercitiva*: con este tipo de control se evitan comportamientos indeseables y no aceptados. En este caso el control es categorizado como limitante y negativo, usado en las organizaciones para disminuir el individualismo y la libertad personal.
- *Control como sistema automático de regulación*: este control es usado para mantener en funcionamiento algún sistema. Este control detecta las posibles desviaciones y automáticamente las regula.
- *Control como función administrativa*: forma parte del proceso administativo.

---

[75] BLAKE, Robert y Jane Mouton: ***El Grid Administrativo.*** Gulf Publishing Company. Houston-Texas, 1964, p.p.16.
[76] CHIAVENATO, Idalberto: ***Introducción a la Teoría General de la Administración.*** Quinta Edición. Mc Graw Hill. Colombia, 1999. p.p.: 385.

En la práctica los gerentes no saben a ciencia cierta si las actividades y/o funciones se están realizando y desarrollando tal y como han sido planificadas. Es por ello que el control es importante y necesario, es la única manera por medio de la cual los supervisores saben si los objetivos de la organización se están cumpliendo.

El gerente necesita hacer un seguimiento para constatar que aquellas metas planteadas en realidad están siendo alcanzadas a través de la consecusión de los objetivos establecidos. "Si los gerentes no controlan, no tienen manera de saber si sus objetivos y planes proceden como deben y qué acciones futuras tomar".[77]

Tipos de Control

- *Control Preventivo*: es el tipo de control más deseado porque se aplica antes de que sucedan los acontecimientos. Está dirigido a evitar problemas futuros. Con estos controles la gerencia en vez de corregir problemas, los evita.
- *Control Concurrente*: este tipo de control se emplea cuando la actividad está en desarrollo, para corregir las desviaciones antes de que se vuelvan más costosas.
- *Control de retroalimentación*: el control se emplea una vez que la actividad haya terminado. La desventaja que tiene este tipo de control, es que cuando el supervisor tiene en sus manos la información necesaria, el daño ya está hecho. Pero por otro lado tiene dos ventajas importantes, primero, la retroalimentación informa a los gerentes sobre el esfuerzo realizado, que tan bien o que tan mal fue, segundo, este tipo de control ayuda a reforzar la motivación del trabajador, ya que le brinda información sobre su nivel de desempeño y rendimiento[78].

Cualidades de un Sistema de Control Efectivo[79]

1. *Exactitud*: un sitema de control es efectivo cuando proporciona datos válidos y exactos.
2. *Oportunidad*: un sistema de control para ser efectivo debe producir la información de manera oportuna.
3. *Economía*: todo sistema de control debe justificar los beneficios obtenidos con relación a los costos que incurre
4. *Flexibilidad*: los sistemas de control deben tener la capacidad de ajustarse a los cambios y de aprovechar las oportunidades que se presenten.
5. *Comprensión*: Todo sistema de control para ser efectivo debe ser entendido por los usuarios ya que de lo contrario no tiene ningun valor.

3.-AUTORITARISMO

La autoridad es una cierta clase de poder definida por Harold J. Leavitt como "un poder que interviene a través de la organización en la relación entre dos partes. Es un mecanismo institucional cuyo objeto consiste en definir cuál de los dos miembros de una relación será el superior. La autoridad es una dosis adicional de poder otorgada por un tercero (la organización) a alguno de sus miembros, con el fin de garantizar una desigual distribución de poder; dicho en otros términos, para asegurar que algunas personas sean caciques y otros simples indios."[80]

---

[77] ROBBINS, Stephen y Mary Coulter: ***Administración.*** Quinta Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1996. P.p.:656.
[78] Op. Cit., p.p.: 665.
[79] Op. Cit., p.p.: 666.
[80] LEAVITT, Harold J.: ***Psicología Gerencial.*** Ediciones Contabilidad Moderna. Buenos Aires, 1970. p.p: 171.

En muchas ocasiones la autoridad encierra un poder sobre los individuos para castigarlos, reprimirlos o recompensarlos. Existen ciertas fuentes de poder que pueden ser delegables (poder de la posición), pero hay otras que no lo son, entre las que se pueden mencionar el poder derivado de la habilidad y destrezas del individuo o aquel poder que tiene una persona de entender las necesidades de los demás. Sólo puede ser delegable como autoridad aquellas formas en que un individuo controla las necesidades de los demás.

"De todo esto puede inferirse que aquel superior jerárquico que recurre constante y exclusivamente a la autoridad de que se le ha investido, está olvidándose de otras clases de poder alguno fuera de esa autoridad externa que le fue concedida. En cualquiera de ambos casos su control sobre los subordinados se situará en un plano muy superficial".[81]

Tipos de Autoridad

- *El Poder de la Posición*: el poder proviene generalmente de la posición, entendido este como "la habilidad para influir en la conducta de otros, derivada, principalmente, de la posición de un administrador dentro de la organización"[82], es decir, de la autoridad formal del administrador, entendida esta como el derecho institucionalizado que tiene el dirigente para ejercer el poder.

- *La Autoridad de la Capacidad*: esta por lo general es mucho más efectiva que el anterior. Se basa fundamentalmente en todos los conocimientos y destrezas que tenga el administrador. Con este tipo de autoridad se obtienen mejores resultados sin influir de manera negativa en el subordinado. Aunque estas personas no poseen la suficiente autoridad formal, tienen un gran poder para influir en el comportamiento de la organización. A continación se presentan los factores que con más frecuencia determinan la autoridad derivada de la capacidad y el peritaje[83]:

1. Educación formal (grados, cursos especializados, distinciones académicas).
2. Profundidad de los conocimientos pertinentes (sin referencia a la educación formal).
3. Antecedentes que indiquen buena capacidad para la solución de los problemas y la toma de decisiones.
4. Disposición para atacar problemas difíciles que otros han evitado o no han notado.
5. Reconocimiento formal como perito o la designación por un superior como la persona con quien se deben consultar ciertos problemas.

- *La Autoridad de la Persona*: esta autoridad tiene su fuente en las relaciones personales. Es el derecho que posee el supervisor como consecuencia de sus habilidades de mando personal y su carisma. En este último tipo de autoridad entran en juego dos tipos de factores, factores de personalidad y factores de motivación.

1. Factores de Personalidad:

- *El Dominio Social*: son un conjunto de características que posee una persona, las cuales se expresan como poder social. Este tipo de persona con dominio social, se impone ante otros individuos, dice libremente lo que piensa y lo que siente sin importarle los demás. El supervisor de dominio social tiene mayor influencia sobre la conducta de los subalternos que aquel supervisor retraído.

---

[81] Op. Cit., p.p.: 172.
[82] CLIFTOM, Williams y Marta Calás de Birriel: ***Conducta Organizacional.*** Editorial South Western Publishing Co. Estados Unidos, 1984. p.p.: 275.
[83] Op. Cit., p.p.: 279.

- *La Dominación*: puede ser explicada a través de las relaciones informales. Cuando un individuo en cualquier ocasión da una orden, hay otro que la acepta y la ejecuta. Este tipo de persona dentro de un grupo de amigos puede dar una orden, tomar las decisiones e incluso influir sobre la conducta de los otros. Se comporta como si la relación superior-subordinado prevaleciera sobre todas las cosas.
- *Poder Referente*: este tipo de poder se origina como consecuencia de la identificación que sienten los subalternos por sus superiores. La identificación implica los tres elementos siguientes: primero, en las relaciones entre superior-subordinado se satisfacen algunas necesidades del subordinado; segundo, el subordinado trata de ser aceptado por el superior. El subalterno por lo general admira y siente aprecio por el dirigente; y tercero, el subalterno aprueba y está de acuerdo con los objetivos, metas y valores del supervisor.

2 Factores de Motivación:

A partir de un estudio llevado a cabo por Mc Clelland[84] en una empresa muy exitosa a todos los gerentes de la misma, se concluyó que lo que realmente le interesa a los supervisores, administradores y directivos es influir en sus empleados para que estos alcancen el éxito, es decir, el administrador es impulsado por su necesidad de poder la cual es mucho más fuerte que la necesidad de logro.

Existen cuatro causas por las cuales un administrador busca el poder:

- "Los puestos administrativos atraen mayormente a quienes tienen una gran necesidad de poder. Estos individuos se satisfacen dirigiendo las necesidades del otro, tomando decisiones y sintiendo la deferencia de los otros. Estas personas reaccionan favorablemente a los conflictos interpersonales y a los riesgos derivados de la responsabilidad".[85]
- Los supervisores necesitan el poder para cumplir con las metas establecidas en la organización, puesto que estos son relacionados con grupos y personas poderosas de manera continua.
- Los administradores utilizan el poder como un medio para reducir la frustación y la inseguridad que provoca el hacer un trabajo para otro con el propósito de obtener un fin.
- El poder realza el amor propio, este se relaciona con la bondad, la salud y la belleza, por el contrario la debilidad se relaciona con el mal, la fealdad y la enfermedad. "El poder se valoriza por su derecho y su utilidad".[86]

Jerarquía de Autoridad

La jerarquía de autoridad tiene como principal función, canalizar la dirección de las actividades y de las relaciones interpersonales de los empleados hacia la consecusión de los objetivos establecidos por la organización. A continuación se explicarán los elementos que conforman la jerarquía de autoridad[87]:

Cadena de Mando: el término cadena de mando se refiere a un conjunto interconectado de relaciones de subordinación, desde los niveles más altos hasta el nivel más bajo. Cada nivel de la organización es responsable ante un superior. Si cada individuo es responsable ante un superior, la

---

[84] Autor citado en Op. Cit., p.p: 282.
[85] Op. Cit., p.p: 282.
[86] Op. Cit., p.p: 283.
[87] HAMPTON, David R.: ***Administración.*** Mc Graw Hill, Tercera Edición. México, 1989. p.p: 342-347.

cadena de mando valora el desempeño de todos los empleados en función de las expectativas de un superior. Lo que se busca es lograr una coordinación entre niveles.

Unidad de Mando: la unidad de mando consiste en que cada empleado es responsable ante un solo supervisor. Si un individuo recibe órdenes de dos o más superiores, encontrará que muchas veces esas órdenes son contradictorias y no podrá cumplir con ellas de manera satisfactoria. Aunado a esto, el empleado puede sentir mucha presión, provocando en él situaciones de estrés que afectarán en el corto plazo su salud.

Tramo de Control (de la administración): el tramo de control es el número máximo de personas que un directivo puede supervisar. Según Frederick Taylor y Henri Fayol "ningún ejecutivo deberá tratar de supervisar directamente el trabajo de más de cinco o al máximo seis subordinados directos cuyo trabajo esté interrelacionado"[88].

La Autoridad Vista por Quienes la Detentan

La autoridad es una herramienta utilizada sobre los subordinados a fin de influir sobre su comportamiento y sobre su conducta con el objetivo de cumplir las metas planteadas por la organización. Debido a esto, por lo general, la autoridad es usada para limitar y restringir las acciones de los individuos, generando en ellos un sentimiento de frustración. Un determinado supervisor puede colocar limitaciones, reglas, restricciones y utilizar luego su autoridad para hacer cumplir dichas reglas. La simple presencia de la autoridad genera que las personas actúen dentro de las normas.

La Autoridad Vista desde Abajo

La gran mayoría de los subordinados tiene el mismo concepto de autoridad que los superiores, la conciben como una herramienta para restringir y limitar la conducta, pero también le asignan diferentes significados. El administrador entiende a la autoridad como un elemento de control y coordinación, mientras que el subalterno la entiende como un instrumento utilizado para frustrar o satisfacer las necesidades de los individuos en una relación dependiente.

Ventajas y Desventajas del Uso de la Autoridad

Ventajas:

- Es un mecanismo utilizado para mantener el control y la coordinación dentro de la organización.
- Al momento de usar la autoridad de manera restrictiva no se requiere de mucha comprensión acerca de las motivaciones de las personas.
- La autoridad es considerada un medio a través del cual el supervisor demuestra su superioridad.
- La autoridad en forma restrictiva es veloz, ya que al emitir una orden o responsabilizarse por las consecuencias de esa orden, evita perder tiempo al momento de retornar la información.
- Esta autoridad impone orden y conformidad en la organización. Impone conformidad entre los empleados a través de amenazas (reducción de ciertas oportunidades que ayudan a satisfacer sus necesidades) planteadas por los directivos de las organizaciones, como consecuencia los empleados no tienen otra salida más que conformarse y aceptar las reglas y las políticas de la compañía.

[88] Op. Cit., p.p: 346.

- Finalmente la autoridad restrictiva es eficiente, ya que puede ser ejercida al mismo tiempo entre muchas personas sin conocerse.

Desventajas

- La autoridad restrictiva puede acarrear consigo consecuencias negativas, ya que si los subordinados saben que pueden ser reprendidos si no están laborando, estos aprenderán a actuar como si estuviesen trabajando. Al final pensarán que su jefe es su enemigo.
- La restricción puede provocar cambios de actitudes en los empleados, puede crear sentimientos de frustración los cuales se convertirán de forma inmediata en agresión hacia el supervisor. Sólo se podrá cambiar la conducta en un porcentaje muy pequeño, pero aumentarán los sentimientos de hostilidad y de agresividad, a su vez el flujo de información se verá disminuído. Este tipo de autoridad destruye las relaciones humanas.
- La autoridad restrictiva es irreversible, luego que un empleado haya experimentado situaciones restrictivas, el flujo de comunicación entre este y su superior se verá disminuído.

La autoridad en forma restrictiva debe usarse sólo frente a las siguientes situaciones:

- Cuando el supervisor desea lograr un cambio de proceder respecto a una actitud externa determinada.
- Cuando las restricciones son vistas por los empleados como privaciones y no como frustraciones.
- Cuando el poder que tiene el supervisor es máximo y el poder del.empleado es mínimo.
- Esta autoridad es eficaz cuando la velocidad o la uniformidad (o ambas) son esenciales.

La autoridad de manera restrictiva es utilizada solamente en los niveles más bajos con el fin de controlar los actos de los empleados, mientras que en los niveles más altos el interés está centrado en cambiar actitudes más que acciones. La autoridad restrictiva es usada con menor intensidad en aquellos niveles más cercanos a la cúspide de la pirámide.[89]

Características del Autoritarismo

Según Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Personal, publicado en México en 1986, el autoritarismo tiene las siguientes características:

- *El autoritarismo se funda sólo, o al menos preferentemente, en el poder*: el jefe autoritario por lo general utiliza las siguientes frases: el que manda, manda; al empleado le toca obedecer; a mí me corresponde mandar; etc. Estas frases son usadas por los jefes para evitar dar ciertas explicaciones y para no perder tiempo en acciones dedicadas al convencimiento, acción que deberían llevar a cabo por razón de su puesto. Estas frases son la demostración de la incapacidad que tiene el supervisor para explicar y discutir.

- *No dar las razones en que se fundan las órdenes*: esta es resultado de la característica antes explicada. Se lleva a cabo con las excusas más simples y con una validez aparente. Tales excusas pueden ser: el tiempo que se pierde explicando a los empleados el por qué, el riesgo de que se pierda el prestigio de la autoridad, etc. Esto queda sin base como consecuencia de la teoría de Mary Parker Follet en la cual "el mando debe ejercerse, como producto de la situación que se impone al superior para que mande, y al súbdito para que obedezca".[90]

---

[89] LEAVITT, Harold: ***Psicología Gerencial.*** Ediciones Contabilidad Moderna. Buenos Aires, 1970. p.p: 175-180.
[90] Autor citado por REYES P., Agustín: ***Administración de Personal.*** Editorial Limusa. México, 1986. p.p.: 50.

- *No asociar para nada a los inferiores en la toma de decisiones que harán de efectuarse*: anteriormente el mando y la toma de decisiones era llevada a cabo y totalmente por los directores y administradores, es decir, las órdenes eran emitidas de arriba hacia abajo, sin permitir que los individuos ocupantes de cargos inferiores pudieran opinar al respecto.

- *No oir quejas*: el hecho de no oir quejas, de evitar su recepción y su correspondiente resolución se debe fundamentalmente al hecho de evitar encarar las molestias y difilcutades que esto trae consigo, provocando como consecuencia, la conversión de manera automática de la queja en agresión.

- *No admitir la presentación de sugerencias*: "esta actitud, se basa en el supuesto de que, quien ejerce el mando lo sabe todo respecto al trabajo, y quien recibe las órdenes, no puede tener ninguna idea valiosa".[91] No se admiten sugerencias porque son vistas como una crítica hacia la directiva, no se otorgan premios, citaciones, no hay sistemas para juzgarlas ni para aprovecharlas.

Aquellos individuos que basan su poder en la posición jerárquica que ocupan dentro de la organización, aprenden a desarrollar un estilo de liderazgo autocrático, pero hay otros, en cambio, que poseen una personalidad autoritaria, estos exteriorizan rasgos de su personalidad a través del ejercicio del liderazgo autocrático.

Este tipo de personalidad tiene su origen en la infancia y en la educación. Se atribuye al hecho de que la persona mantuvo siempre una docilidad y obediencia a todas las órdenes emitidas por la autoridad (sus padres), y esa docilidad se extendió al comportamiento adulto. Esta persona está de acuerdo y acepta el derecho que tienen los superiores y directivos de dominar a sus subalternos, comportándose en forma obediente ante sus superiores y de manera autocrática con sus subordinados.

Ideas Claves en el Modelo Autoritario[92]

- La palabra autoritario implica motivación de dominio y búsqueda de poder. La autoridad en cualquier sistema u organización es un mecanismo para mantener el orden. Esta es utilizada para coordinar y llevar a cabo actividades de diversa índole y también como instrumento para controlar.
- Muchas personas tienen la firme convicción de que los subordinados no son lo suficientemente capaces de entender aquello diferente al uso directo de la autoridad por parte de sus dirigentes, o son sumamente flojos para trabajar sin una persona que los presione.
- La responsabilidad del cambio recae sobre el superior y no sobre el empleado.
- "El uso de los medios autoritarios es completamente directo y abierto".[93]

4.- GRADO DE CENTRALIZACIÓN

La centralización hace énfasis en la ubicación de la autoridad para la toma de decisiones. Sólo aquellos individuos situados en la cúspide de la organización tienen mayor grado de autoridad y es por ello que están facultados para tomar las decisiones. Los empleados de menor jerarquía y autoridad pueden tomar decisiones en asuntos que afecten al desempeño.

---

[91] Op. Cit., p.p.: 50.
[92] LEAVITT, Harold: ***Psicología Gerencial.*** Ediciones Contabilidad Moderna. Buenos Aires, 1970. p.p: 180-182.
[93] Op. Cit., p.p: 181.

Ventajas de la Centralización

Entre las ventajas de la centralización se encuentran[94]:

- Las decisiones son tomadas por aquellos individuos que tienen una visión global de la organización.
- Los individuos que están ubicados en las posiciones más altas, están mejores entrenados y preparados para el proceso de toma de decisión que aquellos ubicados en los niveles inferiores.
- Las decisiones tomadas son más congruentes con los objetivos establecidos en la organización.
- Disminuye tiempo y costos operacionales.
- Algunas funciones permiten lograr una mayor especialización y otros beneficios.

Desventajas de la Centralización

Entre las desventajas de la centralización podemos mencionar[95]:

- El proceso de toma de decisiones es llevado a cabo por el personal que está ubicado en la cúspide de la organización, los cuales están distanciados de los hechos o acontecimientos y al mismo tiempo, tienen poco contacto con las personas involucradas en esos hechos.
- Debido al carácter vertical y escalar de las líneas de comunicación, se producen demoras y aumentos de los costos operacionales.
- Muchas veces ocurren distorsiones y errores personales en el proceso de comunicación de las decisiones, porque estas deben pasar por toda la estructura escalar, lo cual involucra a muchas personas de niveles intermedios.

Proceso de Toma de Decisiones

La toma de decisiones en este estilo de liderazgo es vista como una función propia de aquellos individuos con más autoridad. La información es recopilada en los puestos o niveles inferiores para llegar a obtener así una mejor decisión individual, incluso ningún subordinado participa en el proceso de toma de decisión.

Cuando se realizan juntas o reuniones para discutir sobre un determinado proyecto, las relaciones son de uno a uno, el jefe habla con cada subalterno por turno y la interacción entre los supervisados es nula. El jefe le pregunta a cada uno de los subalternos y estos le responden según el punto de vista de su trabajo, es decir, responden basándose en aquellas funciones y procesos de los cuales son responsables. Este tipo de gerente desea ser conocido por su trabajo y por su desempeño, su meta principal es demostrarle a su superior aquello que es capaz de hacer para que de esta manera pueda ser recompensado.[96]

La Comunicación Descendente

La comunicación hacia abajo fluye de los individuos de los niveles más altos de la jerarquía hacia los individuos que se encuentran en niveles inferiores. Las comunicaciones hacia abajo más frecuentes son las relacionadas con las instrucciones de trabajo, los memorandum oficiales, las

---

[94] CHIAVENATO, Idalberto: ***Introducción a la Teoría General de la Administración.*** Mc Graw Hill, Quinta Edición. Colombia 1999. p.p.: 219-220.
[95] Op. Cit., p.p: 220.
[96] BLAKE, Robert y Jane Mouton: ***El Grid Administrativo.*** Gulf Publishing Co. Houston-Texas, 1964.

declaraciones de política, los manuales de procedimientos, las publicaciones de la compañía, las descripciones del trabajo, las prácticas de la organización, la retroalimentación sobre el rendimiento del empleado y la inculcación de las metas de la compañía. En muchas organizaciones la comunicación hacia abajo es tanto inadecuada como inexacta.

En este tipo de liderazgo las comunicaciones son aprobadas y fechadas por los supervisores, no hay tiempo para bromas ni para conversaciones de tipo personal entre subalternos, o entre superiores y subordinados. La relación jefe-subordinado es sólo de trabajo. Sólo cuentan los resultados obtenidos.

Cuando las juntas para discutir proyectos son llevadas a cabo, físicamente las personas que están en ellas forman un grupo, pero psicológicamente están aisladas entre sí. El gerente es el centro focal de la interacción, las órdenes y las reglas van en dirección descendente, mientras que la información es ascendente.[97]

Para concluir este apartado se puede decir que si el jefe con su inteligencia, su fuerza y su experiencia extiende mucho su acción personal, acentuará la centralización y reducirá a sus empleados a simples ejecutores de sus órdenes, por el contrario si este prefiere recurrir a los consejos, criterios y experiencias de sus subordinados, incrementará la descentralización.

5.- PRESIÓN

La presión se presenta cuando nos vemos obligados a acelerar, intensificar o cambiar la dirección del comportamiento para alcanzar un alto nivel de ejecución.

Los objetivos de la organización tienden a ser objeto de una alta preocupación por parte de los directivos, mientras que los objetivos de los individuos son en su mayoría ignorados de una manera significativa. Los objetivos son establecidos por un nivel de la jerarquía determinado según el propósito que tenga la organización, a la par que para un nivel inferior se establecen cuotas que el empleado debe cumplir, el cual no participa de ninguna manera en su fijación. El objeto de los subordinados es cumplir con dichas cuotas.

Las cuotas son equivalentes a los plazos o límites utilizados para ejercer presión sobre la producción. Se le imponen a los empleados para que estos obtengan los resultados de una manera más rápida. Estas características de control y restricciones de las cuotas o de una fecha límite, hace que el logro de la meta establecida por la organización sea ineficiente.

Los individuos cuyo estilo de liderazgo es tradicional, tienen una propensión a ser inflexibles ante los cambios, es decir, tienen grandes problemas de adaptación al cambio cuando se presentan situaciones que exigen una adaptación rápida. El gerente está inmerso en su propia orientación, y trata de adaptar la situación a su estilo de dirección para que exista una congruencia entre la situación y su estilo de dirección, y poder así enfrentarla.[98]

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL. TEORÍA DE BERNARD BASS

Esta teoría, que acontinuación vamos a explicar constituye el segundo pilar fundamentar en él se basa nuestro trabajo de grado, por otro lado esta teoría constituye uno de los enfoques más

[97] Op. Cit., p.p: 21.
[98] Ob. Cit., p.p.: 36.

serios y completos a cerca del liderazgo transformacional, el autor define dos tipos de liderazgo, el transaccional y el transformacional. El transaccional es incluido porque el líder transformacional debe poseer habilidades transaccionales y porque dos de las cinco dimensiones del líder transformacional son propiamente transaccionales. El líder transformacional es explicado en cada uno de sus componentes o dimensiones: carisma, consideración individualizada, estímulo intelectual, recompensas contingentes y dirección por excepción (éstas dos últimas propias del líder transaccional).

Comenzaremos dando una breve reseña sobre la necesisdad de líder transformacional y luego explicaremos cada una de sus simensiones por separado.Una condición indispensable para lograer que los subordinados se desempeñen en su trabajo más allá de los límites ordinarios establecidos es el liderazgo transformacional a diferencia del líder transaccional busca un intercambio económico y rentable que cubra las necesidades materiales y psiquicas reales de sus subordinados y que a su vez le proporcione servicios "contratados" de parte de sus empleados. Según Burns, el liderazgo transformacional también reconoce las necesidades existentes en los dependientes potenciales, pero tiende a ir más allá para buscar despertar y satisfacer necesidades más importantes que logren un compromiso total del seguidor. Los líderes transformacionales pueden intentar y lograr elevar con éxito los niveles de necesidad de las personas atraídas yendo de menor a mayor grado, según la teoría de jerarquía de necesidades de Maslow (1954.)

La Jerarquía de Maslow

Un individuo debe satisfacer sus necesidades fisiológicas básicas para poder sobrevivir de manera razonable antes de preocuparse conscientemente por su seguridad y estabilidad. Sólo después de haber logrado un mínimo de seguridad y de estabilidad, se podrá despertar en el individuo las necesidades de amor y asociación con familiares y amigos. Una vez satisfechas estas necesidades razonablemente se podrá buscar el reconocimiento y la estima de la persona. La primera en el orden de la jerarquía es la necesidad de realización, para poner en práctica nuestro propio potencial, para convertirse en lo que uno es capaz de ser. Por ser la necesidad más alta en la jerarquía, al satisfacer la necesidad de autorrealización se cumplen también las necesidades de menor rango. Las contribuciones creativas de los empleados en una organización suelen ser mayores cuando los miembros se sienten autorrealizados.

Maslow no vio la jerarquía de satisfacción de necesidades como etapas independientes, sino que cada una debe ser completada antes que se pueda ver un progreso individual hacia un nivel de necesidad más alto. Los niveles están sobrepuestos y son interdependientes. Cada nivel de necesidad mayor emerge antes que se hayan cumplido totalmente las necesidades de menor nivel. Maslow (1943) consideró que una persona promedio se sentía satisfecha en un 85% en lo que respecta a sus necesidades fisiológicas, 70% en sus necesidades de seguridad, 50% en sus necesidades de asociación, 40% en sus necesidades de estima y 10% en sus necesidades de autorrealización.

La investigación empírica que Aldefer[99] (1969) condujo sobre las respuestas de los trabajadores frente a sus necesidades, demostró que la jerarquía de Maslow era un fenómeno observable, pero que se podía simplificar en una jerarquía de tres niveles en lugar de los cinco clasificados por Maslow: Necesidades de existencia (seguridad y estabilidad), necesidad de relaciones (amor y asociación) y necesidad de crecimiento (estima y autorrealización.).

---

[99] Autor citado por BASS, Bernard: ***Leadership and Performance Beyond Expectations.*** The Free Press a Division of Macmillan, Inc. Nueva York, 1985.

Si son ciertos los porcentajes que Maslow presenta, parecería que las oportunidades para los líderes transformacionales en la afluente sociedad moderna se encuentran principalmente en los niveles más altos, haciendo que estos motiven a sus dependientes a preocuparse más por sus propias relaciones y crecimiento. Pero aun en los casos en que las necesidades básicas de existencia estaban lejos de ser cubiertas en su totalidad, como en India, Mahatma Gandhi logró convencer varias veces a sus seguidores para que sacrificaran sus propios intereses de seguridad y estabilidad por un bienestar superior como lo era la independencia de India. El líder transformacional puede hacer que las personas bajo su influencia trasciendan sus propios intereses individuales por el bien del grupo, la organización o el país.

Se pueden obtener esfuerzos extraordinarios si se aumenta la conciencia crítica y se despiertan las necesidades de alto nivel que trasciendan los intereses personales. Este nivel de esfuerzo irá más allá de las expectativas derivadas de una falta de consciencia inicial, necesidades de bajo nivel e interés personal. Los mercados financieros ya habían declarado la inminente quiebra de la Corporación Chrysler, pero Lee Iacocca logró cambiar con éxito el destino de la compañía, al menos parcialmente, al generar confianza entre sus acreedores y convencer a sus empleados de la necesidad de sacrificio y esfuerzo extra que necesitaba la compañía.

Si bien tanto en el liderazgo transaccional como en el transformacional es esencial percibir las necesidades más importantes de sus seguidores, es el líder transformacional quien hace que sus subalternos tomen consciencia sobre las consideraciones más relevantes gracias a la articulación y formación de un cargo modelo. Para Burns, experto en ciencias políticas, los niveles de aspiración se elevan, legitiman y se vuelven exigencias políticas gracias al trabajo del líder transformacional. Tal liderazgo puede tener efectos similares en el mundo de las industrias altamente estructuradas, así como también en gobiernos y ambientes militares del mismo nivel.

La Jerarquía es Suficiente más no Necesaria.

Burns (1978)[100] consideró la jerarquía de las necesidades de Maslow un paso fundamental para el proceso de transformación. Sin embargo consideramos que aunque un cambio ascendente en el nivel de necesidad es evidencia suficiente para demostrar que ocurre una transformación, eso no significa que sea una condición necesaria. Las necesidades deben ser extendidas al mismo nivel jerárquico o inclusive con cambios descendentes. En el campo laboral, los procesos transformacionales exigen a veces un mejoramiento de las necesidades. Como resultado de este mejoramiento, se podrá notar que tanto subordinados como seguidores se volverán auto-directivos y emplearán mecanismos de auto-refuerzo; comienzarán a asumir mayores responsabilidades. Ellos mismos "son transformados en líderes" (Burns, 1978, p.3.)

Bandura (1982) ha proporcionado evidencia sobre la importancia de la auto-regulación. Las personas pueden crear sus propios mecanismos inductivos a la acción. Pueden generar apoyo cognoscitivo para decidir hacer una cosa en lugar de otra. Pueden crear sus propios mecanismos de refuerzo y sentimientos de satisfacción por las cosas que deciden hacer. Pueden regular su propio comportamiento, recompensándose a sí mismos por haber cumplido con los parámetros de exigencias auto-impuestas. En cierto modo, los líderes transformacionales logran realizar una tarea por sí mismos, de tal manera que transmiten a sus subordinados confianza para lograr auto-realización y volverse autorreguladores y auto-interventores. Esto lleva al líder transformador hasta un nivel en que sus seguidores adquieren auto-realización y los logros funcionan como mecanismo de auto-refuerzo.

[100] Autor citado en Op. Cit., p.p.: 3.

Algunas Características del Proceso de Transformación

Según Martin Luther King Jr.,citado por Bass en su obra Leadership and Performance Beyond Expectations, se debe ubicar el punto interno que hace que las personas superen los cálculos egoístas para llevarlos a la conversión. Es necesario para ello estimular cambios en el corazón de los individuos que hagan posible el desarrollo de ideas.

Estas ideas representan mucho más que un deseo de cambios superficiales de actitud o reducidos aumentos en el nivel de motivación que pueda lograr un líder de transacción.

Sin embargo, a diferencia del líder transaccional, el cual indica como se pueden cubrir las necesidades actuales de los seguidores, el líder transformacional despierta o altera notablemente la intensidad de las necesidades que podían haber estado en suspenso. Al respecto, Eisenhower define el liderazgo como "la habilidad de decidir lo que se debe hacer y luego convencer a los otros de querer hacerlo" (Larson, 1968, p.21). Truman por su parte (1958, p.139), considera que "un líder es un hombre que tiene la habilidad de llevar a la gente a hacer algo que no quieren, y lograr que les guste". Sólo el liderazgo transformacional puede hacer grandes diferencias y grandes cambios en grupos, organizaciones y sociedades.

Como se detallará más adelante, los líderes transformacionales intentan y logran con éxito elevar la consciencia en colegas, subordinados, dependientes, clientes o constituyentes a un nivel mayor en lo que se refiere a las consecuencias de los temas. Para lograr esta elevación de consciencia se necesita un líder con visión, auto-confianza y fuerza interior para argumentar, defender o rechazar con éxito lo que considera correcto o incorrecto, no lo que es popular o aceptable según los convencionalismos establecidos en la época. Con frecuencia la visión del líder transformacional implica soluciones simbólicas de conflictos que resuelva contradicciones psicológicas inherentes en la experiencia de aquellos que reciben la influencia de las ideas. Lamentablemente puede ser que el simbolismo ya sea empleado en su mayoría por demagogos para apoyar soluciones demasiado simplificadas.

Transformación a Través de la Coerción.

Los líderes políticos transformacionales también pueden utilizar su autoridad y poder para rehacer completamente a través de medios coercitivos el ambiente social y físico, destruyendo así una forma de vida anticuada y abriéndole paso a una nueva. Los modelos y símbolos físicos y sociales del viejo régimen son prohibidos para introducir nuevas formas físicas y sociales.

Usando la fuerza y el terror los tiranos de la historia alcanzaron orden y control, pero en lugar de hacerlo por medio de la transformación de sus seguidores, simplemente los obligaron a preocuparse más por su propia supervivencia personal. Hay un punto en la coerción en que el liderazgo, sea transformacional o transaccional, desaparece como tal y se vuelve simplemente un asunto de fuerza física.

Un Modelo de Liderazgo Transformacional.

Para resumir, podemos decir que el líder transformacional es aquel que nos motiva a hacer más de lo que originalmente esperábamos hacer. Esta expectativa original de desempeño se basa en nuestro nivel original de confianza en lograr lo deseado, cuyos resultados son designados según los medios empleados en nuestro desempeño.

Dicha transformación se puede lograr por medio de uno de los tres siguientes procesos interrelacionados entre sí:

- Elevando nuestro nivel de conocimiento y consciencia sobre la importancia y valor de los resultados designados, así como también las maneras de alcanzarlos.
- Dejando a un lado nuestros propios intereses individuales por el bien del equipo, la organización o una doctrina mayor.
- Alterando nuestro nivel de necesidad según la jerarquía de Maslow (o la de Alderfer), o expandiendo nuestro portafolio de necesidades y deseos.

Gran parte de lo nombrado arriba se puede encontrar en Burns. Sin embargo existen tres aspectos en los que el autor no coincide con Burns. Como primer cambio agregó el "portafolio de necesidades y deseos para la expansión de los seguidores". En segundo lugar entiende que Burns vio la transformación como necesariamente progresiva, es decir que estimulaba lo bueno y no lo malo de una persona y de la política. Cree sin embargo, que se puede transformar algo aún cuando el liderazgo sea inmoral, brutal, e inclusive signifique la pérdida de la libertad, la propiedad y la vida.

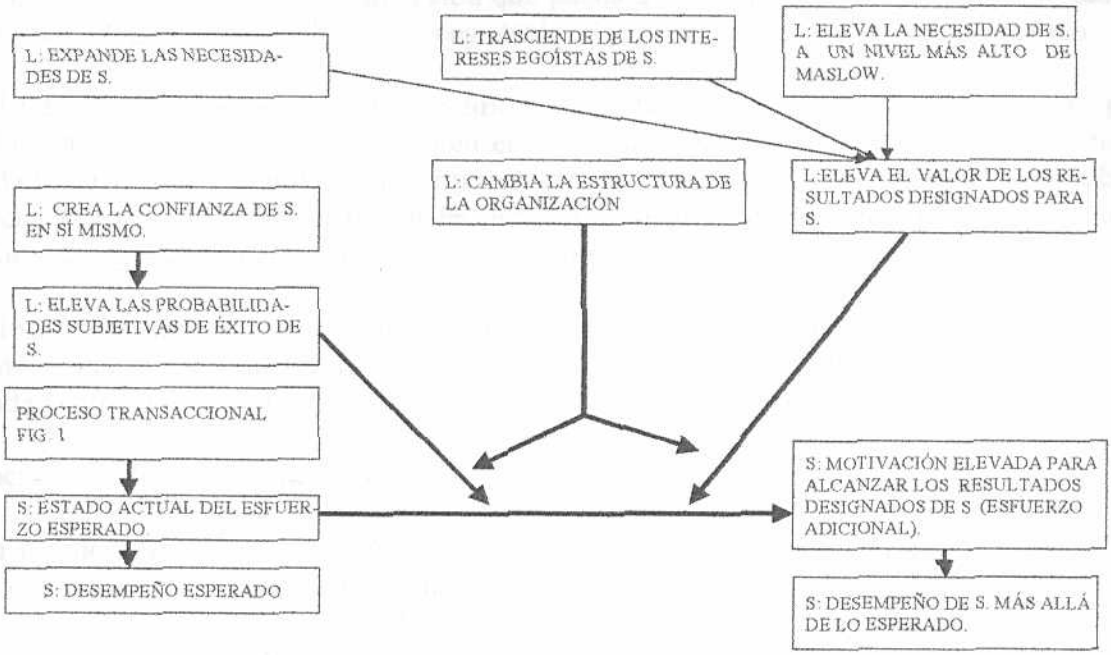
Conceptualmente prefiere enfatizar los cambios observados en los seguidores y concluir que las mismas dinámicas de comportamiento de los líderes pueden ser beneficiosas o perjudiciales para sus subalternos a corto y a largo plazo. Lo que importa es que las actitudes y el comportamiento de los subalternos sean transformados por el desempeño del líder. Burns enfatiza el hecho de que la sociedad finalmente debería obtener algún beneficio de la acción del líder. Para él, las acciones son transformacionales sólo si la sociedad se beneficia de ellas. Sin embargo, desde el punto de vista del autor el liderazgo transformacional no es necesariamente beneficioso. Las acciones podrían ser costosas y no beneficiosas para todos los implicados.

Finalmente Bass difiere de la opinión de Burns por una tercera razón. Él ve el liderazgo transformacional como el extremo opuesto del liderazgo transaccional dentro del mismo medio continuo. Conceptualmente y empíricamente se nota que los líderes exhiben una variedad de modelos que van desde transformacional al transaccional. La mayoría de los líderes emplean ambas estrategias pero en distintas cantidades.

En la primera figura ubicada en la siguiente página, se puede ver un modelo de liderazgo transformacional que comienza con un nivel actual de esfuerzo basado en el nivel real de confianza y deseo del subordinado con respecto a los resultados asignados. El líder transformacional estimula esfuerzos adicionales al aumentar considerablemente la confianza de los subordinados y elevar el valor de sus resultados. Esto se logra expandiendo las necesidades de los subalternos, aplicando para ello un enfoque sobre los intereses trascendentales y/o alterando o ampliando el nivel de las necesidades de los subordinados según la jerarquía de Maslow.

El estado actual del esfuerzo esperado del subalterno se basa en lo que el líder transaccional ha logrado. Este esfuerzo viene aumentado gracias al proceso transformacional, según la cual, el valor de los resultados para el empleado aumenta cuando se expande su portafolio de necesidades al convencerlo de que debe ir más allá de sus propios intereses individuales para alcanzar metas más altas y/o al alterar sus necesidades en la jerarquía de Maslow. Cuando el líder crea confianza eleva las probabilidades subjetivas de éxito en el dependiente al alcanzar los resultados designados. Las probabilidades estimadas de éxito del subalterno y su valoración de los resultados también se ven afectados por los cambios que el líder haga a la cultura de normas y valores compartidos de la organización.

EL LIDER TRANSFORMACIONAL Y EL ESFUERZO -EXTRA DE LOS SEGUIDORES



FUENTE: GIBSON ET. AL: 1994 PÁG. 410

Liderazgo y Cultura Organizacional

La cultura de una organización está dada por sus valores, filosofía, sus recursos técnicos, financieros y humanos. La forma de la cultura puede ser vista a través de la jerga, historia, humor, roles y ceremonias. La cultura permite la interpretación de los eventos, mantiene los límites de la organización y provee a los miembros de un sentido de lealtad, compromiso y comunidad.[101]

El líder transaccional se desenvuelve dentro de la cultura existente en una organización, mientras que el líder transformacional cambia la cultura de la organización. El líder transaccional acepta las identidades y los grupos tal y como están definidos actualmente, en tanto que el líder transformacional cambia dichas identidades. Otros aspectos que distinguen a los líderes transaccionales de los transformacionales son, quién gobierna y bajo qué concepto; las normas del trabajo del grupo y también las creencias con respecto a la religión, la ideología, la moralidad, la ética, espacio, tiempo y naturaleza humana. El líder transaccional acepta y usa los rituales, la historia y los roles pertenecientes a la cultura organizacional para comunicar sus valores. Por el contrario, el líder transformacional inventa, introduce y hace avanzar las formas culturales. El líder transformacional cambia la realidad.

El fenómeno transformacional ocurre generalmente en organizaciones modernas, industriales, sociales y militares. Al parecer, estos líderes tienen presencia casi absoluta en las grandes y complejas empresas. Zale Zinick,[102] sostiene que en este tipo de organizaciones los líderes que están inmersos en una burocracia tienen más posibilidades de tener una baja capacidad

[101] SIEHL y Martin, citados por Op. Cit.1985.
[102] Autor citado por Bass, 1985.

imaginativa o poca habilidad para visualizar nuevos valores. En este ambiente, el líder transformacional iene más posibilidades de surgir y cambiar el rumbo de la organización.

Con respecto a los estilos de dirección que pueda asumir el líder transformacional, tenemos que este puede adoptar un estilo directivo, negociador o persuasivo, participativo o delegativo.

El líder transformacional puede identificar las metas trascendentales hacia las cuales poder dirigir el trabajo de los seguidores. También el líder puede proveer de símbolos persuasivos que puedan darle un rasgo distintivo a la organización, puede consultar a los seguidores sobre la importancia de los objetivos organizacionales para los seguidores, busca consenso participativo para reestructurar la organización o puede delegar para estimular el desarrollo de los seguidores.

El líder transformacional estimula los intereses trascendentales en los seguidores y eleva su nivel de necesidades y aspiraciones. Al hacer esto, el líder puede lograr un alto nivel de satisfacción y efectividad entre la organización y sus miembros.

Importancia del Liderazgo Transformacional.

Si el liderazgo transformacional es importante tanto para las organizaciones productivas y de servicios como también para la acción política, la sociedad y la historia, entonces va a ser indispensable aprender a desarrollar en los gerentes la sensibilidad y competencia interpersonal necesaria para que funcionen como líderes transformacionales. Será necesario determinar un mecanismo de selección para los líderes transformacionales en potencia, quienes probablemente en estos momentos no obtengan buenos resultados en muchos de los exámenes disponibles en la actualidad debido a que son diseñados inicialmente para determinar el nivel de liderazgo transaccional. Será necesario superar la manera tan conservadora con que se ha enfocado la investigación empírica de liderazgo, prefiriendo el liderazgo transaccional por ser más fácil de estudiar, ya que según este esquema el líder tiene éxito al ayudar a sus seguidores a satisfacer alguna necesidad que pueda tener (ver Hollander, 1978). En cambio el líder transaccional estimula el rendimiento entre los subalternos a través de una negociación de intercambio de incentivos por cumplimiento de labores. El liderazgo transformacional despierta intereses trascendentales en los seguidores y/o eleva sus niveles de necesidad y aspiración. Al hacer esto, el liderazgo transformacional podría conducir finalmente a un nivel más alto de satisfacción y efectividad entre sus subordinados.

Se tiene que mejorar nuestra concepción a corto y largo plazo de la motivación, compromiso, implicación, satisfacción, creatividad y productividad del personal industrial, gubernamental, militar y educativo para que puedan entender hasta que punto sus superiores son transaccionales o transformacionales. Para comenzar a llenar esta necesidad se propone determinar los componentes que entran en el comportamiento del líder transaccional y del transformacional, así como también su relación con los resultados laborales satisfactorios y efectivos, es decir lo que se logró con el rendimiento esperado y el que va más allá de las expectativas.

En el análisis de un cuestionario hecho a 176 altos oficiales del ejército estadounidense emergieron tres factores transformacionales, el liderazgo carismático (que incluye el liderazgo inspiracional), la consideración individual y el estímulo intelectual; y dos factores del liderazgo transaccional, incentivo contingente y gerencia por excepción. Como era de esperarse, los factores transformacionales lograron mayor esfuerzo adicional de parte de los subordinados, efectividad en el trabajo en equipo y satisfacción en los empleados en comparación a los factores transaccionales.

Es hora de estudiar el primero y más importante de los factores transformacionales, el liderazg carismático.

1-CARISMA

En los medios de comunicación masiva el carisma ha pasado a significar muchas cosas, desde e nivel de una celebridad humana hasta el de una caricatura. Se ha convertido en un cliché demasiad trabajado para describir personalidades fuertes, atractivas e inspiradoras. En el campo de las ciencia sociales y políticas la palabra carisma ha sido empleada para describir los líderes que sólo con el pode de su persona tienen efectos profundos y extraordinarios en sus seguidores. Los líderes carismático inspiran en sus creyentes una lealtad y devoción indiscutible, sin consideración alguna de los interese particulares de sus simpatizantes. Los líderes con esta habilidad pueden cambiar el orden establecido.

Cada vez más, desde que Max Weber (1922/1947) tomó prestado el término del campo de la teología a través de los escritos de Rudolph Sohn, el carisma (término griego que significa gracia, don) se ha convertido en algo así como el clima, del cual todos podemos hablar pero contra el cual no se puede hacer nada. El carismático según Weber era un salvador religioso, un profeta innovador con magnetismo personal que representa una doctrina específica. Como todo ascético místico, Weber era como superman en la manera narcisista en que se preocupaba por sus intereses en lugar de los de los otros.

El carisma ha sido analizado en áreas como la sociología, el psicoanálisis y la política, pero evadido mayormente por psicólogos experimentales, sociales y organizacionales, así como también por estudiosos del comportamiento organizacional. Una excepción fue un ensayo hecho por House (1977) sobre el posible valor conceptual del carisma en las ciencias organizacionales. Pero aún en 1976, House no podía encontrar fuerza empírica efectiva para estudiar el fenómeno. Esta puede ser una razón por la cual los críticos se quejan de que a pesar de los miles de estudios empíricos sobre liderazgo que existen, estos son de poca ayuda para los practicantes serios. Aún así, está claro que la apreciación sobre el comportamiento del liderazgo debe ir más allá de los conceptos de iniciación y consideración, o tareas y orientación de relación, o incluso dirección y participación. Los estudios de comportamiento del liderazgo deben tratarse empíricamente con fenómenos como el carisma y la inspiración.

Características del Carisma

- *El Carisma depende tanto de los Seguidores como de los Líderes*

Según Max Weber[103], también se tenía que buscar carisma en las reacciones de los simpatizantes, estas demostraban devoción a una santidad específica y excepcional, heroísmo o carácter ejemplar de un individuo, y de los patrones normativos o el orden revelado u ordenado por sí mismo (Weber, 1947, p.328).

Para los politólogos el carisma está cargado de un sobresalto emocional, para los seguidores que están por encima y van más allá de los niveles normales de estima, afecto, admiración y confianza; tiene un intenso componente emocional de "devoción, admiración, reverencia y fe ciega" (Wilner, 1968, p.6). Es una creencia incondicional en "el hombre y su misión" sobre lo que es, lo que debería ser y lo que se debería hacer. Es una identificación emocional y cognoscitiva absoluta con el líder (Wilner, 1968, p.9).

[103] Autor citado en Op. Cit., 1985.

Es por eso que siete de cada nueve comunidades utópicas exitosas tenían ideologías que estimulaban ampliamente a sus miembros para que ofrecieran a su líder grandes dosis de carisma (Kanter, 1972).[104]

El punto hasta el cual los seguidores están dispuestos a ofrecer carisma a sus líderes depende tanto de la personalidad de los simpatizantes como de la de su líder.

Para los psico-historiadores con una orientación más psicoanalítica, el carisma conlleva desplazamientos masivos de sentimiento en el escenario público por parte del líder y sus seguidores. Los sentimientos están vinculados a una búsqueda de amor que no ha sido complacida en su propia vida familiar.

"Sólo cuando el psico-historiador se da cuenta que efectivamente hay una cantidad incalculable de afición desesperada, vacío interno y furia violenta que ha sido el resultado de la atmósfera sin amor del entorno familiar a través de la historia, ellos podrán apreciar toda la fuerza del desplazamiento del drama del amor incompleto, la desilusión y la hostilidad en el escenario público". (Demause, 1982, p.173).[105]

Adicionalmente Demause (1973), considera que los conflictos psicosexuales son desplazados por las fantasías grupales compartidas. Estas fantasías permiten a las personas aliviar sus sentimientos privados compartidos, actuar y defenderse contra sus propias inhibiciones empleando la racionalización, la formación de reacción y otros, con herramientas ofrecidas por los sucesos públicos actuales y la discusión pública.

Situaciones que Promueven el Carisma

El carismático es un ídolo idealizado, un Mesías y salvador que aparece en tiempos de gran descontento. Esta salvación del sufrimiento es lo que origina la: intensidad emocional especial de la respuesta carismática. Los seguidores responden al líder carismático con lealtad apasionada porque la salvación (o al menos la promesa de ella) que él parece representar significa la satisfacción de las necesidades consideradas de mayor urgencia. (Tucker, 1970, p.8).[106]

Los componentes de una crisis aguda y crónica son elementos necesarios en toda teoría sobre el carisma.. Mientras más grande sea la crisis, mayor será el descontento emocional y en mayor cantidad se orientará esta emoción hacia el salvador. Pero no son sólo las crisis agudas las que hacen aparecer al líder carismático. El liderazgo carismático se origina también cuando la crisis es crónica, como cuando los valores fundamentales de una cultura están siendo atacados (Hummel, 1972)[107]. El carisma representa un desafío para el viejo orden, una ruptura de la continuidad, una aventura arriesgada, fermentación y cambio. Las culturas organizacionales en transición están listas para que aparezca el líder carismático en la industria. El carisma aparece cuando ha fallado la autoridad y los medios legales, racionales y burocráticos tradicionales. No se puede buscar liderazgo carismático en las ya exitosas organizaciones viejas y altamente estructuradas, sino en aquellas viejas que están fallando o en las nuevas que están luchando por sobrevivir. Esto porque las tradiciones van perdiendo legitimidad en las viejas organizaciones en crisis y no se han hecho legítimas completamente en las nuevas.

[104] Autor citado en Op. Cit., 1985
[105] Ibib., págs. 173.
[106] Autor citado en Op. Cit., 1985
[107] Autor citado en Op. Cit., 1985

La competencia entre viejos y nuevos sistemas de valores donde no se han hecho legítimos los nuevos cambios también es un escenario que da origen al carisma. El aumento de desempleo estructural crónico puede también ser un nexo para que surjan nuevos tipos de líderes laborales carismáticos. El cambio de la industria de la época de la chimenea a la de servicios y alta tecnología puede ser un presagio del ascenso de líderes industriales carismáticos.

Según Erikson (1958) la gente siente "hambre de carisma" en tiempos de malcontento, debido a la caída de los viejos valores y rituales, golpes a la cultura, temores crecientes, ansiedades y crisis de identidad. Por ejemplo, Hitler ascendió al poder como un salvador en Alemania debido al desplazo y las decepciones de las derrotas militares y sufrimientos económicos. El gobierno era considerado débil e incapaz de enfrentar los problemas de la nación. El ascenso de Mussolini al poder en Italia en 1922 ilustra claramente el mismo tema.

Es más fácil para los carismáticos aparecer en sociedades que buscan, esperan y/o estimulan su aparición. Los profetas y Mesías carismáticos podían surgir en la antigua Israel porque coincidían con una larga tradición profética. Sólo eran esperados. Cuando la tradición no existía, como por ejemplo en la antigua China, la aparición de carismáticos era menos probable (Hummel, 1972).

Finalmente, "las relaciones carismáticas entre líderes y seguidores están latentes en un amplio rango de situaciones que no sólo aparecen en formas extravagantes y momentos efímeros, sino también en aspectos duraderos (también combustibles) de la vida social que ocasionalmente estallan en llamas".[108]

La Relación Carismática.

Según la teología, el carisma fue un obsequio de gracia espiritual otorgado por Dios. Para la ciencia social secular, es un premio que se obtiene gracias a un alto nivel de autoestima, valores, popularidad, y/o estado de celebridad atribuida por otros. Esto crea en las demás personas fuertes reacciones emocionales de amor y de odio. El líder con carisma logra una influencia generalizada del tipo transformacional. Ella trasciende la situación inmediata y los intercambios ordinarios de cumplimiento con promesas de incentivos racionales o amenazas de castigo inmediato. Complacerse en la gloria del carismático puede ser un incentivo suficiente para el principiante así como hacer el trabajo de Dios es recompensa suficiente para el devoto. La admiración hacia los líderes carismáticos y el deseo de identificarse con ellos y de imitarlos son influencias poderosas sobre los seguidores. El carisma se ve como un atributo en los ojos de quien lo posee, por eso es relativo al espectador. Sin embargo los carismáticos dan forma e incrementan sus audiencias activamente a través de su propia energía, auto-confianza, convicción, ambición y toma de oportunidades. El proceso dinámico implícito según House (1977) es el siguiente: llenos de auto-confianza en su propia competencia, convicción en sus propias creencias e ideales, y una fuerte necesidad de poder, los líderes carismáticos están motivados intensamente a influir sobre sus seguidores. Su autoconfianza y fuertes convicciones aumentan en los seguidores la credibilidad hacia sus ideas. Los líderes carismáticos se comprometen con una gerencia de impresión para reforzar su imagen de competencia, logrando con ésta un aumento en el cumplimiento y la fe de los subordinados hacia ellos. El líder carismático vincula el trabajo y la misión de su grupo con principios fuertemente establecidos, así como también con ideales y aspiraciones compartidos según las normas culturales de la organización. En el momento de establecer una organización ellos ofrecen a sus subordinados una atractiva visión de lo que podría ser el resultado de su rendimiento. Esto hace que ellos valoren más su trabajo. Además se logra elevar el entusiasmo, el estímulo, la participación emocional y el compromiso con los objetivos grupales. Las obligaciones de cada cual en la compañía

[108] Geertz, 1977. Nombrado por Bass en Op. Cit., p.151

son definidas en términos ideológicos que son atractivos para los empleados. Los líderes carismáticos emplean sus propias experiencias como ejemplos a seguir para los subalternos.

El éxito como líder fluye del carisma que uno tenga. Pero igualmente el carismático debe seguir demostrando efectividad como líder, es decir, que sus acciones continúen siendo beneficiosas para la comunidad de seguidores. La afectividad debe ser real o aparente. Con frecuencia el carismático sobrevive prestando mayor atención a lo aparente y no a lo real. Se busca la imagen de éxito y efectividad. Siempre que se mantenga la imagen de éxito y efectividad del líder el carismático continuará siendo deificado por sus simpatizantes (Gerth & Mills, 1946)[109].

La energía del líder carismático para construir y mantener su imagen puede verse asistida o complicada por la televisión. La brevedad y capacidad de edición selectiva de los espacios, pueden ser empleadas para proteger la imagen del líder, pero la presentación en vivo ante una cámara puede descubrir la realidad en la sala. Los eventos favorables a la imagen del líder pueden ser montados, pero los eventos que no le son favorables también pueden demostrar dramáticamente la capacidad del líder, como por ejemplo cuando se presenta en persona ante sus simpatizantes.

Resistencia del Carisma.

Aunque la influencia de los líderes carismáticos puede ser contingente en la situación, el atributo del carisma continúa vivo.

Los mismos líderes carismáticos se preocupan mucho por saber cuanto durará su efecto de transformación. Algunos han tenido éxito en prolongar su impacto, mientras que otros no. Las transformaciones que el líder carismático lleva a cabo pueden durar con frecuencia mucho tiempo después que el líder haya muerto.

En vista de que la relación entre el líder carismático y sus seguidores se basa en lo expresivo, lo emocional y lo irracional, es necesario que la relación se concretice a través del desarrollo de leyes organizacionales y mecanismos que permitan lograr la estabilidad (Weber, 1947).

La persona del líder carismático es difícil de seguir. Por ello, las prácticas rutinarias institucionales y los imperativos culturales que él construyó deben reemplazarlo cuando ya no esté. Aún así, es posible que éstas colapsen luego de su defunción.

Trice & Bayer (1984)[110] observaron cuatro formas a través de las cuales se puede hacer rutinario el carisma de un líder. En el crecimiento fenomenal de Alcohólicos Anónimos y el Consejo Nacional sobre Alcoholismo, ambos iniciados por líderes carismáticos, lograron encontrar hasta un nivel considerable de: 1) desarrollo de un aparato administrativo que ponga en práctica el programa del carismático; 2) transferencia del carisma a otros en la organización a través de ritos y ceremonias; 3) incorporación del mensaje y la misión del carismático a las tradiciones organizacionales; y 4) selección de un sucesor que se asemeje al carismático en lo que respecta a la estima que sea suficiente para lograr el nivel de influencia personal del carismático.

---

[109] Autores citado por Bass. en. La obra citada.
[110] Autores citado por Bass. en. La obra citada

Surgimiento del Carisma en Organizaciones Complejas

Los líderes carismáticos tienen la responsabilidad de crear las organizaciones, gerenciar la burocracia requerida para hacerlas avanzar y crear las reglas por medio de las cuales se regirá la administración burocrática.

Según algunos autores como Hollander (1978),[111] un líder no puede surgir en las organizaciones complejas, porque el contacto cercano con sus seguidores disminuye la magia del carisma. Sin embrago Bernard Bass (1985) concluyó que la distancia social entre líderes y seguidores puede ayudar a la magia del carisma, pero no es necesario para ello.

Por otro lado, Yuw (1981)[112], piensa que la carencia de líderes carismáticos en los negocios y en las industrias, se debe a la falta de gerentes con las habilidades suficientes. Igualmente, para House (1977), los carismáticos pueden ser encontrados localmente. Los indicadores de su presencia incluyen: confianza de los seguidores en las creencias de los líderes, similitud entre las creencias de los seguidores y la de los líderes, incuestionable aceptación del líder por los seguidores, afecto de los seguidores y los líderes, obediencia voluntaria de los seguidores hacia el líder, involucramiento emocional de los seguidores con la misión de la organización, mejora en el desempeño de los seguidores y creencia de los seguidores de que son capaces de contribuir a alcanzar la misión del grupo.

Tendencias Transformacionales Adicionales.

Los carismáticos se aprovechan del efecto Pigmalión y responden en forma recíproca a sus seguidores con confianza y expectativas optimistas sobre su rendimiento como súbditos. De esta manera, se eleva el entusiasmo y la autoestima del simpatizante, y se aumenta la energía para que ellos cumplan con las expectativas expresadas por los líderes.

Los líderes carismáticos buscan elevar las expectativas de cumplimiento de objetivos, la afiliación y el estímulo de poder entre los subordinados que participan en la misión de su grupo. "Pueden dar más de lo que creían que era posible," "Uno para todos y todos para uno," y "los tipos agradables siempre llegan de último", ilustran respectivamente como el líder apela al cumplimiento, afiliación y estímulo de poder.

Los líderes carismáticos pueden generar un marco de referencia y una imagen de realidad a sus seguidores (Smircich & Morgan, 1982)[113]. Aunque esto puede ser un proceso interactivo y de consulta, es una imagen particularmente sentida y percibida con fuerza si viene asociada al carisma. Los líderes carismáticos interfieren con lo que es figurado y lo que es real, hasta el punto en que definen la situación para los seguidores. Esta libertad puede deberse a la habilidad que tiene el carismático de resolver estos conflictos fuera de sí mismo (Erikson, 1969).

Resolución de Conflictos Internos

Los psicoanalistas sugieren que la visión poco usual de los líderes carismáticos, la cual les permite ver donde los demás no pueden, deriva de su gran libertad de conflictos internos. Los líderes y gerentes comunes que carecen de carisma están más propensos a experimentar conflictos entre distintas

[111] Autor citado por Bass. en. La obra citada
[112] Autor citado por Bass. en. La obra citada
[113] Autores citado por Bass. en. La obra citada

emociones, impresiones, sentimientos y asociaciones que emergen de su Id (NT: en sicología, lo verdaderamente inconsciente) y la fuerte consciencia del súper-ego que lo controla. Cuando se es libre del conflicto entre el Id y el súper-ego es más probable que se desarrollen fuertes ideales de ego. El líder carismático puede estar más seguro de que lo que él valora es correcto e importante. Puede proponerse fines en nombre de la organización, como por ejemplo, "ser la mejor en el ramo", con la cual puede despertar entusiasmo entre sus colegas. Bajo la influencia de un liderazgo así los colegas pueden encontrar el significado y la satisfacción que trascienda sus propios intereses individuales. Otro resultado del fuerte ideal de ego del líder carismático es que, como él está convencido de que su propio punto de vista es bueno y correcto, tiende a ser más directo y franco en sus reprimendas hacia los subordinados. Puede reemplazar a sus empleados sin ningún cargo de consciencia (Keichel, 1983)[114].

Por otro lado, el ego del gerente común (particularmente del gerente medio que espera realizar un papel de cooperación y conformismo) pierde mucho tiempo en el conflicto entre su Id y su súper-ego, además de otras restricciones. Sus preocupaciones son acumuladas metafóricamente en la imagen tradicional de un gerente, exactamente acopladas a un molde, sin hacer escándalo, defendiendo su territorio, dando los pasos necesarios para tener éxito en su carrera. El gerente común es una víctima continua de sus propias dudas y traumas personales independientemente de cual sea su extensiva carrera de éxito (Levinson et al. 1978)[115].

Como la antítesis extrema del líder carismático transformacional, el burócrata inhibido y defensivo, luchando con su propio Id contra los conflictos del súper-ego, "tiene una conciencia que siempre está reprimiéndole sus acciones y puede estar envenenando el crecimiento de su autoconfianza con sentimientos de culpa. Acorralado sin salida (sin un ideal muy brillante que buscar) sus energías agresivas serán canalizadas en ataques contra sí mismo y contra quienes lo rodean, desconfiará de su propia competencia y de la de sus allegados. Como consecuencia, se obtendrán políticas corporativas con un nivel productivo mínimo, conflictos de competencia, rivalidad entre el jefe y sus subordinados, además de negarse a ayudarlos; en fin, la pérdida de la moral corporativa en todos sus sentidos. (Kiechel, 1983, p. 140).

Éxito sin Carisma

Es muy probable que una persona carismática logre el éxito como líder, pero el carisma en sí no es esencial para el éxito. Así como tampoco el estado de celebridad hace un líder carismático.

Es por ello, que los líderes pueden alcanzar el éxito de muchas maneras, sin necesitar los atributos del carisma. Los líderes pueden obtener resultados positivos satisfactorios en la negociación de acuerdos entre grupos con conflictos de intereses, al ofrecer incentivos contingentes por el logro de objetivos, al aprobar iniciativas que estimulen soluciones participativas entre las personas que tendrán que aceptar las decisiones aprobadas (Zaleznik & Kets de Vries, 1975).

Cuando los Líderes Carismáticos Fallan

Los líderes carismáticos no son todos necesariamente efectivos en las posiciones de influencia que logran. A pesar de su autoconfianza, autodeterminación y libertad de conflictos internos, algunos líderes carismáticos fracasan parcial o completamente en sus gestiones debido a deficiencias particulares o tendencias exageradas. En oportunidades pueden fallar por las agobiantes restricciones que tienen que cumplir y la manera en que tratan de hacerlo. Es por eso que la forma en que los líderes

[114] Autor citado por Bass. en. La obra citada
[115] Autores citado por Bass. en. La obra citada

(que sienten una misión, autoconfianza, ambición y otros atributos del carisma) manejan las restricciones organizacionales que intervienen con sus objetivos, también va a determinar si se logra transformar con éxito el estilo de gerencia de una organización, o si se fracasa en un decepcionante retiro para tratar de conciliar lo que se quiere hacer con lo que se puede hacer.

McCall & Lombardo (1983)[116] descubrieron señales que pueden ayudar a determinar que es lo que hace posible que los nuevos ejecutivos que tienen alguna de las características de los carismáticos, luchen y tengan éxito o fracasen dentro de una organización.

Algunos de los elementos importantes en muchos carismáticos políticos de éxito (tales como su franqueza interna, autoconfianza, ambición y sentido de misión) podrían meter en problemas al joven ejecutivo carismático en ascenso si no son moderados sus efectos a través de las restricciones de la organización. Adicionalmente, algunos estudios exploratorios sugieren que en las organizaciones complejas los líderes carismáticos juegan un papel menos importante en la efectividad de la unidad corporativa que ellos supervisan que en la efectividad de la organización como un todo. No obstante, a pesar de esto, algunos líderes carismáticos con un alto nivel de autodeterminación y de autoconfianza han logrado ascender y mantenerse en la cima de las burocracias más sólidas.

Líderes Carismáticos que no Transforman a sus Seguidores.

Los carismáticos pueden fracasar en el intento de transformar o inspirar a sus seguidores aún cuando logran el éxito como líderes. Esto dependerá de como se combina su carisma con los otros factores transformacionales de consideración individualizada y estímulo intelectual en líderes específicos. Los consejeros carismáticos guiarán y apoyarán el crecimiento personal de sus discípulos. Los patrones carismáticos igualmente intercambiarán apoyo, protección y seguridad por lealtad y servicio, manteniendo a sus clientes en el mismo estado continuo de dependencia. Los profesores carismáticos e inspiradores ofrecerán estímulo intelectual; sin embargo, las celebridades carismáticas que carecen de intelecto no podrán hacer lo mismo. Los jóvenes y carismáticos oficiales del ejército ofrecen inspiración para actuar con su grito "¡Síganme!". No obstante, los ascetas o místicos carismáticos que usen la misma frase sólo provocarán escapismo y letargo.

El carismático que es a su vez un líder transformacional de éxito (logra tener influencia sobre sus seguidores) y un lider transformacional efectivo (logra que sus seguidores se beneficien de la transformación) pueden distinguirse del carismático que no logra estos resultados. El líder transformacional efectivo de éxito se compromete con las necesidades auténticas de sus discípulos y no con las falsas, así como también con el aumento mutuo de productividad. Es más probable que se vea en este caso la consideración individualizada. Relativamente hablando, el líder carismático transformacional que se enfrenta a necesidades auténticas, se apoyará más en la persuasión intelectual y racional; el falso Mesías, el cual no tiene efectos de transformación, empleará mayormente argumentos emocionales. Finalmente se logró encontrar una mayor discrepancia entre lo real y competitivo del líder carismático que no logra mostrar rasgos de liderazgo transformacional comparado con el carismático que sí lo logra. Si bien ambos tipos de líderes inspiran a sus seguidores, el líder carismático transformacional se encontrará con más frecuencia entre profesores, consejeros o entrenadores deportivos; el carismático que no es capaz de transformar se desenvuelve más como una celebridad, un chamán, un trabajador prodigioso o un místico. El líder carismático transformacional estructura los problemas de manera que sus seguidores puedan comprenderlos más fácilmente y asi enfrentarlos con mayor efectividad; el líder carismático que no logra motivar a sus seguidores tiende a simplificar los

[116] Autores citado por Bass. en. La obra citada

problemas, por lo que los subalternos reaccionan inmediatamente con respuestas impetuosas, sostiene ciegamente sus propias ideas, o simplemente evaden los problemas.

Requisitos de Personalidad del Líder Carismático

➢ **Confianza en sí mismo**:

Según Hills, autor citado por Bass 1985, un rasgo universal del líder carismático es su autoconfianza y su autoestima. Este líder hace visible este aspecto en su imagen pública. La autoestima ayuda al líder a evitar la toma de conductas defensivas en situaciones interpersonales conflictivas y a la confianza que los subordinados tienen en él.

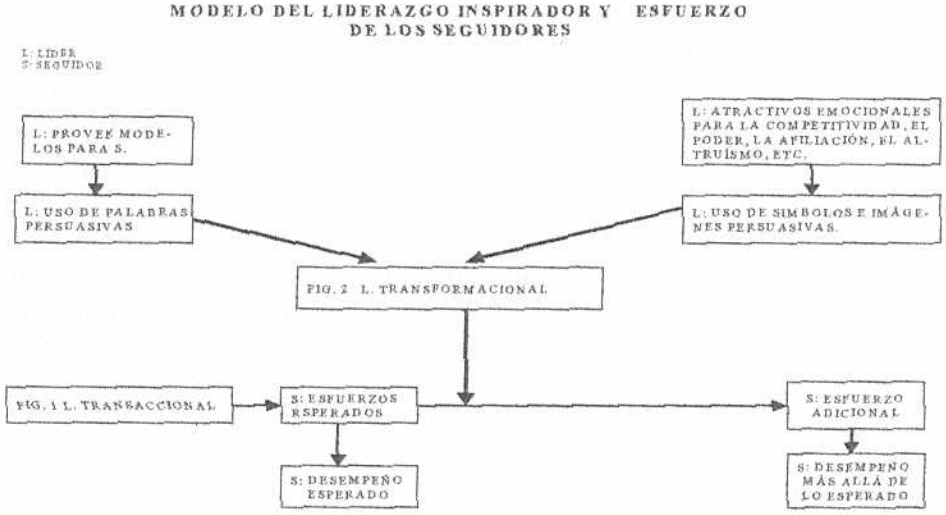
➢ **Autodeterminación**:

Para Max Weber, el carisma ha sido la primera característica de muchos líderes, por medio del cual estos son distinguidos de la gente común como consecuencia de su propósito trascendental y su don de extraordinaria determinación, poder y capacidad. Así mismo Bernard Bass compara al superhombre de Nietzche con el líder transformacional, afirmando que no tiene nada en común su carisma, pero mientras el líder transformacional se relaciona con el cambio organizacional, el superhombre de Nietzche busca la libertad para sí mismo. También el líder transformacional se concentra tanto en el desarrollo de otros como en el suyo propio, mientras que el superhombre es narciso y extraordinariamente orientado hacia sí mismo.

Habilidades Requeridas para Ser Transformacional

Los líderes carismáticos tienen la habilidad para concebir como para articular metas que permitan a las personas olvidarse de sus preocupaciones más triviales. Tales líderes pueden unificar a la gente para lograr objetivos que justifiquen el valor de sus esfuerzos. Además ellos están siempre y de manera continua proyectando en sus seguidores su extrema autoconfianza y convicciones.

Estos líderes deben ser capaces de presentarse a sí mismos como trabajadores milagrosos que pueden tener más probabilidad que otros de alcanzar el éxito. A continuación se presenta un modelo del proceso carismático y su influencia en el desempeño más allá de lo esperados.



2-LIDERAZGO INSPIRADOR

El liderazgo inspiracional es un factor interno del comportamiento del líder carismático. De hecho, mientras la inspiración de lealtad está vinculada a la consideración individual y el estímulo intelectual, el liderazgo inspiracional está relacionado mayormente con el liderazgo carismático, es decir, el líder carismático es claramente inspiracional. A través de la emoción logra elevar, animar nivelar e incluso exaltar a sus seguidores y su fuerza eficaz. Pero la inspiración como tal puede ser autogenerada y no necesariamente derivada del carisma. Ni siquiera tiene que ser el resultado del liderazgo. Una persona puede sentir inspiración de ayudar a otro tan sólo al ver su necesidad; también uno puede inspirarse al ver las actitudes colectivas de nuestros colegas y conciudadanos; nos puede inspirar el condicionamiento a través de símbolos y rituales de orgullo cultural y patriotismo; podemos recibir inspiración a través de nuestros medios de comunicación e instituciones, y de muchas otras maneras.

Sin embargo, los líderes no necesitan ser carismáticos para ser inspiracionales; pueden hacer uso de los medios institucionales o inspirar a sus seguidores por medio de su apoyo a un movimiento carismático. La influencia inspiracional sobre nosotros es emocional y no intelectual. El líder inspiracional se limita a emplear o agregar cualidades emocionales al proceso de influencia y se reserva el factor de estímulo intelectual para influir sobre procesos que impliquen el convencimiento de un argumento, la lógica y la racionalidad sin apelar a las sensaciones, los sentimientos y las emociones.

Comportamiento del Lider Inspiracional.

Yuw & Van Fleet (1982)[118] definieron el comportamiento de líder inspiracional como aquel con el cual se "estimula el entusiasmo entre los subordinados para el trabajo en equipo y se dicen cosas para crearles confianza en su habilidad de realizar con éxito las asignaciones y alcanzar los objetivos grupales".

Algunos ejemplos del liderazgo inspiracional son los siguientes:

1-. Infundir el orgullo en los individuos.
2-. Emplear palabras de exhortación para elevar la moral.
3-. Dar ejemplo de lo que se espera de los demás con el propio comportamiento.
4-. Dar ánimo a un subordinado personalmente para reforzar su confianza.
5-. Hacer que los cadetes se sientan orgullosos de su unidad dándoles crédito por su buen rendimiento.

El liderazgo inspiracional, según la opinión de los subordinados, está vinculado a las medidas objetivas de efectividad que adopte el líder.

Orientación hacia la Acción.

Los líderes hacen que sus seguidores hagan un esfuerzo extra gracias a una orientación hacia la acción, muy distinto a las inclinaciones iniciales de los burócratas que enfocaban las restricciones, prerrogativas, precedentes y formalismo.

[118] Autor citado en Op.Cit. p.p: 90

Como crear Confianza.

Para Yuw (1981, p. 121), el elemento principal del líder inspiracional es la creación de confianza en sus subordinados. El liderazgo inspiracional ocurre cuando "el líder estimula el entusiasmo entre los subordinados para trabajar en equipo y emplea frases que construyan confianza en su habilidad para llevar a cabo sus asignaciones con éxito, al tiempo que logran los objetivos del grupo".

Obviamente debe haber algo de realidad y verdad en los mensajes empleados para construir confianza porque de lo contrario se destruirá la credibilidad en el liderazgo y el resultado será desastroso. Por ejemplo, los nobles franceses y europeos que, fuertemente blindados, atacaron a la pequeña banda de arqueros ingleses en Agincourt, estaban extremadamente confiados, demasiado confiados de hecho, además de ignorar y desconocer la realidad sobre el poder penetrante del arco largo.

3-CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL

Orientación de Desarrollo.

Los elementos en consideración para este componente de desarrollo se encuentran en el concepto de Confucio sobre el líder como un ejemplo moral y la imagen de Platón del líder, como un médico, un pastor o el capitán de un barco (Paige, 1977)[119]. Es el líder transformacional quien tiene una orientación de desarrollo hacia sus subordinados. El potencial de todos los subordinados es evaluado dependiendo de su "satisfacción por el trabajo actual y por la oportunidad de ocupar futuras posiciones de mayor responsabilidad" (Hays & Thomas, 1967, p. 196)[120]. El líder pone ejemplos a seguir y asigna tareas individuales a sus subordinados para ayudarlos a alterar significativamente sus habilidades y motivaciones, así como también para favorecer necesidades inmediatas de la organización.

El líder transformacional servirá, consciente o inconscientemente, de ejemplo para sus subordinados. Margerison (1978)[121] descubrió en un estudio que 208 altos ejecutivos atribuían su propio desarrollo exitoso como gerentes al hecho de haber tenido a comienzos de sus carreras un gerente que actuaba como su modelo y del cual se podía aprender mucho.

Según Quinn & Hall (1983)[122], para que los líderes construyan equipos y organizaciones necesitan una orientación existencial (que tenga que ver con el aquí y el ahora). Necesitan ser considerados, sentir empatía, consideración y cuidado, además de ofrecer apoyo. Estas consideraciones reducirán el papel de ambigüedad atribuido a los subordinados, particularmente si los líderes son expertos (Podsakoff, Todor & Schuler, 1983)[123].

Conducta Orientada hacia el Desarrollo.

Un análisis de factor considerado por Morse & Wagner (1978) [124]sobre los temas de conducta gerencial, organizado originalmente sobre la base de los diez roles de la gerencia elaborados por Mintzberg (1974,) revelaron como circunstancia "proveer crecimiento y desarrollo". Al igual que con los otros factores que emergieron, los gerentes que cumplían activamente este y los otros roles lograban

[119] Autor citado en Op.Cit
[120] Autores citado en Op.Cit
[121] Autor citado en Op.Cit
[122] Autor citado en Op.Cit
[123] Autores citado en Op.Cit
[124] Autores citado en Op.Cit

registrar un alto nivel de efectividad. Según los subordinados, la conducta de los líderes orientada hacia el desarrollo incluye asesoría sobre carreras, observación y anotación cuidadosa del progreso que muestran los empleados en sus tareas y la motivación a los subordinados para que asistan a cursos técnicos.

Delegar Obligaciones.

Delegar obligaciones parece ser particularmente importante cuando se quiere ofrecer tareas y responsabilidades que sean un reto para los subordinados. Peters (1980)[125] se dio cuenta que los jefes ejecutivos de una empresa (CEO por sus siglas en inglés) que tenían éxito ponían en práctica el delegar funciones a sus empleados hasta el cargo más bajo en la escala de trabajo. "No hay mejor manera de desarrollar liderazgo que no sea dándole a un individuo un trabajo que implique responsabilidad y dejar que lo resuelva solo. General Omar Bradley (1951)[126].

Orientación Individualizada.

Zaleznik (1977), llegó a la conclusión de que la relación de influencia personal, la de tú a tú, y la de superior-subordinado son de vital importancia para el desarrollo de los líderes. Él argumentó que se debería estimular una cultura del individualismo en la organización, incluso destacar un grupo élite al identificar con anticipación algunos prospectos de líder entre los subordinados.

La atención individualizada es considerada especialmente importante para los nuevos comandantes militares de una unidad. El comandante debe aprenderse los nombres de todos en su unidad, al menos hasta dos niveles por debajo de él, y familiarizarse con sus trabajos.

El líder del pelotón debería conocer bien a todos los hombres de su equipo tan pronto como sea posible. Incluso el comandante de la compañía debería intentar conocer a todos los hombres en la compañía completa (Hays & Thomas, 1967,)[127].

Promover la Familiaridad y el Contacto.

La consideración individual implica que los gerentes superiores mantengan contacto directo en persona con los nuevos gerentes, o al menos contacto telefónico frecuente. La Corporación Intel, por ejemplo, admitió que los ingenieros que se gradúan recientemente están más actualizados en lo que respecta a los últimos avances tecnológicos si se comparan con los expertos ejecutivos de gran poder y estatus que trabajan en la firma. Por esto la compañía ha estimulado sabiamente el contacto y la comunicación abierta entre los jóvenes recién graduados en la universidad y los ejecutivos superiores a través de planes de nivelación. Tanto los altos ejecutivos como los nuevos profesionales conviven en oficinas pequeñas, humildes y accesibles a todos, compartiendo todas las instalaciones en común. La cultura de la organización enfatiza la toma de decisiones sobre la base de lo que uno sabe y no del poder que uno tiene. En otras empresas la "gerencia de recorrido" promueve el contacto individual y la comunicación entre los que se encuentran en el nivel más bajo y en el nivel más alto de la jerarquía.

[125] Autor citado en Op.Cit
[126] Autor citado en Op.Cit
[127] Autor citado en Op.Cit p.p. 196

Comunicación Informal contra la Formal.

Klaus & Bass (1982) esperaban que los ingenieros del departamento de planificación de proyectos, dependiera ampliamente de los sistemas formales de información gerencial, pero por el contrario descubrieron que los 400 ingenieros dependían más y recibían la mayoría de la información relevante para la toma de decisiones del contacto informal y las discusiones individuales, en lugar de depender de la comunicación escrita. De igual forma Mintzberg (1975) consideró un mito la creencia de que los sistemas de información de la gerencia, y la información manejada a través de estos, fuesen los mecanismos de recolección de datos básicos importantes para la toma de decisiones. Por el contrario apuntó que dos tercios de los tres cuartos del tiempo total de los gerentes los invierten en comunicación oral. Son estos momentos inmediatos, improvisados, con su pequeña dosis de chisme, especulación, opinión y hechos relevantes que mayormente influyen en la toma de decisiones, y no los reportes generalizados donde se revisan las condiciones laborales durante un período de tiempo reciente. La atención individualizada del superior hacia el subordinado ofrece una oportunidad de recibir información actualizada y en el momento justo en que ocurren. Sin embargo, Klaus & Bass (1982) descubrieron que los gerentes estaban más propensos a realizar este contacto en persona con colegas de su mismo nivel en la organización (o por teléfono con los mismos colegas a cierta distancia física). Según ellos, la comunicación entre superiores y subordinados, a pesar de las implicaciones a ser consideradas, continuaba siendo más frecuente a través de memorándums escritos. No obstante Mintzberg (1975) llegó a la conclusión de que las reuniones, cara a cara de los supervisores ante sus subordinados para hacerles llegar información importante, garantizará una base más sólida para la toma de decisiones en una organización y para reducir la superficialidad del superior en el momento de enfrentar flujos irregulares de exigencia sobre su tiempo, su carga de trabajo y las abruptas que puedan ser sus decisiones. Aún así, si esta práctica no se vuelve materia de políticas de la empresa, como las vistas en la "gerencia de recorrido", la comunicación entre superiores y subordinados continuará ocurriendo a través de un documento escrito y no con el contacto de persona a persona. La "gerencia de recorrido" sobrepasa las barreras de la distancia y los niveles jerárquicos que bloquean la comunicación cara a cara, abierta e inmediata.

Llenar el deseo Individual de Información del Subordinado.

La consideración individualizada se puede ver en cada superior que mantiene completamente informado a su subordinado sobre lo que ocurre y el por qué ocurre, hecho preferiblemente en persona o por teléfono en lugar de usar memorando, de manera que ocurra una conversación entre dos canales y no una transmisión unidireccional del supervisor al subordinado. Los empleados comienzan a sentir que forman parte de los avances de la empresa y que no son dejados a un lado, ya que los cambios de planes no los sorprenderán. Si la interacción es a través de dos canales de comunicación, los subordinados tienen la oportunidad de hacer preguntas para aclarar su entendimiento sobre los temas discutidos. De igual forma, los superiores conocen directamente las reacciones y preocupaciones de sus empleados sobre el tema.

Atención a las Diferencias entre Subordinados.

Meyer (1980) enfatizó la importancia que tiene para los líderes militares la individualización en la consideración de sus subordinados. Los líderes tienen que evitar tratar a todos sus subordinados por igual. Al contrario, deben tratar de descubrir lo que más motiva a cada soldado individualmente y como emplearlo en una manera más efectiva. Tienen que ser generosos en el uso de su tiempo para lograr esto. Su interés debe ser genuino. Según Meyer (1980), la consideración se demuestra a través de un respeto auténtico hacia los subordinados, que será recompensado en forma recíproca.

Asesoría Individual.

Las habilidades de asesoría personal dependen en gran parte de saber escuchar los problemas, y van dirigidas a la identificación del problema. Éstas habilidades las necesitan principalmente los líderes que tienen un gran nivel de interacción con sus subordinados, por ejemplo los cabos, sargentos, tenientes y capitanes. Los líderes a este nivel pueden ser altamente efectivos en lograr que el individuo o soldado exprese sus sentimientos para poder explorar el problema lo suficiente como para poder aclararlo (p. 45).

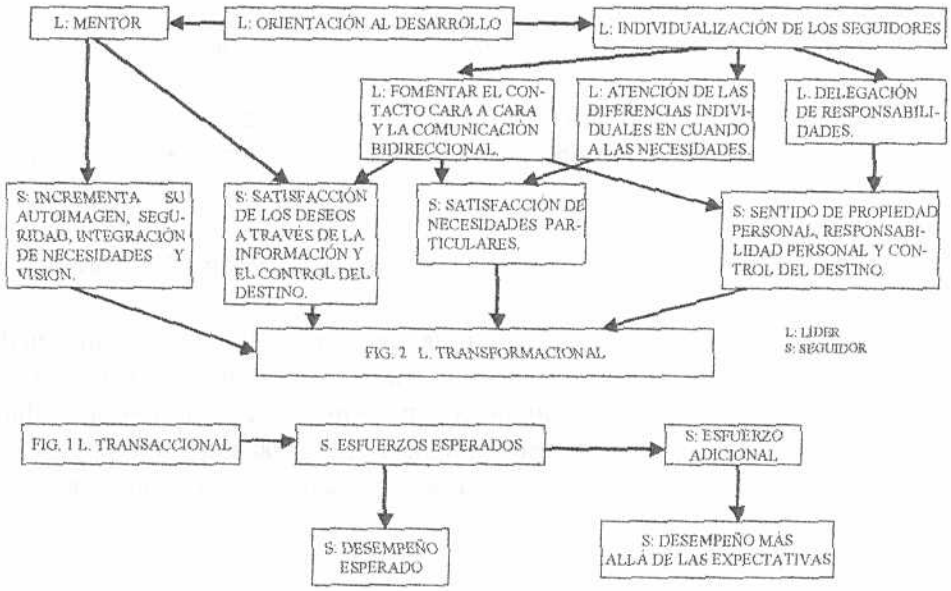
A estos niveles más bajos, la atención especializada y la respuesta apropiada a las necesidades personales son muy importantes. Sin embargo la consideración individualizada continúa siendo importante en los niveles medios de oficiales que no están en comisión, y para los capitanes de alto rango, mayores y nuevos tenientes coroneles, aunque el enfoque cambia.

La asesoría personal que se realice probablemente tendrá que ver con una necesidad de reforzar la identificación de los subordinados con el ejército; por lo tanto los líderes pueden sentir que tienen que asesorar a aquellos individuos que expresan o manifiestan dificultades para seguir las normas de comportamiento de la organización en lo que respecta a la conducta dentro y fuera del trabajo. A este nivel es crucial mantener los ojos abiertos para encontrar signos de tensión o descontento en el grupo; expresarle al soldado que se han percibido estas señales promoverá el conocimiento del líder de la relación que existe entre las exigencias del trabajo y las motivaciones y necesidades individuales. Este punto en la secuencia de la carrera es crucial para muchos, es el momento en que pueden considerar retirarse o comenzar una nueva carrera, o el momento en que pueden estar sintiendo el proceso de transición hacia la vida civil (45-48).

Incluso en los niveles superiores de los oficiales que no están de comisión, coroneles y generales los subordinados erráticos con problemas pueden estar necesitando atención inmediata.

A continuación se presentará un modelo de consideración individualizada:

CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA
POR EL LÍDER Y EL ESFUERZO DE LOS SEGUIDORES



FUENTE: BASS, 1985, PÁG. 96.

4-ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

El líder transformacional estimula el rendimiento entre sus seguidores gracias al carisma y/o la consideración individualizada. También evoca altos rendimientos empleando el estímulo intelectual.

- **El Componente Intelectual**

Intelectuales y su éxito como Líderes.

Se llama estímulo intelectual del líder transformacional a la habilidad de despertar excitación y cambiar en los seguidores la percepción del problema y sus alternativas de solución del pensamiento y la imaginación, de las creencias y valores y no a la habilidad de despertar emoción y cambiar su acción inmediata. El estímulo intelectual del líder transformacional se ve en el cambio directo de la concepción, comprensión y discernimiento de la naturaleza de los problemas de los subordinados y las posibles soluciones. Esto contrasta con el estímulo de acción inmediata en los seguidores, pues tiene que ver más con un despertar de ideas, contemplaciones y pensamientos antes de actuar. Cuando se dice intelectual no se refiere necesariamente al sentido académico de la palabra.

Wortman (1982) sostiene que en lugar de concentrarse en las operaciones a corto plazo, los altos ejecutivos de la firma deben concentrarse más en el pensamiento estratégico y/o actividades intelectuales que los comprometan junto a sus subordinados a las tareas de análisis, formulación, instrumentación, interpretación y evaluación. De esta manera los ejecutivos jugarán un papel de líderes transformacionales al punto que puedan discernir, comprender, visualizar, elaborar conceptos y articular ante sus colegas las oportunidades y riesgos que enfrenta la organización, así como también los puntos fuertes y débiles de la organización, y las ventajas comparativas. La transformación de una organización y su gerencia también puede ocurrir cuando se logra ubicar e innovar estrategias alternativas y a través de su evaluación contínua.

Los Profesores como Líderes Transformacionales.

Muchos han señalado hasta que punto los líderes tienen que servir como profesores. Un rabino dirige porque es un profesor. En su profesión, los profesores hacen con frecuencia el papel de líder transformacional, ya que logran cambiar notablemente las creencias y principios de algunos de sus alumnos (Burns, 1978). Los revolucionarios, que normalmente tienen tendencias centralistas o derechistas, son transformados gracias al contacto con un sistema intelectual liberal de educadores.

Igualmente, los estudiantes que pertenecen a las clases obreras o campesinas, o con antepasados burgueses pueden ser transformados en líderes reaccionarios si entran en contacto con profesores reaccionarios y conservadores.

Importancia del Liderazgo Transformacional.

"Sus ideas me han hecho repensar algunas de mis ideas que yo no había cuestionado anteriormente", resume el estímulo intelectual que puede ofrecer el líder transformacional y que es relativamente independiente de su carisma. Otra influencia de liderazgo que puede identificarse como intelectual es: "Él me ayuda a pensar en los viejos problemas con una nueva perspectiva", o también "Él me ofrece nuevas maneras de ver las cosas que solían ser un rompecabezas para mí".

Incluso los tiranos reconocidos pueden compensar todas sus relaciones interpersonale perniciosas con el sólo uso de su arte. McCall & Lombardo (1978), citaron la descripción de un jefe d cocineros como el que: (1) dirige con una varilla de acero, (2) no tolera errores, (3) alardea de s inmerecido sueldo, (4) inspecciona cada uno de los platos preparados y, (5) raras veces otorga méritos quien los merece. No obstante el espíritu de equipo que emplea en su cocina "le dio mucho crédito a cuerpo de marines" estadounidense. ¿Algún factor clave en este liderazgo de tirano? "Él era el mejc cocinero en toda la brigada, y todos lo sabíamos" (p. 159).

Cuando se necesita el Estímulo Intelectual del Líder.

Casi por definición, la contribución intelectual de un líder es particularmente importante cuand los grupos y organizaciones enfrentan problemas mal estructurados y no cuando son bien estructurado (Mitroff, 1978). Yuw (1981) ofrece algunos ejemplos de contingencias en las cuales la contribución de líder para resolver el problema puede dar como resultado la transformación necesaria de su grupo organización:

- Cuando el grupo convive en un ambiente hostil y su supervivencia se ve amenazada por l competencia y oponentes externos que causan crisis periódicas.
- Cuando hay serios problemas que reducen la efectividad de la unidad, tales como equipo inadecuados, procedimientos inapropiados, retrasos, costos excesivos, etc.
- Cuando las interrupciones del trabajo son probables, debido a fallas de equipo, falta de suministros subordinados ausentes, etc.
- Cuando el líder tiene suficiente autoridad para efectuar cambios e iniciar acciones que resolverán serios problemas que enfrente la unidad de trabajo (p.196).

Sin embargo, si las observaciones de Mintzberg (1975) son la norma, los gerentes tienen poca oportunidades de concentrarse en la solución de problemas intensivos. Según sus observaciones, lo gerentes se ven obligados a saltar de un tema al otro, respondiendo continuamente a las interrupcione debido a un flujo constante de llamadas telefónicas y correspondencia. Ellos le dedican muy poc tiempo a un tema en particular, mucho menos se van a comprometer con un tema serio que resolver Pareciera que los gerentes que se comprometen junto a sus subordinados en una labor intelectua prolongada sobre un tema en particular, deben tener consciencia y deliberadamente la autoridad d cerrar sus puertas a quien los solicite y rechazar todas las llamadas telefónicas. Pero esto podría crea caos por la necesidad de los gerentes de servir como líderes transaccionales que ofrecen orientación incentivos de contingencia por el rendimiento del trabajo diario.

Como solución, algunas empresas enfrentan la presión de las actividades diarias moviendo a lo gerentes de sus posiciones de trabajo hacia grupos de misiones especiales cuya única responsabilidad e la planificación a largo plazo. Se crea un personal cuyo esfuerzo principal puede ser dedicarse a l planificación y resolución de problemas en lugar de trabajar con temas de orden inmediato. Pero est separación de funciones de lineamiento y personal genera cualquier cantidad de nuevos problemas d compromiso, comunicación y entendimiento (Fisch, 1961)[128].

Otra solución depende de la disponibilidad, habilidad y recursos de los gerentes para delega funciones en forma efectiva. Muchos gerentes logran delegar algunas obligaciones a su personal par disponer así de suficiente tiempo y concentrarse en varios aspectos que tengan que ver con problema de la organización. Drenth & Koopman (1984) señalaron que entre los gerentes holandeses --cuando s identificaba un problema en la organización-- la búsqueda, selección y puesta en práctica de la

[128] Autor citado en Op.Cit

soluciones funcionaba mejor cuando los gerentes superiores participaban intensamente para detectarlo. Una vez ubicado el problema, delegaban la búsqueda de soluciones a los gerentes medios. Finalmente serían los supervisores a cargo los que se encargarían de ponerlas en práctica.

Kilmann (1979) representa el extremo opuesto de Mintzberg:

"Los gerentes han sido vistos con frecuencia más como personas que toman decisiones genéricas que como personas que resuelven problemas. Quizás la toma de decisiones esté más vinculada a la resolución de problemas bien estructurados en casos donde la naturaleza del problema es tan obvia que se puede comenzar el proceso de decisión entre alternativas muy claras. Sin embargo, no se puede decidir efectivamente si el problema no se ha definido aún, y si las alternativas no están claras". (1979, pp. 214-215).

Se necesita algo más que un componente intelectual para lograr una gerencia efectiva, aún cuando parezca que los gerentes estén ocupados siendo transaccionales.

Relativo al Intelecto del Subordinado.

La contribución intelectual de un líder para ayudar a los subordinados debe quedar clara a la luz de las habilidades de estos. El líder (sea transformacional o transaccional) debe ser superior en habilidad a los otros miembros, en uno o más aspectos relevantes con respecto a los problemas que enfrente el grupo, pero no tan superior que impida la comunicación entre el líder y sus dependientes. El líder debe tener la habilidad de hacer entender sus ideas. El liderazgo potencial en general implica ser "listo, pero no tanto" (Riley & Flowerman, 1951)[129].

Además de los problemas de comunicación, muchos factores podrían ponerse en contra de que un miembro excesivamente inteligente fuese líder. Un líder potencial con una inteligencia considerablemente superior podría dejar de apreciar los problemas de sus subordinados o no preocuparse o interesarse en resolverlos. Adicionalmente, las ideas demasiado creativas, originales y novedosas pueden requerir de un cambio demasiado grande por parte de los subordinados, quienes se opondrían a dicho propósito (Bass, 1960).

Los resultados de una prueba de inteligencia conducida por Ghiselli (1963) ofrecen evidencia de que los gerentes excesivamente inteligentes con frecuencia no logran desenvolverse tan bien como los gerentes cuyos resultados en la misma prueba fueron de alguna manera menor. Igualmente Kraut (1969) notó que los gerentes con altos resultados en pruebas de inteligencia fueron calificados con mayor aprecio por sus colegas, pero no avanzaron en su carrera más rápido que los demás.

Gill (1982) ha especulado sobre las razones. Él descubrió que cuando los estudiantes inexpertos recibían entrenamiento sobre como establecer prioridades en sus actividades, los que obtenían resultados promedios en las pruebas de inteligencia sacaban mayor provecho y empleaban mejor las técnicas de establecer prioridades y la toma de decisiones inmediatas. Él sugirió que los que eran extremadamente brillantes pasaban demasiado tiempo "intelectualizando sobre el tema, eran demasiado racionales y trataban de imitar un modelo racional de toma de decisiones en sus procesos de pensamiento".

El resto, de alguna manera menos dotado de inteligencia, era más pragmático. Se sentían más contentos y satisfechos con soluciones por debajo de lo óptimo, aceptaban la realidad de estar

[129] Autores citado en Op. Cit.

enfrentando una situación donde sus posibilidades de racionalidad y búsqueda eran limitadas. Su comportamiento en la toma de decisiones se aproximaba más a los parámetros de lo "normal" descritos por Simón (1960).[130]

Diferencia del Liderazgo Transaccional.

En esta esfera intelectual vemos diferencias sistemáticas entre los líderes transformacionales y los transaccionales. El líder transformacional puede estar menos dispuesto a conformarse con soluciones parciales o aceptar el status quo, o a continuar haciendo las cosas como antes. Tiende más a buscar nuevas formas, cambiar cosas por su propio bien, aprovechando las oportunidades al máximo a pesar de los altos riesgos. El gerente de éxito, según Gill, tiende a ser más transaccional, porque se concentra en lo que claramente puede funcionar, teniendo en mente las limitaciones de tiempo y haciendo lo que parece ser más eficiente y libre de riesgo.

Lo que puede separar a ambos líderes es que el transformacional tiende a ser más proactivo que reactivo en su manera de pensar; más creativo, original o innovador en sus ideas; más radical o reaccionario que reformista o conservador en su ideología; y menos inhibido en su búsqueda de soluciones ideales. El transaccional puede ser igualmente brillante, pero se concentra más en cómo mantener en funcionamiento de la mejor manera el sistema del cual son responsables, reaccionando ante problemas generados por desviaciones observadas, buscando modificar las condiciones según sean necesarias y, siempre consciente de las restricciones empresariales dentro de las cuales debe operar.

La investigación de Rusmore (1984)[131] ofrece una sugerencia indirecta de que un tipo de función intelectual diferente se asocia al liderazgo transformacional de éxito. Él encuestó a 208 gerentes masculinos de servicio público sobre los siete factores que componían la habilidad intelectual. Dos características fueron las más comunes: inteligencia general (basada en pruebas de razonamiento verbal, cuantitativo y abstracto) y creatividad cognoscitiva (basada en pruebas de consecuencias obvias, consecuencias remotas y aplicaciones no comunes). Como era de esperarse, cada factor está correlacionado con la clasificación de los superiores en lo que respecta a las actividades gerenciales. Según Rusmore, los gerentes podían clasificarse como supervisores y caporales asalariados, ejecutivos de nivel medio y ejecutivos de alto rango. Se repitió un análisis a cada uno de los tres niveles de ejecutivos y supervisores.

Los resultados de esta investigación demostraron la importancia de la creatividad cognoscitiva en el rendimiento de los altos niveles de la gerencia, sirve de argumento para justificar el gran enfoque educativo que se emplea en la preparación de gerentes de empresas. Esta fue una de las razones para abandonar el modelo de currículo que se empleaba en los años 50, donde se enfatizaba el aprendizaje de prácticas empresariales de la época. En su lugar se enfatiza ahora la educación secundaria en áreas como humanidades, economía, matemáticas, ciencias y ciencias sociales, preparatoria para educación superior en gerencia que debía ofrecer una perspectiva de los gerentes con los antecedentes necesarios que los ayuden a mantenerse al día efectivamente con las nuevas tendencias empresariales, sociales y tecnológicas.

---

[130] Autores citado en Op. Cit

[131] Autores citado en Op. Cit

Experiencia y Conflicto con el Superior.

Según Fiedler & Leister (1977)[132], para que las habilidades intelectuales de un líder marquen la diferencia se debe tomar en cuenta su experiencia y la frecuencia con que entra en conflicto con la autoridad superior. Los gerentes experimentados pueden aplicar mejor su inteligencia para manejar y orientar a sus jefes. Los gerentes jóvenes y listos podrían verse frenados por su falta de experiencia.

Las tensiones ocurren cuando los superiores tienden a interferir, inmiscuirse y ser dictatoriales y/o cuando dan a sus subordinados la impresión de tener ambigüedad de roles y gerencia desorganizada. Partiendo de la concepción general de que las tensiones tienden a reducir el funcionamiento intelectual, Fiedler & Leister argumentan que este funcionamiento intelectual del gerente se verá afectado ante un fuerte conflicto con su jefe. Pero uno puede superar el estrés empleando las experiencias pasadas en situaciones similares. De allí que se sostenga que la experiencia ayuda.

Fiedler & Leister (1977) sugirieron, que los líderes con mayor nivel de inteligencia producirían más grupos efectivos para las tareas si los líderes se sienten motivados a dirigir, tienen experiencia, pocos conflictos con su superior y creen tener buenas relaciones con sus subordinados. En un estudio de campo realizado a 158 líderes de pelotones de infantería del ejército se determinó que la inteligencia del líder estaba correlacionada en forma positiva con el rendimiento del pelotón entre los líderes experimentados, pero mucho menos entre los líderes de menor experiencia; más con los líderes motivados y menos con los que no sentían motivación; más con los líderes que no tenían conflictos con su jefe y nada con aquellos líderes de pelotón que eran presionados por sus jefes; más con los que tenían buenas relaciones con sus propios subordinados y menos con los que dichas relaciones eran escasas.

Particularmente importante en el estudio fueron las exigencias intelectuales de la tarea requerida. Según Fiedler & Leister (1977), para las designaciones de liderazgo como asesoría de planificación, se esperó que el nivel de inteligencia fuese positivo para los líderes militares que tuvieran pocos conflictos con sus superiores y negativo para los líderes que tenían relaciones estresantes con sus superiores. Por otro lado, los efectos de la experiencia no fueron alterados por la naturaleza de la tarea; la experiencia demostró ser positiva en el rendimiento de tareas tanto intelectuales como no intelectuales. Es así como los superiores demasiado opresores, que asumen un comportamiento de intervención, autocráticos y dictatoriales, y los superiores que crearon incertidumbre por su ambigüedad de roles y gerencia desorganizada tendían a suprimir la contribución intelectual de los oficiales del ejército para destacar su rendimiento como líderes. Otra manera de comprobarlo es notando que los líderes desconsiderados llegan a un nivel en que reducen la contribución intelectual de sus subordinados. El efecto se nota más debido al rango de superior y subordinado; es mucho mejor con oficiales ejecutivos y de comando que con los oficiales que no están de comisión.

- **Símbolos e Imágenes**

Manipulación de Símbolos.

Los líderes transformacionales pueden proyectar sus ideas como imágenes que despierten emoción en sus subordinados y colegas. Con estas imágenes logran enviar mensajes claros y no ambiguos.

La contribución intelectual del líder transformacional se mide en su capacidad de creación, interpretación y elaboración de símbolos. Estos son representaciones de fragmentos de información o

[132] Autores citado en Op. Cit

signos que representan conjuntos de percepciones vinculadas a las asociaciones funcionales de superposición (Eoyang, 1983)[133]. Eoyang coincide con Burns (1978) cuando dice que los líderes transformacionales no sólo alteran los niveles de motivación, valores y creencias, sino que también ofrecen soluciones simbólicas aceptables a los problemas.

"Los sistemas de creencia no pueden ser completos y autónomos basándose sólo en la lógica. El liderazgo de transformación puede ofrecer un marco simbólico externo que permita la resolución psicológica de conceptos y experiencias que quedaron confusas o malentendidas". (Eoyang, 1983, p.p 12).

Nuevos Símbolos e Imágenes.

Los símbolos de transformación como la cruz gamada de los Nazis o el mazo y la hoz de los comunistas pueden "afectar los valores e importancia atribuidos a las creencias establecidas, gracias a la introducción de nuevas ideas que asumen igual y a veces mayor importancia que la de sus nociones previas" (Eoyang, 1983).

Los símbolos sustituyen valores reales. En el proceso de refuerzo secundario, el incentivo secundario (que es la forma simbólica) viene a sustituir el incentivo primario. Los simpatizantes de un líder transformacional le atribuyen valor simbólico a sus intenciones y visiones de lo que podría resultar.

El líder transformacional emplea una serie de formas simbólicas como ceremonias e insignias que demuestren que ellos son quienes mandan. Estas "coronas y coronaciones, limosinas y conferencias", delimitan el terreno en el que centran su atención los subalternos, que es además el espacio donde se reúnen las ideas del líder con las instituciones principales. Los eventos importantes que ocurren en este espacio son, según los seguidores, los que "transforman la intención en realidad" (Bennies, 1982)[134].

Eoyang (1983) sugiere que con frecuencia es un proceso difícil introducir símbolos de transformación que representen ideas nuevas contrarias a las viejas creencias. El líder transaccional saca ventaja de esta situación. Él emplea símbolos e ideas ya disponibles que coincidan con el viejo sistema de creencias. Por ejemplo, el presupuesto nacional puede ser presentado simplemente como una versión más amplia del propio presupuesto del hogar. La gente sabe lo que significa vivir más allá de sus posibilidades, por lo tanto entiende fácil pero superficialmente que gasto deficitario significa lo que el gobierno gasta en exceso, lo cual trae como consecuencia impuestos confiscatorios que hacen que los contribuyentes pierdan todas sus posesiones por los pagos tan elevados.

Relación con el Liderazgo Transformacional.

En resumen, el liderazgo transformacional efectivo, es la introducción y establecimiento de un nuevo sistema de valores, creencias y asociaciones que sea duradero y estable. Los aspectos duraderos que captan los nuevos símbolos y que sustituyen a las imágenes viejas son un componente importante en el estímulo intelectual de los subalternos. Ellas ayudan a articular, propagar y recordar las nuevas ideas y creencias, así como también a darles valor emocional. El cambio a través del simbolismo es un elemento universal del repertorio del líder transformacional.

---

[133] Autores citado en Op. Cit

[134] Autor citado en Op. Cit, p.p.: 56

Tipos de Estimulación Intelectual

Según Bernard Bass (1985), existen cuatro tipos de estimulación intelectual: estimulación intelectual orientada racionalmente, estimulación intelectual orientada existencialmente, estimulación intelectual orientada empíricamente y estimulación intelectual orientada estadísticamente. La segunda y la cuarta son propiamente transformacionales. A continuación se explicarán cada una de ellas.

- *Estimulación intelectual orientada racionalmente*: los líderes orientados racionalmente tienen mayores probabilidades de tender hacia el logro y hacia la motivación. Hacen especial énfasis en la competencia, independencia y la industria. Dependen fundamentalmente de la estructura formal y la lógica. Son decisivos en el sentido de que ellos requieren de sólo una pequeña cantidad de información para generar soluciones específicas. Sus decisiones son definitivas. Enfatizan la eficiencia. Utilizan como estilo de dirección la autocracia, la orientación a las metas y una fuerte iniciación de la estructura en su estimulación intelectual.

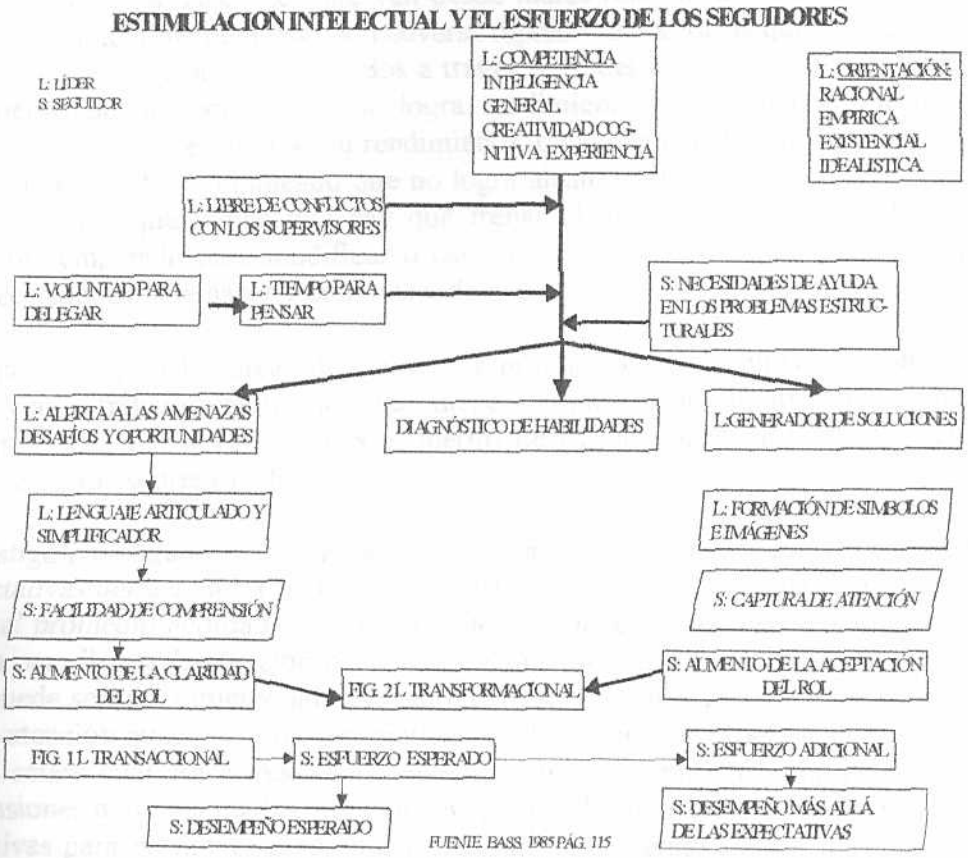
- *Estimulación intelectual orientada existencialmente*: este tipo de líder está más concentrado en incrementar la confianza y la seguridad, y en la formación de equipos. Se apoyan en procesos informales y en la creencia de que la capacidad intelectual puede surgir solamente en el proceso de interactuar en su toma de decisiones. En sus esfuerzos intelectuales usan gran cantidad de información y generan soluciones para implantarlas. Les dan mayor prioridad a la creatividad que a la lógica. Utilizan su intelecto para apoyar las ideas de los otros tanto como de las suyas.

- *Estimulación intelectual orientada empíricamente*: los líderes empíricos se orientan hacia el mejoramiento de la seguridad, protección y continuidad. Se apoyan en datos generados externamente. Las decisiones son tomadas en la alta gerencia y utilizan una gran cantidad de información para generar cuidadosamente la mejor respuesta. Se utilizan como métodos la vigorosidad, precisión y la planificación para implementar soluciones. Son líderes conservadores y precavidos en la estimulación intelectual de los subordinados.

- *Estimulación intelectual orientada idealísticamente*: estos líderes se orientan hacia el crecimiento, la adaptación, el aprendizaje, las metas cognitivas, la variedad y el crecimiento. Se apoyan en la información generada internamente e intuitiva. Su estilo de toma de decisión es flexible. Utilizan una mínima cantidad de información para formular sus conclusiones, pero están constantemente en búsqueda de información adicional y proponiendo nuevas soluciones si es necesario. Valoran la adaptabilidad, la intuición y el compromiso. Estos líderes transformacionales hacen particularmente bien los cambios orientados por una visión y la adquisición de recursos. Un alto grado de inventiva y toma de riesgo es observado frecuentemente en estos líderes.

Por último, se puede afirmar, a manera de conclusión con respecto a las tres cualidades del líder transformacional, que este tipo de líder es más probable que resulte de la combinación de estimulación individual, carisma y consideración individualizada. Estos factores tienden a estar interconectados más no completamente interdependientes unos de otros. Generalmente los líderes transformacionales son más probables de tener una alta orientación hacia estos tres factores, incluso muchos líderes transformacionales suelen tener un nivel bajo en al menos uno de estos tres factores.

A continuación se presentará un modelo de la estimulación intelectual y su influencia en el esfuerzo de los seguidores. Posteriormente se continuará con las otras dos dimensiones del liderazgo transformacional que son propias del líder transaccional, pero que también forman parte de aquél.



LIDERAZGO TRANSACCIONAL

1-INCENTIVO CONTINGENTE

El liderazgo transaccional es de refuerzo contingente. El líder y sus subalternos acuerdan lo que los empleados necesitan hacer para ser recompensados y evitar ser amonestados. Si el subordinado hace lo que se acordó, el líder decide recompensarlo y no imponer refuerzo negativo como corrección, reprobación, penalización o retiro de autorización para continuar con la actividad. En los EE.UU., en la mayoría de los casos, la recompensa y el castigo son inmateriales. Simplemente se les da un indicio de que las cosas no están saliendo como se había acordado. Comúnmente no parece ser un asunto de ganar o perder un incentivo en dinero.

Parte de la información de referencia empleada para los incentivos proviene del mismo trabajo, de los compañeros y otras fuentes dentro y fuera de la organización. Pero la porción que viene del líder, junto a los beneficios materiales que ofrecen, es liderazgo transaccional.

El líder como Agente de Apoyo.

Se hace una oferta, se firma un contrato y se acuerda un intercambio. El líder y el subordinado aceptan roles y responsabilidades interrelacionadas para lograr los objetivos asignados. Directa o indirectamente, los líderes pueden ofrecer incentivos por progresar o alcanzar los objetivos asignados; o pueden también imponer sanciones que van desde malas referencias hasta el despido por fallar en el intento. Esta ayuda contingente positiva o adversa representan la forma que emplean los gerentes de una organización para motivar a sus empleados a través del liderazgo transaccional. La ayuda contingente positiva (acuerdo de un incentivo si se logra rendimiento) fortalece el esfuerzo del empleado en mantener la velocidad y precisión de su rendimiento. La ayuda contingente adversa es la reacción de un gerente ante las fallas de un empleado que no logra alcanzar el rendimiento acordado. La reacción del gerente es una señal que indica que hay que frenar el descenso de velocidad o de precisión en e rendimiento del empleado para modificar o cambiar su comportamiento. Esto indica la necesidad de aclarar las necesidades, que hacer y como hacerlo.

Normalmente, en las áreas de servicio y producción, el incentivo contingente ocurre de dos maneras: elogiar el trabajo bien hecho y recomendar aumentos de salario, bonos y promociones (Sims, 1977). Además, se pueden ver honores al mérito de trabajo que incluyen reconocimiento público y honores por servicios sobresalientes.

El castigo contingente también puede ocurrir en formas distintas cuando un empleado no cumple con las expectativas del gerente. Cuando ocurre una desviación de la norma la producción se retraza en comparación al promedio acordado y la calidad decae a niveles bajos inaceptables. El gerente podría intervenir sólo para llamar la atención por la desviación. Decirle a una persona que no logra cubrir las expectativas puede ser una refuerzo adverso suficiente para la falla. Decirle a los subordinados por qué se les llama la atención puede ser útil, especialmente a los de menor experiencia, y siempre y cuando al hacerlo se les aclare cual era el resultado deseado. Aunque se pueden imponer otros castigos, como multas, suspensiones no remuneradas, pérdida del apoyo del líder o despido, éstas son menos frecuentes y menos efectivas para promover rendimiento. Cuando los gerentes desean intervenir sólo cuando se presentan fallas, averías o desviaciones están poniendo en práctica la gerencia por excepción. La frase clave para este tipo de gerencia es: "Si no está roto, ¡no lo repares!".

Tanto el incentivo como la penalización contingente son características de un gerente con tendencia transaccional, porque estos, a diferencia de los transformacionales, se preocupan más del proceso eficiente que de las ideas esenciales. Están más interesados en lo que funcionará y en lo que es verdadero. Ellos emplean sus tácticas flexibles a través de un poder adecuado para compensar o castigar, mantener o mejorar lo que ellos consideran son procesos satisfactorios y arreglos de la organización (Zaleznik, 1967).

Ayuda Contingente como Proceso Transaccional.

Las nociones breves y concisas del libro "El gerente al minuto" (Blanchard & Jonson, 1982) abstraen en pocas palabras, la creencia popular sobre los procesos más comunes de recompensa contingente; la esencia del libro es la siguiente:

- Fijar metas con los subordinados.
- Aclarar que procedimiento se necesita para alcanzar las metas.
- Decir a los subordinados sin experiencia las cosas que hicieron bien, como se sienten al respecto, y estimularlo a dar más de la misma calidad.

- Decir a los subordinados con experiencia, especialmente cuando sea necesario, lo que están haciendo mal y como se sienten al respecto para tranquilizarlos demostrándoles que usted aún los valora como personas.

El intercambio no debería ser una fría transacción de recompensa por cumplimiento de los objetivos, o castigos por no cumplirlos. Los líderes también tienen que confirmar continuamente la estima a sus subordinados, independientemente de lo que haya pasado. Mostrar satisfacción es una especie de incentivo de base continua que hace que los subordinados continúen confiando en el líder y tratando de cumplir sus objetivos. La transacción también puede ser amigable cuando el líder muestra una preocupación transformacional por el desarrollo del subordinado. Cada ciclo de recompensa por objetivos logrados es un paso hacia el desarrollo del empleado, para que asuma mayor responsabilidad por sus propios actos, de manera que los subordinados con experiencia sientan una energía auto-reforzante. Los líderes podrían salir de todo este proceso de desarrollo del subordinado con la única satisfacción de que, según palabras de Ralph Waldo Emerson, la recompensa de algo bien hecho es haberlo hecho.

Los supervisores no deberían esperar hasta el momento de la entrevista de evaluación periódica del rendimiento para elogiar a sus subordinados. Al contrario, los objetivos (no más de tres o seis) se deberían fijar de manera que no pasen de una hoja. El breve elogio por cumplir tales objetivos debe ocurrir tan pronto como sean logrados. Se debería dar un estímulo sincero que influya sobre el rendimiento subsiguiente.

Siempre que sea posible, los subordinados deberían tener la oportunidad de calcular su propio progreso estudiando el espacio que hay entre su rendimiento actual y los objetivos acordados. Las metas tienen que ser razonablemente alcanzables para que representen pequeños pasos de progreso. Una evaluación positiva de los subordinados no tiene por qué esperar hasta que se cumplan completamente los objetivos a largo plazo, ni tampoco se deberían acumular las malas referencias hasta que los errores alcancen proporciones desastrosas.

Alguna Evidencia.

Numerosos estudios y experimentos de campo demuestraron la eficacia del liderazgo a través de la ayuda contingente. En un experimento de laboratorio, Spector & Suttell (1957)[135] contrastaron lo que ellos llamaron liderazgo de apoyo con el liderazgo autoritario y el democrático. El líder de apoyo llevaba al máximo el estímulo positivo para obtener planes correctos por medio de equipos organizados. Él personalmente expresaba su aprobación siempre que se alcanzaban soluciones efectivas a un problema. Cuando se registraba un rendimiento incorrecto según los planes, el líder reforzante sugería las formas de mejorarlo. También animaba a los sujetos para que lo siguieran intentando. El líder autoritario por su parte diseñó el plan y tomó las decisiones por el grupo. Finalmente, bajo la dirección de un líder democrático la responsabilidad de planificar y tomar decisiones era compartida. Los equipos que se encontraban bajo las órdenes del líder de apoyo hicieron un mejor trabajo porque los miembros del equipo con un rendimiento más lento aprovecharon este tipo de liderazgo.

Dar incentivos como elogios, reconocimientos y recomendaciones de aumento por un rendimiento aceptable no sólo ayudó a mejorar el rendimiento (Keller & Szilagyi, 1976), sino que también incrementó las expectativas de los subordinados. La influencia del líder en la situación también parece haber aumentado (Sims, 1977).

[135] Autores citado por Bass en la obra mencionada.

En unos análisis causales hechos por Greene (1976), se comprobó que un comportamiento de recompensa contingente del supervisor según el desempeño de sus subordinados daba como resultado un mayor rendimiento en éstos, y satisfacción entre los que merecían un incentivo por su trabajo. El efecto fue relativamente prolongado, y se observó más allá de las relaciones concurrentes del comportamiento del supervisor y el rendimiento del subordinado.

Según Peters & Waterman (1982, p. 123), compañías reconocidas como Tupperware enfatizan mucho el ofrecimiento de refuerzo positivo por el cumplimiento exitoso de una tarea. La gerencia de Tupperware hace un esfuerzo conciente para "honrar con todo tipo de refuerzo positivo" cualquier acción de valor por parte de los empleados en cada nivel de la organización. La gerencia también busca continuamente oportunidades para "intercambiar buenas noticias".

Estas prácticas gerenciales cuadran perfectamente con teorías e investigaciones cognoscitivas y del comportamiento sobre la fijación de objetivos, motivación, aprendizaje, refuerzo y recompensa. Existe información empírica para apoyar su eficacia. No hay que extrañarse al ver que el liderazgo a través de incentivos contingentes es más popular entre los psicólogos que hacen investigaciones.

Descripción Factor Analítica de la Recompensa Contingente.

Sims (1977) descubrió que, según los subordinados, hay dos factores importantes que describen el comportamiento de refuerzo contingente positivo por parte de los líderes. El primer factor explica el 37% de las variantes entre los supervisores. Los temas vinculados mayormente a este primer factor incluían:

- Tu supervisor mostraría mucho interés si tu sugirieras una forma nueva y mejor de hacer las cosas.
- Tu supervisor te daría un reconocimiento especial si tu rendimiento laboral fuese especialmente bueno.
- Tu supervisor te elogiaría personalmente si tu trabajo fuese sobresaliente[136].

El segundo factor, que acumuló que acumuló el 18% de la variante, tenía que ver más con las recomendaciones de promociones y aumentos. Los temas vinculados con este factor incluían:

- Tu supervisor se daría cuenta que con el tiempo tú podrías llegar muy lejos en la organización si tu trabajo se ubica consistentemente sobre el promedio.
- Tu supervisor recomendaría que te promovieran si tu trabajo fuese mejor que el de otros colegas con tus mismas cualidades.
- Tu supervisor te ayudaría a ser transferido sí lo pidieras[137].

Es así como éstos dos factores parecieran contener tanto consideración individualizada como refuerzo contingente. Los temas típicos del liderazgo para obtener recompensa contingente incluyen:

- Dime lo que tengo que hacer si quiero ser recompensado por mi trabajo.
- Hablar mucho sobre recomendaciones y promociones especiales por hacer un buen trabajo.
- Asegurarme de que puedo obtener lo que personalmente quiero a cambio de mi esfuerzo.

Las interacciones subordinado-líder que incluyen intercambio prospectivo de recompensa contingente por un rendimiento aceptable, también incluyen:

---

[136] Autores citado por Bass en la obra mencionada, p.p.:126.
[137] Autores citado por Bass en la obra mencionada, p.p.:126

- Cuando los desee puedo negociar con él / ella sobre los que puedo recibir por lo que logre.
- Lo que se espera que yo haga por el grupo está muy vinculado a lo que yo puedo recibir.
- Me da lo que quiero a cambio de mostrarle mi apoyo.
- Yo decido lo que quiero, él / ella me muestra como lograrlo.

Esta negociación fue la esencia de las dinámicas del liderazgo para Hollander (1978), quien sentía que el líder y el subalterno inician su relación con un intercambio que incluye un proceso de negociación para establecer lo que se cambia y si es satisfactorio.

2-GERENCIA POR EXCEPCIÓN Y REFUERZO NEGATIVO

Los líderes que practican una gerencia de excepción y aplican refuerzos contingentes intervienen sólo cuando las cosas van mal. Este tipo de recompensas, pueden proveer a los subordinados más novatos lo que no deben hacer. Pero, cuando esta práctica se emplea frecuentemente y forma parte de la relación líder-subordinado tiene una gran probabilidad de ser inefectiva. Cuando la intervención incluye la reprobación o la penalización puede ser contraproductiva.

La razón aducida por quiénes suelen hacer uso de este tipo de recompensas, es que el desempeño de los subordinados ha declinado por debajo de los estándares establecidos. Esta respuesta aversiba o negativa por parte de los líderes puede tomar diversas formas, desde moderada hasta severa. Según esto, los líderes pueden proveer información sobre lo que no va bien, puden reprimir censurar o culpar, pueden castigar o despedir. Cuando el gerente y/o líder intervienen utilizando sólo estos refuerzos negativos está poniendo en práctica una gerencia por excepción.

Las razones por las cuales se aplican refuerzos negativos pueden ser de carácter organizacional. La organización puede que sea una gran estructura burocrática donde existen numerosos niveles de reportes a un superior determinado. En tal organización la mayor parte del tiempo se ocupa en detectar las desviaciones negativas impidiendo una mayor atención hacia los aspectos positivos, particularmente si existe una ausencia clara de metas, políticas, objetivos y un entorno estable.

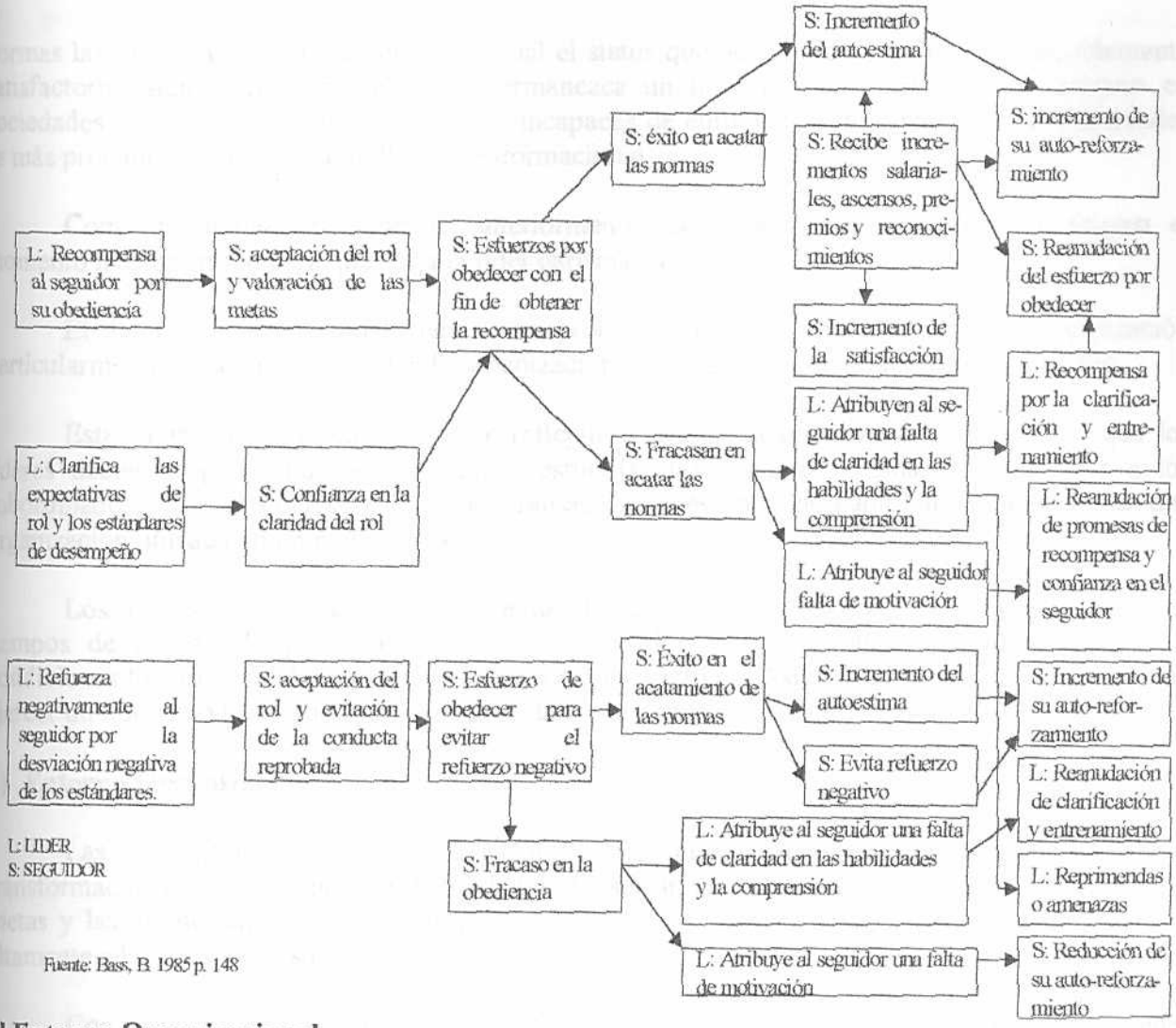
Este tipo de gerencia hace especial énfasis en el control, siendo utilizado especialmente en aquellos casos en que se ha cometido algún error y se requiere de la aplicación de un correctivo.

Un aspecto importante lo constituye el hecho de que los refuerzos negativos son un arma de doble filo, ya que las reprimendas pueden no sólo generar en los subordinados un comportamiento no deseado, sino que también generan ansiedad la cual puede resultar en una gran variedad de comportamiento disfuncionales tales como hostilidad, culpabilidad, sabotaje, etc, esto suele suceder particularmente en los subordinados experimentados que se encuentran sobrecargados o estresados. Los subordinados orientados hacia la tarea y los experimentados son más probables de ser auto-reforzados. Los subordinados orientados a la interacción y los auto-orientados tienen mas probabilidades de ser más sensibles a los refuerzos tanto positivos como negativos.

Así mismo, los individuos que tienen altas posibilidades de tener éxito y que han vivido desaprobaciones humillantes y frustraciones, reaccionan de forma diferente a sus sentimientos de desacuerdo.

En el siguiente esquema presentaremos un modelo de los refuerzos contingentes y su influencia en el desempeño de los seguidores.

REFUERZOS CONTINGENTES Y ESFUERZO DE LOS SEGUIDORES



Fuente: Bass, B. 1985 p. 148

El Entorno Organizacional

La siguiente sección tiene por objetivo la caracterización del entorno en el cual se desenvuelve el líder Transformacional, lo cual permitirá un mayor entendimiento de dicho fenómeno. Este entorno puede ser externo organizacional o personal.

El surgimiento del líder transaccional o transformacional en una situación dada depende de:

- El entorno histórico, social, económico y cultural.
- La organización inmediata, las tareas, los superiores, los colegas y los subordinados del líder.
- La personalidad y los valores del líder.

1) El Entorno Externo

El líder transformacional surgirá dentro de una organización que dependerá de las condiciones externas que esten ocurriendo fuera de ella. El líder transformacional tiene mayor probabilidad de reflejar valores sociales y emerger en situaciones de crisis y cambios rápidos. Este tipo de líder es más común en sociedades en donde los padres son vistos como salvadores y controladores de sus hijos.

La estructura del entorno determinará si el liderazgo que se desarrolla dentro de una empresa es de tipo transaccional o transformacional. En un entorno bien estructurado, con claras y fuertes

normas las sanciones e instituciones en el cual el status quo económico y social es razonablemente satisfactorio, siendo más probable que permanezca un líder transaccional. Por el contrario en sociedades de crisis cuyas instituciones son incapaces de enfrentar la insatisfacción de necesidades es más probable que aparezca un líder transformacional.

Como ya hemos mencionado anteriormente, las condiciones de crisis constituyen el momento más oportuno para que surja el líder carismático.

El líder transformacional tiene más probabilidades de aparecer en una organización particularmente en su alta gerencia sí la organización está localizada en un mercado turbulento.

Estas tensiones y desequilibrios se reflejan dentro de la organización, es por ello que los líderes deben proponer nuevas soluciones, estimular las respuests rápidas y desarrollar a los subordinados. Por el contrario, el líder transaccional es más probable que aparezca en una organización ubicada en un mercado estable.

Los líderes tranformacionales son requeridos en épocas de recesión de las economías y en tiempos de recorte de presupuesto, donde la ansiedad y la seguridad son altas. Bajo estas condiciones los líderes deben ser más proactivos que reactivos. Así mismo, ellos también necesitan ejercer un liderazgo inspirador para movilizar las voluntades y la energía.

2) Entorno Organizacional

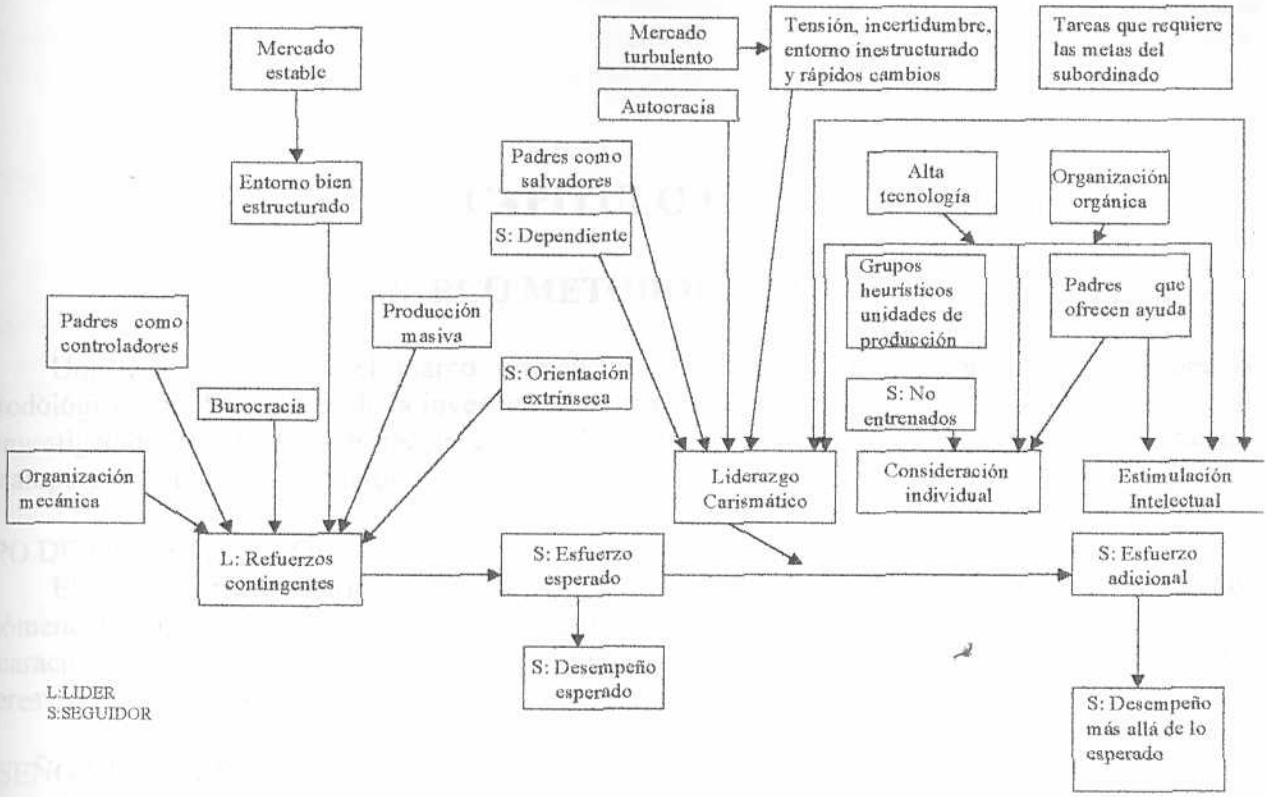
Las organizaciones pueden ser tanto orgánicas como mecánicas. Se especula que los líderes transformacionales tienen más probabilidades de surgir en organizaciones orgánicas, donde las metas y las estructuras no son claras pero el efecto y la confianza son altos, los miembros son altamente educados y se espera que sean reactivos.

Con respecto a la tecnología Bass (1985) sugiere que los líderes transformacionales pueden hallarse en unidades de producción en lugar de industrias de proceso contínuo. En las primeras, la atención individualizada a los subordindos es más probable, el foco de atención se centra en el trabajador de oficio más experiementado. La estimulación intelectual es esencial para el proceso creativo, necesario para la producción.

Según Blanchard y Johson citados por Bass (1985), cuando los subordinados son inmaduros, poco entrenados o inexpertos, buscan y necesitan un líder que les proporcione instrucciones, clarifique los objetivos y la manera de alcanzarlos (transaccional), pero también necesitan de consideración individualizada que ayude a los subordinados en su desarrollo, crecimiento y cambio, de tal forma que les permita convertirse en auto-reforzadores y que el líder pueda convertirse en delegador (transformacional). Por el contrario se supone que los subordinados se resistirán al líder carismático si son igualitarios, poseen auto-confianza, son altamente educados y poseen un alto estatus.

El siguiente esquema es una interpretación de la influencia de las condiciones situacionales sobre el líder transaccional y transformacional.

INFLUENCIA DE LOS ANTECEDENTES SITUACIONALES EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



Fuente: Bass, B. 1985 167

LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE

El estilo Laissez-Faire por su parte, permite que los miembros del grupo hagan lo que estos desean o quieren hacer. Cada uno de los miembros está por su cuenta, no existen normas, métodos, reglas o procedimientos para hacer las cosas, nadie trata de influir sobre los otros. Hay total ausencia de dirección, se renuncia al papel de dirigente y por ello no se presenta ningún tipo de comportamiento directivo.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Una vez establecido el marco referencial, se exponen en este apartado los aspectos metodológicos fundamentales de la investigación considerados para el tipo de estudio, el método de la investigación, las técnicas de recolección de los datos, la distribución de la población, el trabajo de campo y el análisis de los datos.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es descriptivo, ya que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. En este caso, se trata de la caracterización de los gerentes de dos empresas con el fin de identificar si su conducta como líderes esta orientada al liderazgo tradicional o al liderazgo transformacional.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es no experimental de tipo transeccional descriptivo, que son aquellas en las que se realizan mediciones en un momento determinado del tiempo. Además el diseño del estudio corresponde a una investigación de campo, ya que se recolectan los datos directamente de la realidad donde ocurrieron los hechos, sin variable alguna.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de la investigación es deductivo, ya que se partió de situaciones generales hasta identificar explicaciones de carácter particular contenidas explícitamente en el fenómeno a estudiar.

POBLACIÓN

Según Ander Egg (1983) [138]"El universo o población constituye la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar...", igualmente se refiere al "objeto concreto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan y tendrían vigencia para el período en el cual se proyecte la investigación"[139] (Monsalve, 1985). En la presente investigación, el universo esta constituido por todos aquellos gerentes y el seguidor inmediato al mismo, que laboran en dos empresas ubicadas en el área Metropolitana de Caracas, Plumrose Latinoamericana, C.A y Merck, S.A. Venezuela. Se trabajó con todo el universo, ya que se contó con la disponibilidad de dichos gerentes y seguidores. Esto no implicó un aumento ni de costo ni de tiempo en la realización de la investigación, por el contrario el estudio es más generalizable ya que los resultados obtenidos permiten el estudio de los fenómenos relacionados con el liderazgo que se presentan dentro de la organización.

UNIDAD DE ANÁLISIS

La autopercepción que tienen los gerentes de sí mismos y la percepción que tienen los seguidores su gerente inmediato que labora en la empresa Plumrose Latinoamericana, C.A y Merck,

---

[138] SIERRA BRAVO: ***Técnicasde Investigación Social***. Séptima Edición. Eeditorial Parinfo. España 1991, p.p: 174

[139] Idem.

S.A. Venezuela. Estas empresas están ubicadas en la prolongación de la avenida Trieste, con calle Miranda, edificio Plumrose, los Ruices Sur, y en la avenida Hans Neuman, edificio Corimon, piso 3, Los Cortijos de Lourdes, Estado Miranda respectivamente.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
Liderazgo Tradicional: Estilo que se caracteriza por una decisión impositiva, orientada únicamente a la ejecución del trabajo, donde las decisiones son sólo tomadas por los dirigentes y sus seguidores se limitan a llevarlas a cabo.	1. Poder: Capacidad para incitar o influir en el comportamiento.	1.1. Persuasión. 1.2.Exigir al seguidor a que realice la tarea debido a su posición en la organización.
	2. Dirección: Trabajo que se hace con y por medio de individuos para alcanzar metas de la organización.	2.1. Para realizar el trabajo el individuo es coaccionado a lograr los objetivos de la organización. 2.2. Planeación: Elaboración de un mapa de trabajo. 2.3. Motivación en el rendimiento del trabajo. 2.4. Control: Retroalimentación de resultados. 2.5. Las decisiones y la fijación de las metas de la organización se hace en los niveles superiores. 2.6. Poca interacción superior-subordinado. 2.7. Las políticas son determinadas por el dirigente.
	3. Autoritarismo: El derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.	3.1. Comportamiento directivo autoritario. 3.2. Trabajo de poca adaptabilidad (flexibilidad).
	4. Grado de Centralización: Ubicación de la autoridad para la toma de decisiones y tendencia a rechazar a una mayor cantidad de participantes de menor jerarquía. Los subalternos pueden tomar decisiones en asuntos que afecten al desempeño.	4.1. Centralizada: La alta gerencia toma la mayoría de las decisiones. 4.2. Predominio de la comunicación descendente. 4.3. Poca o nula participación del nivel bajo en los procesos de toma de decisiones.
	5. Presión: Se presenta cuando nos vemos obligados a acelerar, intensificar o cambiar la dirección del comportamiento cuando debemos alcanzar un alto nivel de ejecución.	5.1. Competitividad. 5.2. Adaptación al cambio. 5.3. Ejecución de la tarea en un tiempo mínimo.
Liderazgo Transaccional: Estilo que caracteriza a aquellos líderes que basan su relación con sus seguidores en una serie de intercambios o negociaciones, donde el reconocimiento y los esfuerzos materiales contingentes por su	6. Refuerzo Contingente: El líder trata el intercambio de recompensas por un buen rendimiento, reconoce los logros.	6.1. Apoyar a otros. 6.2. Determinación de responsabilidad por desempeño. 6.3. Especificar recompensas por desempeño. 6.4. Expresar satisfacción.

materiales contingentes por su desempeño aceptable promueven una mejor y más efectiva ejecución.	7. Estimulación intelectual: El líder alienta la inteligencia, racionalidad y la solución atenta de problemas.	7.1. Reexaminar críticas. 7.2. Identificar diversas perspectivas en la solución de problemas. 7.3. Inducir distintas percepciones 7.4. Sugerir formas diversas de trabajo.
	8. Administración por excepción (pasivo): Sólo intervienen cuando no se satisfacen los estándares.	8.1. Intervenir en problemas serios. 8.2. Actuar después de un error. 8.3. Prevenir problemas crónicos.
	9. Administrar por excepción: (Activo) el líder controla y busca que no exista desviaciones que se alejen de las reglas y normas, toma medidas correctivas.	9.1. Atender las irregularidades y errores. 9.2. Manejar los errores, quejas y fallas.
	10. Liderazgo Laissez-faire: Indica la ausencia de liderazgo, la evitación de la intervención o ambas, generalmente las decisiones son usualmente delegadas, la retroaliementación y el refuerzo normalmente están ausentes. Los líderes Laissez-Faire no están atentos a motivar a los seguidores a reconocer sus necesidades.	10.1. Evitar discusiones. 10.2. Ausencia de apoyo. 10.3. Evitar toma de decisiones 10.4. Postergar soluciones.
	11. Influencia Ideal (conducta): por modelaje.	11.1. Comunicar valores y creencias.
Liderazgo Transformacional: Estilo que se caracteriza por el intercambio de motivación e inducción entre los líderes y seguidores o subordinados, por el desarrollo del desempeño deseado a través de la estimulación intelectual e inspirando a los seguidores a trascender sus propios intereses para un propósito colectivo, visión o misión.	12. Influencia Ideal: el líder ofrece un ideal y una sensación de misión, infunde orgullo, gana respeto y confianza.	12.1. Fomentar vigor 12.2. Actuar por el bienestar del grupo. 12.3. Ganar el respeto de otros. 12.4. Transmitir poder y confianza.
	13. Inspiración: El líder comunica grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez.	13.1. Transmite optimismo. 13.2. Comunicar entusiasmo en necesidades. 13.3. Comunicar visión del gerente. 13.4. Expresar confianza con objetivos.
	14. Consideración Individual: El líder alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas de cada seguidor.	14.1. Invertir tiempo en educar. 14.2. Considerar necesidades, habilidades y aspiraciones. 14.3. Desarrollar fortalezas.
	15. Efectividad: El líder tiene la capacidad de asignar trabajos según la necesidad de la empresa, representar a sus seguidores ante una autoridad mayor, logrando así los objetivos organizacionales.	15.1. Asignar trabajos según las necesidades de la empresa. 15.2. Logro de requisitos organizacionales. 15.3. Dirigir efectivamente a un grupo.
	16. Satisfacción.	16.1. Liderizar satisfactoriamente. 16.2. Trabajar satisfactoriamente.
	17. Esfuerzo Extra: El líder induce a	17.1. Inducir esfuerzo más allá de lo

	los seguidores a esforzarse más allá de lo esperado y motiva al éxito individual.	esperado. 17.2. Estimular al éxito personal.

RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Según Kerlinger en su libro Investigación del Comportamiento publicado en México en 1988, explica que para este tipo de estudio la mejor técnica de recolección de datos es la encuesta en la modalidad de cuestionario especializado o "test". En este caso tomando como sustento la definición de las dimensiones de las variables de este estudio y sus indicadores, se utilizará como instrumento el cuestionario de Bernard Bass, el cual consta de 45 preguntas cerradas que corresponden a la versión abreviada del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Forma 5X), cuyos indicadores permitirán identificar si la persona tiene características de un líder transformacional. A continuación se explicará la manera en que se desarrolló este instrumento. Es importante destacar que en la presente investigación se utilizó una versión de este instrumento dirigida fundamentalmente a los gerentes, los cuales se evaluaron a sí mismos sus actitudes de líder, y otra forma del cuestionario que es paralela en cuanto al contenido de la anterior, pero en ella fueron los seguidores inmediatos los que evaluaron las actitudes de líder del gerente.

Bernard Bass y Avolio citados en el libro Structure of Multifactor Leadership Questionarie publicado por Tepper y Percye en 1994 crearon la escala para determinar y medir las dimensiones del constructo del liderazgo transformacional y transaccional. Al comienzo, elaboraron una escala de 142 ítems, obtenidas de entrevistas realizadas a 70 ejecutivos. Estos ítems fueron clasificados por 11 jueces expertos en la materia como transformacionales y transaccionales, y aquellos ítems que no resultaron confiables fueron descartados, quedando al final un cuestionario conformado por 73 ítems.

Bass y Avolio (1990), realizaron una prueba piloto para determinar las propiedades psicométricas del instrumento, esta prueba fue aplicada en una muestra de 176 sujetos formada tanto por militares como por civiles. El análisis factorial generó cuatro dimensiones principales del liderazgo transformacional, a saber: liderazgo carismático, liderazgo inspiracional, consideración individual y estimulación intelectual. Mientras que del liderazgo transaccional se obtuvieron sólo dos dimensiones: refuerzo contingente y gerencia por excepción. Más tarde el liderazgo transaccional fue redimensionado en refuerzo contingente I: promesas; refuerzo contingente II; gerencia por excepción activa y gerencia por excepción pasiva.

"La evaluación del estudio concluyó que el cuestionario estaba compuesto por ítems conductuales para todas las escalas de liderazgo, excepto para el carisma. De allí que el carisma puede ser visto como una conducta o atributo; además una quinta escala transformacional fue incluida en el estudio para agrupar ítems no conductales y/o atribucionales. Posteriormente estos ítems se relacionaron con otras variables del estudio tales como: esfuerzo extra, efectividad del líder, y satisfacción con el líder" (Bass y Avolio, 1995)

En lo que respecta a la confiabilidad del instrumento, según Bass y Avolio (1990), los coeficientes de confiabilidad obtenidos por la aplicación del Alfa de Cronbach en la escala de la forma apreciativa del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo están alrededor del 0.82. Sin embargo, la gerencia por excepción obtuvo 0.79 y el coeficiente del liderazgo Lassez-Faire se vio incrementado de un 0.77 a 0.95. Los coeficientes de Alfa fueron más bajos en las diferentes escales para la forma autoapreciativa. La razón de estas diferencias de confiabilidad en las diferentes formas

apreciativas y autoapreciativas es que los líderes interpretan cada ítem sobre su persona con respecto a diversos seguidores, por el contrario los seguidores califican a un líder de manera individual.

La confiabilidad test-retest para las formas autoapreciativa y apreciativa se obtuvo en un período de seis meses, utilizando una muestra de 33 gerentes de los niveles medio y alto, de un grupo de empleados y 193 seguidores. Las confiabilidades estuvieron ubicadas en un rango entre 0.44 a 0.74 para la forma autoapreciativa y para la forma apreciativa de 0.52 a 0.85.(Bass y Avolio, 1990).

Por otra parte se realizaron dos tipos de análisis en donde se hizo un estudio sobre la estructura del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, un análisis a nivel de ítem y otro a nivel de escala. En el análisis a nivel de ítem, se empleó una muestra de 290 estudiantes de pregrado de una universidad, obteniendo una información que indicaba que seis ítems que miden gerencia por excepción, un ítem de cada escala de liderazgo carismático y liderazgo inspiracional, tenían grandes errores en el análisis inicial.

Por su parte, el análisis por escala (realizado por otros investigadores), empleó una muestra de 90 individuos de una institución financiera. En este análisis los resultados indicaron que las dos escalas de liderazgo carismático e inspiracional obtuvieron una alta puntuación, y las dos escalas de refuerzo contingente obtuvieron las mismas puntuaciones con tratamientos diferentes.

El análisis factorial confirmatorio fue utilizado con el fin de evaluar la validez convergente y discriminante de cada escala del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, Forma 5X, así como para reexaminar las relaciones estructurales entre los constructos latentes. Estos análisis fueron llevados a cabo para comprobar si los datos de la muestra confirmaban el modelo conceptual propuesto por Bernard Bass y Avolio en 1991.

Después que Howell y Avolio corroboraron la validez convergente y discriminante utilizando una versión distinta del instrumento (Forma 10X) con PLS, los resultados de la investigación fueron utilizados como base para la selección de los ítems del mismo cuestionario pero en su Forma 5X.

Los distintos estudios y las más recientes investigaciones sobre el liderazgo transformacional y transaccional, han demostrado que hay diversos grados en todos los niveles organizacionales, lucrativos y no lucrativos. Según una serie de estudios en los cuales los seguidores describieron la conducta de sus supervisores inmediatos (militares y empresarios), los líderes transformacionales mostraron su ejecución de varias formas: se convirtieron en inspiración para sus subalternos, diagnosticaron, identificaron y elevaron las necesidades de cada uno de los seguidores. Los gerentes que tienen un comportamiento de líderes transformacionales son vistos como líderes efectivos tanto por sus colegas como por sus empleados y satisfacen más las necesidades de los otros que aquellos líderes transaccionales..

El Cuestionario Multifactorial de Liderazgo suministra información relacionada con la frecuencia en que los sujetos realizan las conductas allí planteadas, basándose en el siguiente esquema de categorías:
Muy en desacuerdo: 1
En desacuerdo: 2
De acuerdo: 3
Muy de acuerdo: 4

Mientras mayor sea el número de las respuestas indicará que el individuo realizará la acción con mayor frecuencia para cada caso en particular. Los puntajes pueden ser interpretados como frecuencias absolutas.

Sin embargo, a efectos de este estudio se tomaron sólo cuatro categorías para evitar el efecto de la tendencia central, ya que los sujetos tienden por lo general a elegir el centro (ni de acuerdo, ni en desacuerdo) para evadir la respuesta. Con esto se pretende minimizar la varianza de error y maximizar la varianza verdadera y medir las actitudes de los sujetos.

Por otro lado se aplicó un segundo instrumento igualmente a los gerentes y al seguidor inmediato para medir el liderazgo tradicional. Este contiene un conjunto de afirmaciones cerradas diseñadas bajo el método de Likert el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra, es decir, se presenta cada afirmación y se le pide al sujeto que indique su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene una puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas con relación al total de las afirmaciones.[140]

Del mismo modo que el cuestionario anterior, se tomaron sólo cuatro categorías para evitar el efecto de la tendencia central donde el sujeto evita emitir sus respuestas evadiéndose en la categoría central de ni de acuerdo y en desacuerdo, y de esta manera se tratará de minimizar la varianz de error y maximizar la varianza verdadera.

Para ambos cuestionarios se utilizó el siguiente esquema de categorías:
Muy en desacuerdo: 1.
En desacuerdo: 2.
De Acuerdo: 3.
Muy de Acuerdo: 4.

Para la administración del cuestionario se realizó un instructivo, en donde se exponen una serie de indicaciones sobre la forma de respuesta. Cabe señalar que en cada uno de los instrumentos no se les diferencia que es lo que se quiere medir, esto para evitar alguna predisposición ante sus respuestas, específicamente en el instrumento que mide el liderazgo tradicional.

Validez y Confiabilidad del Instrumento de Medición

Confiabilidad del Instrumento de Medición:

Según Magnusson[141] la confiabilidad del instrumento de medición se refiere a que el instrumento debe dar medidas confiables de manera que se obtengan los mismos resultados al volver a medir el rasgo del individuo en cuestión bajo condiciones similares. Por lo tanto los datos deben ser confiables bajo dos puntos de vista: deben ser significativos y reproducibles.

Para determinar el nivel de confiabilidad del instrumento de medición, a partir de los resultados la prueba piloto (según Sampieri en su libro Metodología de la Investigación publicado por Mc Graw Hill en el año de 1997 en México, la prueba piloto se aplica a personas con

---

[140] Autor citado por SALKING, Neil J.:***Métodos de Investigación*** . Tercera Edición . Editorial Prentice-Hall. México 1998

[141] MAGNUNSSON, David: ***Teoría de los Test.*** Segunda Edición. Editorial Trillas. México.1990

características similares a las de la muestra o población objetivo de la investigación, en este caso fueron 26 personas. En estas pruebas se analizó si las instrucciones estuvieron bien estructuradas, si los ítems funcionaron adecuadamente con los resultados), se aplicó el Coeficiente de Alfa de Cronbach, cuya fórmula:

$$\lambda = \frac{N}{(N-1)\left[1 - \frac{\Sigma S^2 (Yi)}{S^2 x}\right]}$$

Donde "N" es igual al número de ítems de la escala, "$\Sigma s^2(Yi)$" es igual a la sumatoria de las varianzas de los ítems y "S^2x" es igual a la varianza de toda la escala, obteniendo como resultado lo siguiente: Liderazgo Tradicional: 0.83, evidenciándose una alta confiabilidad sobre la varianza de los ítems.

Validez del Cuestionario

Es la segunda condición que debe cumplir todo instrumento de medición. Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir.

La validez del test se estableció a través de la siguiente evidencia:

- *Evidencia relacionada con el contenido*: la validez del contenido se refiere al grado en que una prueba representa un dominio específico de contenido de lo que se mide, por lo tanto debe contener representados a todos los ítems del dominio de contenido de las variables a medir. A efectos de la investigación el instrumento fue analizado y revisado ítem por ítem con cada dimensión por seis jueces expertos en liderazgo y metodología (Industriólogos y Psicólogos), estos señalaron que los ítems del instrumento reflejan una correspondencia entre ellos y el contenido específico que mide.

Cronbach, citado[142] opina que existen tres partes para la validación de un constructo: indicar lo que quizás expliquen los constructos acerca del desempeño de la prueba, derivar hipótesis a partir de la teoría en la cual está incluido el contructo y por último probar las hipótesis en forma empírica.

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de los resultados obtenidos por los instrumentos consistió, primero, en la aplicación de todos los estadísticos descriptivos a la muestra, para saber cómo era el comportamiento de la misma. En segundo lugar, se aplicó una diferencia de medias a través del estadístico "T" de Student, esto, con la finalidad de medir las diferencias existentes entre los grupos. Se aplicó este estadístico paramétrico porque la muestra está conformada por más de 10 sujetos y en estos casos es mucho más confiable y partimos del principio de que la muestra tiende a la normal (Media, Mediana, Moda iguales). Cabe añadir que se estableció un margen error del 5% y una confiabilidad de 95% y grados de libertad. Finalmente se realizó un análisis de regresión multiple para determinar que variable independiente es la mejor explia la variable dependiente. A continuación se describirán cada uno de estos estadísticos en el siguiente cuadro:

[142] HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros.: ***Metodología de la Investigación***. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1997

ESTADÍSTICOS	DESCRIPTIVOS	
NOMBRE	**FÓRMULA**	**CONCEPTO**
Moda	Mo	La moda es la puntuación que en un conjunto de puntuaciones que se repite con mayor frecuencia.[143]
Mediana	Md	La mediana es la puntuación que divide las posiciones en partes iguales, de tal forma, que la mitad de las puntuaciones son mayores que la mediana, y la otra mitad es menor que ella.[144]
Media	$\bar{X}= \frac{\Sigma fx}{N}$	La media de un conjunto de n puntuaciones, es la suma de todos los valores dividida entre el número de casos. Es una medida solamente aplicables a mediciones por intervalos o de razón.
Desviación Estándar	$S= \frac{\sqrt{\Sigma (x-\bar{x})^2}}{n-1}$	La desviación estándar es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media.
Asimetría	$As= \frac{3(\bar{x}-Md)}{S}$	La asimetría permite conocer qué tanto la distribución se parece a una distribución teórica llamada "Curva Normal". Constituye un indicador del lado de la curva donde se agrupan las frecuencias.
Curtosis	$Curtosis= \frac{\sum_{i=1}^{n} (xi-\bar{x})\ 4/n}{S^4 x}$	La curtosis es un indicador de lo plano o "picuda" que es una curva, es decir, se refiere al empinamiento de la curva en la proximidad de una única moda.
Varianza	$s=S^2$	La varianza es la variabilidad de los puntajes obtenidos con respecto a la media.
ESTADÍSTICOS	**INFERENCIALES**	
Prueba de "T"	$T= \frac{\bar{X}1-\bar{X}2}{\sqrt{\frac{S^2 1}{N1} + \frac{S^2 2}{N2}}}$	La prueba de "t", sirve para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias.

[143] GLASS, Gene y Julián Stanley: ***Métodos Estadísticos Aplicados a las Ciencias Sociales***. Eeditorial Printece-Hall. México. 1987.
[144] Ídem.

	Gl= (N1+N2)-2	
Regresión Múltiple	Regresión Múltiple Y`= a+b1+x1+....+bkxk $b= \frac{\Sigma xy}{\Sigma x^2}$ $a= \bar{y}-b\bar{x}$	El análisis de regresión múltiple, predice la variable independiente que mejor explica el comportamiento de la variable dependiente.

CAPÍTULO V

ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se organizó la información que se obtuvo a través de la aplicación de los instrumentos con la finalidad de dar respuestas a las interrogantes planteadas y al logro de los objetivos que se persiguieron en esta investigación.

Las variables a analizar fueron: Liderazgo Tradicional y Liderazgo Transformacional medidas a través de sus respectivas dimensiones.

Cuadro n°1

Variable: Liderazgo Tradicional
Gerentes

Dimensión	Media	SD	Valor Mínimo	Valor Máximo	N
Poder	2.65	0.72	1.25	3.75	31
Dirección	2.46	1.15	0.64	3.64	31
Autoritarismo	2.33	0.78	0.25	2.75	31
Centralización	2.23	0.62	0.66	3.56	31
Presión	2.05	0.65	0.17	3.33	31

En este cuadro se observa que para una muestra de 31 gerentes que componen las dos empresas objeto de estudio, el valor obtenido en la dimensión poder fue mayor a la media a comparar (2.5) lo cual indica que los gerentes de Merck, S.A. Venezuela y Plumrose Latinoamericana, C.A. pareciera que tienen una motivación al poder.

Respecto a la desviación, la dimensión dirección obtuvo una alta desviación, si bien la media obtenida no fue superior a la media a comparar (2.5) la diferencia es mínima, por lo tanto no es representativa y no se pude concluir que la muestra no tiene una orientación a la dirección ya que la media es un estadístico que toma los valores extremos, es por esto que se analizó ítem por ítem para ver quien determinaba la mayor variabilidad de respuestas, en este caso fue el ítem n° 10 la que obtuvo la mayor desviación donde un 3.1% no respondió a la afirmación " la aprobación de los altos directivos ayuda a reforzar las políticas de personal, por medio del cual los gerentes pueden ejercer su influencia sobre las acciones de un gran número de personas"; el otro 3.1% respondió estar en desacuerdo; un 13.8% respondió estar muy de acuerdo y un 3.8% respondió estar muy en desacuerdo, por lo tanto las respuestas de los gerentes variaron y no se puede determinar con exactitud si los gerentes tienen una orientación a la dirección.

Cuadro n°2

Variable: Liderazgo Tradicional
Seguidores

Dimensión	Media	SD	Valor Mínimo	Valor Máximo	N
Poder	2.50	0.93	0.50	4	31
Dirección	2.36	0.70	0.28	3.86	31
Autoritarismo	2.56	0.90	0.75	4	31
Centralización	2.32	0.40	0	4	31
Presión	2.30	0.65	0.17	4	31

En este cuadro se observa que los resultados emitidos por los seguidores acerca del tipo de liderazgo que ejercen sus gerentes el cual fue medido a través del instrumento de Liderazgo Tradicional. La dimensión autoritarismo y poder resultaron superior e igual a la media por comparar (2.5) por lo tanto los seguidores también están de acuerdo con sus líderes manifestando una motivación al poder, pero no sólo a esta dimensión sino que los perciben también con una alta orientación al autoritarismo.

Desde luego que es importante analizar la desviación ya que ambas dimensiones resultaron altas, lo cual no puede ser medida sólo a través de las medias obtenidas. Se analizó ítem por ítem resultando nuevamente el ítem n° 10 la que mayor variabilidad de respuestas obtuvo. Un 54% de los sujetos respondió estar de acuerdo a la afirmación " la aprobación de los altos directivos ayuda a reforzar las políticas de personal, por medio del cual los gerentes pueden ejercer su influencia sobre las acciones de un gran número de personas". Un 25,8% de personas no respondieron, un 6,5% respondió estar muy de acuerdo, otro 6,5% respondió estar en desacuerdo, y el otro 6,5% respondió estar en total desacuerdo.

Se puede concluir que la media de esta dimensión no es representativa por lo tanto no se puede afirmar categóricamente que los líderes no tengan una orientación al poder.

Cuadro n° 3

Variable: Liderazgo Transaccional
Gerentes

Dimensión	Media	DS	Valor Mínimo	Valor Máximo	N
Refuerzo Contingente	3.09	0.78	0.5	4	31
Estimulación Intelectual	3.27	0.65	1.5	4	31
Adm. Por Excepción (pasiva)	1.58	0.78	0	4	31
Adm. Por Excepción (activa)	1.97	0.92	0.5	3.5	31
Liderazgo Laissez-Faire	1.30	0.71	0.5	3.25	31
Influencia Ideal	2.94	0.41	1	4	31

En este cuadro se observa que los valores de la media obtenidos por encima de la media a comparar son las dimensiones de Refuerzo Contingente, Estimulación Intelectual e

Influencia Ideal, por otro lado las dimensiones de Administración por excepción (pasiva), administración por excepción (activa) y Liderazgo Laissez- Faire se encuentran por debajo de la media, confirmando así la teoría de B. Bass, sin embargo está claro que tienen una alta desviación para la dimensión de Administración por Excepción (activa), por lo tanto nuevamente se analizó ítem por ítem resultando el n° 17 con la mayor variabilidad de respuestas, donde un 54.8% de los encuestados respondieron estar en desacuerdo con la afirmación: "Yo demuestro que soy un creyente firme de la afirmación, si no está roto, no lo repares". Un 29% respondió estar en total desacuerdo, un 9,7% respondió a la afirmación estar de acuerdo y el otro 3,2% no respondió este ítem.

Cuadro n° 4

Variable: Liderazgo Transaccional
Seguidores

Dimensión	Media	SD	Valor Mínimo	Valor Máximo	N
Refuerzo Contingente	2.91	0.99	0.75	4	31
Estimulación Intelectual	3.02	0.60	0.75	4	31
Adm. Por Excepción (pasiva)	2.12	0.89	0.33	4	31
Adm. Por Excepción (activa)	2.73	0.51	1	4	31
Liderazgo Laissez-Faire	1.89	0.91	0.75	4	31
Influencia Ideal	2.87	0.71	0	4	31

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento Liderazgo Transaccional a los seguidores fueron iguales a los aplicados a los gerentes, confirmando así la teoría desarrollada por B. Bass, que explica que la percepción por parte de los seguidores de la conducta de sus líderes tienen que ser igual a la de los gerentes, sin embargo, es importante analizar nuevamente la desviación, en este caso la dimensión Refuerzo Contingente es la que tiene una alta desviación, por lo tanto, la media no es tan representativa y no se puede generalizar los resultados.

Cuadro n° 5
Variable: Liderazgo Transformacional
Gerentes

Dimensión	Media	SD	Valor Mínimo	Valor Máximo	N
Influencia Ideal	3.33	0.60	1.5	4	31
Influencia Ideal (atribuida)	3.06	0.37	0.5	4	31
Inspiración	3.18	0.69	2.5	4	31
Consideración Individual	3.09	0.72	1.5	4	31
Efectividad Gerentes	2.91	0.39	1.3	4	31
Satisfacción	3.10	0.51	1.5	4	31
Esfuerzo Extra	3.21	0.55	2	4	31

En este cuadro se puede observar que todos los puntajes obtenidos resultaron estar por

encima de la media a comparar, confirmando nuevamente la teoría de Bernard Bass donde afirma que el líder transformacional debe puntuar por encima de la media a comparar, por lo tanto se podría inferir que los gerentes tienden a manifestar un liderazgo Transformacional sin embargo, es importante seguir analizando estadísticamente las respuestas para poder concluir de manera certera.

Cuadro n° 6

Variable: Liderazgo Transformacional
Seguidores

Dimensión	Media	SD	Valor Mínimo	Valor Máximo	N
Influencia Ideal	3	0.40	1.5	4	31
Influencia Ideal (atribuida)	2.98	0.63	2	4	31
Inspiración	3.02	0.57	2	4	31
Consideración Individual	2.89	0.41	1	4	31
Efectividad	3.12	0.35	1.5	4	31
Satisfacción	3.08	0.60	1	4	31
Esfuerzo Extra	3.15	0.32	1.5	4	31

En este caso también todos los puntajes obtenidos resultaron por encima de la media a comparar por lo tanto los seguidores coinciden con la percepción que tienen los gerentes de sí mismo y es por ello que se puede concluir que para ellos también sus líderes manifiestan conductas consideradas en el Liderazgo Transformacional como lo explica el autor en la teoría, desde luego es importante analizar cómo se comportan las empresas por separado para saber sí realmente en cada empresa se comportan de igual manera, para así generalizar los resultados.

ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES POR EMPRESAS
MERCK, S.A.VENEZUELA

Cuadro n° 7

Variable: Liderazgo Tradicional
Gerentes

Dimensión	Media	SD	Valor Mínimo	Valor Máximo	N
Poder	2.63	0.48	1.5	3.5	13
Dirección	2.40	0.80	1.1	3.6	13
Autoritarismo	2.17	0.77	0.5	3	13
Centralización	2.18	0.51	0.83	3.3	13
Presión	2.02	0.70	0.66	3	13

En este cuadro se observó que para una muestra de 13 gerentes que componen la compañía Merck, S.A.Venezuela una de las dos empresas objeto de estudio, las medias obtenidas se encuentran por debajo de la media a comparar (2.5) a excepción de la dimensión poder que esta por

encima de ella, lo que indica que los gerentes manifiestan una tendencia al poder, sin embargo es importante analizar la desviación, ya que la dimensión dirección si bien no está por encima de la media a comparar, obtuvo la más alta desviación esto nos llevó a analizar la variabilidad de las respuestas de los gerentes con respecto a los ítem, resultando el ítem n° 10 la que obtuvo la mayor variabilidad de respuestas ya que a la afirmación " la aprobación de los altos directivos ayuda a reforzar las políticas de personal, por medio del cual los gerentes pueden ejercer su influencia sobre las acciones de un gran número de personas", un 69.2% respondió estar de acuerdo, un 15.4% respondió estar en desacuerdo y un 7.7% no respondió y el otro 7.7% respondió estar en total acuerdo, por lo tanto la variabilidad de respuestas nos impide concluir que los gerentes no tengan una conducta directiva, desde luego sólo se consideró un conjunto de ítems por lo tanto la media no es representativa ya que ella considera también los valores extremos.

Cuadro n° 8

Variable: Liderazgo Tradicional
Seguidores

Dimensión	Media	SD	Valor Mínimo	Valor Máximo	N
Poder	2.13	0.65	0.5	3	13
Dirección	2.08	0.37	0.40	4	13
Autoritarismo	2.33	0.69	0.75	3	13
Centralización	1.96	0.75	0	3	13
Presión	1.97	0.70	0.17	4	13

En este cuadro todas las medias obtenidas se ubicaron por debajo de la media a comparar (2,5), lo cual indica que la percepción que tienen los seguidores de sus líderes es que ellos no manifiestan conductas propias del liderazgo Tradicional consideradas en el instrumento y medidas a través de las dimensiones, desde luego se diferencia de los resultados obtenidos arrojados por los gerentes ya que estos reflejaron una orientación al poder, esto explica también los resultados generales que reflejaron una orientación al poder, aunado a esto, está la investigación desarrollada en la tesis Perfil Motivacional de alumnos de Relaciones Industriales cohorte 94-95 según D. McClelland; donde explica que la motivación al poder es una necesidad interior que determina la conducta de un individuo con el objetivo de influenciar a otro ser humano o a un grupo de ellos, ya que el individuo expresa preocupación por la propia reputación o posición y esto puede darse por ejemplo cuando el gerente quiere aparecer como fuerte, superior o de alta ubicación dentro de la organización.

Cuadro n° 9

Variable: Liderazgo Transaccional
Gerentes

Dimensión	Media	SD	Valor Mínimo	Valor Máximo	N
Refuerzo Contingente	3.06	0.65	1.5	4	13
Estimulación Intelectual	3.17	0.70	1.5	4	13
Adm. Por Excepción (pasiva)	1.46	0.50	0.67	2.67	13

Adm. Por Excepción (activa)	2.08	0.80	0.5	3.5	13
Liderazgo Laissez-Faire	1.53	0.60	0.75	2.75	13
Influencia Ideal (conducta)	3.08	0.75	1	4	13

En este cuadro se observó que las dimensiones Refuerzo Contingente, Estimulación Intelectual e influencia Ideal se ubicaron por encima de la media a comparar, por otro lado las dimensiones Administración por Excepción (pasiva), Admnistración por excepción (activa) y Liderazgo Laissez- Faire arrojaron resultados esperados ya que la teoría lo explica así, desde luego es importante analizar las desviaciones ya que este es un indicador de la variabilidad de respuestas con respecto a cada ítem, en este caso la dimensión que obtuvo la mayor desviación fue la Administración por Excepción (activa), donde el ítem que obtuvo la mayor variabilidad de respuestas fue la n° 4 donde un 46.2% respondió a la afirmación " Yo focalizo la atención en irregularidades, errores y desviaciones de los estándares" estar de acuerdo, un 23.1% respondió no estar de acuerdo y un 7.7% no respondió y el otro 7.7% respondió estar en total desacuerdo, por tal motivo no se pude generalizar las conclusiones ya que existe una gran variabilidad de respuestas y por otro lado la media es un estadístico que considera los valores extremos, por ello en este caso no es representativo, aunado a esto si se observa el promedio de los valores mínimos y los valores máximos se encuentran muy alejados de la media a comparar, pero para corroborar los resultados es importante seguir analizando los demás estadísticos para obtener conclusiones generalizables.

Cuadro n° 10

Variable: Liderazgo Transaccional
Seguidores

Dimensión	Media	SD	Valor Mínimo	Valor Máximo	N
Refuerzo Contingente	2.96	0.55	1.25	4	13
Estimulación Intelectual	3.13	0.48	1.75	4	13
Adm. Por Excepción (pasiva)	1.89	0.72	0.66	3	13
Adm. Por Excepción (activa)	2.16	0.60	1.5	3.5	13
Liderazgo Laissez-Faire	1.63	0.66	1	3.25	13
Influencia Ideal (conducta)	2.77	0.41	2	4	13

De igual manera las respuestas emitidas por los seguidores sobre el tipo de Liderazgo Transaccional confirman la teoría ya que los dimensiones Administración por Excepción (pasiva), Administración por excepción (activa) y Liderazgo Laissez-Faire se ubicaron por debajo de la media a comparar, se confirma la teoría desarrollada por B. Bass quien realizó investigaciones confirmando las investigaciones donde los gerentes en éstas dimensiones puntuaron bajo, aunado a esto se confirman las respuestas emitidas por los gerentes, donde las puntuaciones no variaron entre lo que realmente afirmaron y lo que perciben sus seguidores.

Cuadro n°11

Variable: Liderazgo Transformacional
Gerentes

Dimensión	Media	SD	Valor Mínimo	Valor Máximo	N
Influencia Ideal (conducta)	3.46	0.50	3	4	13
Influencia Ideal (atribuida)	3.13	0.70	1.5	4	13
Inspiración	3.13	0.60	2.25	4	13
Consideración Individual	3.15	0.66	2	4	13
Efectividad	2.90	0.60	1.67	4	13
Satisfacción	2.96	0.37	1.5	4	13
Esfuerzo Extra	3.30	0.48	2.5	4	13

En este cuadro como se puede observar, todos las dimensiones puntuaron por encima de la media lo cual indica que los gerentes de esta organización tienden a ejercer un Liderazgo Transformacional, sin embargo es importante seguir analizando los demás estadisticos que permitan corroborar el tipo de Liderazgo que manifiestan los gerentes de esta organización.

Cuadro n°12

Variable: Liderazgo Transformacional
Seguidores

Dimensión	Media	SD	Valor Mínimo	Valor Máximo	N
Influencia Ideal (conducta)	3.04	0.57	2	4	13
Influencia Ideal (atribuida)	3	0.69	1.5	4	13
Inspiración	2.90	0.59	1.5	4	13
Consideración Individual	2.84	0.68	1.25	4	13
Efectividad	2.98	0.68	1.34	4	13
Satisfacción	3.15	0.30	2	4	13
Esfuerzo Extra	3.11	0.43	2	4	13

De igual manera todos los puntajes obtenidos se ubicaron por encima de la media, lo cual indica que los seguidores tienen la misma percepción que sus líderes con respecto al liderazgo que manifiestan, que en este caso es del tipo Transformacional, desde luego no se puede concluir de manera general ya que es importante analizar los demás estadísticos propios para este estudio.

PLUMROSE LATINOAMERICANA, C.A.

Cuadro n° 13

Variable: Liderazgo Tradicional
Gerentes

Dimensión	Media	SD	Valor Mínimo	Valor Máximo	N
Poder	2.63	0.54	1.25	3.75	18
Dirección	2.33	0.53	0.83	3.07	18
Autoritarismo	2.44	0.68	1.25	3.75	18
Centralización	2.25	0.41	0.83	3.5	18
Presión	1.96	0.38	0.33	3	18

En este cuadro se puede observar que para el total de gerentes pertenecientes a la organización Plumrose Latinoamericana C. A., una de las dos empresas objeto de estudio para nuestra investigación; la dimensión poder obtuvo una media por encima de la media a comparar lo cual pareciera que los gerentes tienen una motivación al poder, de igual manera se confirman las investigaciones realizadas por D. McClelland llegando a la conclusión que la población venezolana tiene una alta motivación al poder. Sin embargo, es importante considerar la dimensión autoritarismo que si bien la media obtenida se encuentra por debajo de la media a comparar, la diferencia es mínima aunado a esto la desviación es la más alta con respecto a las demás desviaciones de las dimensiones, por lo tanto la media obtenida no es representativa, ya que toma valores extremos como se muestra en el cuadro la diferencia entre el valor mínimo y el valor máximo es grande, por lo tanto no se pude concluir de manera categórica es importante analizar los demás estadísticos.

Cuadro n° 14

Variable: Liderazgo Tradicional
Seguidores

Dimensión	Media	SD	Valor Mínimo	Valor Máximo	N
Poder	2.70	0.80	1	4	18
Dirección	2.40	0.48	1	4	18
Autoritarismo	2.72	0.58	0.8	4	18
Centralización	2.57	0.47	1.16	3.67	18
Presión	2.04	0.16	0.83	4	18

En este cuadro se puede observar que las dimensiones poder, autoritarismo y centralización se ubicaron por encima de la media a comparar, lo cual indica que en esta organización pareciera que los seguidores encuentran que sus líderes manifiestan una conducta autoritaria, emplean el poder y manifiestan una comunicación centralizada, sin embargo como lo afirma la teoría del

LiderazgoTradicional, el poder y la autoridad parecieran ser dimensiones que midieran lo mismo pero el autoritarismo es algo más que el poder y en este caso lo confirma la percepción que tienen los seguidores respecto a sus líderes ya que la media de autoritarismo fue superior al poder y en menor grado la centralización.

Cuadro n° 15

Variable: Liderazgo Transaccional
Gerentes

Dimensión	Media	SD	Valor Mínimo	Valor Máximo	N
Refuerzo Contingente	3.11	0.72	1	4	18
Estimulación Intelectual	3.35	0.47	2.5	4	18
Adm. Por Excepción (pasiva)	1.66	0.82	0	4	18
Adm. Por Excepción (activa)	1.89	0.73	1	4	18
Liderazgo Laissez-Faire	1.44	0.71	0.5	2.75	18
Influencia Ideal (conducta)	2.83	0.30	1	4	18

Para esta organización los resultados obtenidos del instrumento que medía Liderazgo Transaccional, los gerentes obtuvieron una puntuación por encima de la media en Refuerzo Contingente, Estimulación Intelectual e Influencia Ideal (Conducta), sin embargo, en las dimensiones de Administración por excepción (pasiva), Administración por excepción (activa) y Liderazgo Laissez-Faire los puntajes obtenidos se encontraron por debajo de la media lo que indica que la media en general para éste liderazgo resultó baja.

Cuadro n° 16

Variable: Liderazgo Transacción
Seguidores

Dimensión	Media	SD	Valor Mínimo	Valor Máximo	N
Refuerzo Contingente	2.87	0.68	0.75	4	18
Estimulación Intelectual	2.94	0.75	0.8	4	18
Adm. Por Excepción (pasiva)	2.29	0.70	0.75	4	18
Adm. Por Excepción (activa)	2.8	0.80	1	4	18
Liderazgo Laissez-Faire	2.06	0.92	0.75	4	18
Influencia Ideal (conducta)	2.94	0.63	2	4	18

En este caso, si bien es cierto que las dimensiones Refuerzo Contingente, Estimulación Intelectual e Influencia Individual se ubicaron por encina de la media, los seguidores obtuvieron una menor media en éstas dimensiones, esto nos indica que las respuestas no fueron homogéneas y esto

lo confirma la variabilidad de las respuestas y más aún los valores ubicados entre el promedio de respuestas de los valores mínimos y los valores máximos, a excepción de la dimensión denominada Influencia Ideal, donde las respuestas se orientaron más hacia los valores altos.

Por otro lado las dimensiones de Adm. Por excepción (pasiva), Adm. Por excepción (Activa)y Liderazgo Laissez-Faire resultaron mucho más altas que las medias de los gerentes. También la diferencia la hace la dimensión Adm. por Excepción (activa) ya que la media obtenida fue superior, esto indica que pareciera que los seguidores sienten que sus líderes focalizan su atención en los errores que cometen y desviaciones estándares. Por lo tanto existen diferencias entre la percepción que tiene el gerente de sí mismo con respecto al liderazgo que ejerce y de cómo lo percibe su seguidor.

Cuadro n°17

Variable : Liderazgo Transformacional
Gerentes

Dimensión	Media	SD	Valor Mínimo	Valor Máximo	N
Influencia Ideal (Conducta)	3.25	0.76	1.5	4	18
Influencia Ideal (Atribuida)	3.01	0.73	1.25	4	18
Inspiración	3.20	0.42	2.25	4	18
Consideración Individual	3.10	0.51	2	4	18
Efectividad	2.93	0.48	1.33	4	18
Satisfacción	3.19	0.25	3	3.5	18
Esfuerzo Extra	3.20	0.54	2	4	18

En este cuadro se puede observar que todos los valores de las dimensiones puntuaron por encima de media a comparar, respecto a las desviaciones no fueron tan altas para una "n" pequeña, lo cual quiere decir que no existió mucha variabilidad en las respuestas y esto lo confirma el rango existente entre el valor mínimo y valor máximo, observándose una homogeneidad de las respuestas con una tendencia a ubicarse mayor cantidad de valores en los puntajes altos de la escala, lo cual indica que los gerentes tienden a manifestar conductas propias de un Liderazgo Transformacional.

Cuadro n° 18

Variable: Liderazgo Transformacional
Seguidores

Dimensión	Media	SD	Valor Mínimo	Valor Máximo	N
Influencia Ideal (Conducta)	2.97	0.70	1.5	4	18
Influencia Ideal (Atribuida)	2.96	0.94	1.25	4	18
Inspiración	3.10	0.60	2	4	18
Consideración Individual	3.22	0.57	2	4	18

Efectividad	3.23	0.68	2	4	18
Satisfacción	3.03	0.85	1	4	18
Esfuerzo Extra	3.17	0.70	2	4	18

De igual manera la media de los seguidores para todas las dimensiones medidas en este Liderazgo Transformacional se ubicaron por encima de la media a comparar, lo cual indica que ellos consideran que sus líderes manifiestan conductas propias de un liderazgo Transformacional.

ANÁLISIS DESCRIPTIVOS
Generales

Cuadro n° 19

GERENTES		
	LIDERAZGO TRADICIONAL	**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**
TOTAL DE GERENTES	31	31
MEDIA	2.75	3.05
MEDIANA	2.74	3.02
MODA	2.63	2.87
DESVIACIÓN ESTANDAR	0.37	0.29
VARIANZA	0.14	0.0086
ASIMETRÍA	0.063	-0.057
CURTOSIS	0.535	-0.160

De acuerdo con los resultados observados se realizó una comparación entre las dos encuestas realizadas a los gerentes según la orientación que tenían al tipo de liderazgo; en este caso se pudo afirmar que existe una mayor tendencia hacia el Liderazgo Transformacional, partiendo que la categoría que más se repitió en promedio fue 2.87 mayor que la del Liderazgo Tradicional que fue 2.63; por otro lado, analizando la mediana se observó que también fue mayor, donde el 50% de los sujetos encuestados están por encima de 3.02 y otro 50% se encuentra por debajo de ella y es superior a la mediana del Liderazgo Tradicional.

Analizando la variabilidad de las repuestas de los sujetos, para el caso del Liderazgo Tradicional, se desvía de 2.75 en 0.37 unidades de la escala, es decir, que es la cantidad promedio en que cada una de los puntajes individuales varía respecto a la media del conjunto, resultando mayor a la del Liderazgo Transformacional.

Respecto a la forma que tomó cada distribución, los resultados fueron que la Asimetría para el Liderazgo Tradicional fue positiva y esto lo confirma la relación que existe en los resultados de las medidas de tendencia Central, donde se obtuvo una Media mayor que la Mediana y ésta a la vez mayor que la Moda; con una tendencia hacía una distribución Simétrica, existiendo más valores hacia la izquierda de la distribución, es decir, por debajo de la Media. En el caso de la distribución

de los puntajes obtenidos en el Liderazgo Transformacional la Asimetría fue negativa esto indica que los valores tienden a agruparse hacia la derecha de la curva, es decir por encima de la Media. Por último la Curtosis para el Liderazgo Tradicional fue positiva con tendencia a ser más picuda (menor de 3) a diferencia del Liderazgo Transformacional donde resultó negativa lo cual indica que tiene una tendencia a ser más plana (Platicurtica).

Cuadro n° 20

SEGUIDORES		
	LIDERAZGO TRADICIONAL	**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**
TOTAL DE SEGUIDORES	31	31
MEDIA	2.73	3.07
MEDIANA	2.75	3.13
MODA	2.97	3.15
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0.6089	0.3961
VARIANZA	0.3708	0.1569
ASIMETRÍA	-0.265	-0.054
CURTOSIS	-0.742	-0.456

De igual manera, en las encuestas realizada a los seguidores sobre la percepción que tienen respecto al tipo de liderazgo de sus líderes; se puede observar en las medidas de Tendencia Central que para ellos en sus líderes se desarrolla un Liderazgo Transformacional, porque obtuvo mayor puntaje con respecto a la media que el Liderazgo Tradicional, siendo la moda el dato que más se repite también mayor en este tipo de Liderazgo, del mismo modo la Media y la Mediana.

Analizando las medidas de variabilidad, la Desviación Estándar y la Varianza en este caso resultó ser mayor en el Liderazgo Tradicional que en el Liderazgo Transformacional, esto nos indica que existe una mayor variabilidad de las respuestas emitidas por los encuestados, con respecto a la Media.

Por último se analizó la forma que adoptó cada distribución, en ambos casos la Asimetría resultó negativa donde la Media fue menor que la Mediana y esta a su vez resultó menor que la Moda; por lo tanto los valores tienden a agruparse hacia la derecha de la curva es decir que se encuentran por encima de la Media. La Curtosis en ambas distribuciones tiende a ser Platicurtica.

ANALISIS DESCRIPTIVOS POR EMPRESAS

MERCK S.A.VENEZUELA

Cuadro n° 21

GERENTES		
	LIDERAZGO TRADICIONAL	**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**
TOTAL GERENTES	13	13
MEDIA	2.47	2.83
MEDIANA	2.54	2.85
MODA	2.63	2.90
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0.30	0.24
VARIANZA	0.008	0.006
ASIMETRÍA	-0.50	-0.162
CURTOSIS	-0.37	-0.08

La comparación se inició con las Medidas de Tendencia Central; se analizaron los resultados arrojados en las encuestas realizadas a los gerentes de dicha organización que medían Liderazgo Tradicional y Liderazgo Transformacional, partiendo de la categoría de la Media mayor en el Liderazgo Transformacional al igual que la Moda (2.90) que fue el dato que más se repitió, mayor que en el Liderazgo Tradicional, a sí mismo la Mediana (2.85) donde el 50% de los sujetos puntuaron por encima de ella y el otro 50% puntuó por debajo de ella siendo esta también mayor en este tipo de Liderazgo.

Analizando la variabilidad de las repuestas de los sujetos, se tomó a la Desviación Estándar y la Varianza, ya que éstos estadísticos me indican la variabilidad de respuestas de los gerentes con respecto a la media obtenida, que en este caso fue mayor para el Liderazgo Tradicional.

Por último se analizó la forma que tomó cada distribución, la Asimetría en ambas distribuciones dio negativa lo cual quiere decir que la Media fue menor que la Mediana y esta a la vez menor que la Moda, por lo tanto los valores tienden a agruparse hacia la derecha de la curva, es decir por encima de Media (coleada hacia dentro); con respecto a la Curtosis, en ambas distribuciones resultaron negativas, por lo tanto la curva tiende a ser plana (Platicurtica).

Cuadro nº 22

SEGUIDORES		
	LIDERAZGO TRADICIONAL	**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**
TOTAL DE SEGUIDORES	13	13
MEDIA	2.21	2.82
MEDIANA	2.22	2.73
MODA	2.30	2.70
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0.41	0.33
VARIANZA	0.17	0.11
ASIMETRIA	-0.36	0.19
CURTOSIS	-1.36	-0.79

En este caso se analizó la percepción que tienen los seguidores de sus líderes con respecto al tipo de liderazgo que ejercen bien un tipo de Liderazgo Tradicional o un Liderazgo Transformacional, se inició con el análisis de Medidas de Tendencia Central, donde la Media, Mediana y la Moda resultaron mayor para el Liderazgo Transformacional que para el Liderazgo Transformacional.

Respecto a la variabilidad medida a través de la Desviación Estándar y la Varianza resultaron mayor para el Liderazgo Tradicional lo cual indica que hubo mayor variabilidad de respuestas por parte de los encuestados con respecto a la Media.

Analizando la forma de la distribución, la Asimetría para la distribución del Liderazgo Tradicional fue negativa donde la Media fue menor que la Mediana y esta a la vez menor que la Moda esto quiere decir que existe una mayor cantidad de datos por debajo de la Media (distribución coleada hacia dentro) con respecto a la Asimetría de la distribución del Liderazgo Transformacional en este caso fue positiva lo que indicó que existe una mayor cantidad de datos por debajo de la Media (coleada hacia fuera).

Con respecto a la Curtosis ambas distribuciones tienden a ser platicurticas.

PLUMROSE LATINOAMERICANA, C. A.

Cuadro nº 23

GERENTES		
	LIDERAZGO TRADICIONAL	**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**
TOTAL GERENTES	18	18
MEDIA	2.94	3.24
MEDIANA	2.86	3.19
MODA	2.83	2.87
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0.30	0.24
VARIANZA	0.0093	0.0059
ASIMETRÍA	0.663	0.159
CURTOSIS	0.612	-0.66

De acuerdo a los resultados obtenidos en las dos encuestas que median Liderazgo Tradicional y por el otro Liderazgo Transformacional se puede concluir que existe una mayor tendencia de los gerentes de esta organización hacia el Liderazgo Transformacional ya que observando los estadísticos de tendencia central, el puntaje de la media fue mayor en el Transformacional, aunado a esto la mediana y la moda también fueron superiores.

Con respecto a la variabilidad de los puntajes obtenidos en ambas distribuciones fueron mayor en el Liderazgo Tradicional, y esto nos indica que las respuestas para este instrumento fueron variadas y esto se midió a través de la desviación estándar y la varianza ya que estos estadístico indican que tanto varió los puntajes con respecto a la media.

Por último, la forma de cada distribución se observó que asimetría para el Liderazgo Tradicional lo que indica que la media fue mayor que la mediana y ésta a la vez que la moda, por lo tanto exíste más valores por debajo de la media, de la misma manera que el Liderazgo Transformacional, respecto a la curtosis, la forma de la sitribución fue leptocurtica.

Ccuadro nº 24

SEGUIDORES		
	LIDERAZGO TRADICIONAL	**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**
TOTAL DE SEGUIDORES	18	18
MEDIA	3.13	3.23
MEDIANA	3.11	3.26
MODA	2.97	3.33
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0.39	0.33
VARIANZA	0.15	0.11

ASIMETRIA	0.344	-0.12
CURTOSIS	0.98	0.318

Con respecto a los seguidores, la percepción ellos tienen de sus líderes respecto a que liderazgo se orientan, los resultados fueron. Ellos manifestaron que sus líderes tienen una orientación al Liderazgo Transformacional, ya que las medidas de tendencia central fueron superiores que las del liderazgo Tradicional sin embargo las diferencias no fueron muy significativas entre ambas distribuciones.

Analizando la variabilidad de las distribuines, las diferencias fueron mínimas, sin embargo fue mayor en la distribución del Liderazgo Tradicional medidos en a través del estadístico desviación estándar y varianza.

La forma de cada distribución la asimetría para la distribución del liderazgo Tradicional fue positiva esto nos indica que exíste mayor cantidad de puntajes por debajo de la media, a diferencia del Liderazgo Transformacional que su asimetría fue negativa lo cual indica que hay mayor cantidad de puntajes ubicados por encima de la media. Respecto a la curtosis en el caso del Liderazgo Tradicional la distribución tiene una forma picuda a diferencia de la forma de la distribución del Liderazgo Transformacional es platicurtica.

ANALISIS DE DIFERENCIAS DE MEDIAS
Generales

Cuadro n° 25

GRUPO	DIFERENCIA DE X	VALOR "t"	VALOR DE "t" CRÍTICO O TEÓRICO
Gerentes	0.3058	4.661	1.6973

En cuanto al tipo de liderazgo(Liderazgo Tradicional y Liderazgo Transformacional) que ejercen los gerentes existen diferencias significativas entre un tipo de liderazgo y el otro ya que el valor de "t" obtenido es mayor al valor crítico a un nivel de significación del 0.05, a un nivel de confianza del 95%.

Cuadro n° 26

GRUPO	DIFERENCIA DE X	VALOR "t"	VALOR DE "t" CRÍTICO O TEÓRICO
Seguidores	0.3272	3.354	1.6973

Igual que en el caso anterior existen diferencias significativas con respecto a la percepción que tienen los seguidores del tipo de liderazgo que sus gerentes ejercen, ya que el valor de la "t" obtenido fue superior a al valor "T"crítico al 0.05 con un nivel de confianza del 95%.

DIFERENCIAS DE MEDIAS POR EMPRESAS
MERCK,S.A.VENEZUELA

Cuadro n° 27

GRUPO	DIFERENCIA DE X	VALOR "t"	VALOR DE "t" CRÍTICO O TEÓRICO
Gerentes	0.3815	5.196	1.7823

Existen diferencias significativas entre el tipo de liderazgo ejercido por los gerentes de Merck, S.A. Venezuela ya que el valor del "t" obtenido fue mayor que el valor "T" crítico a comparar, con un alfa de 0.05 y con un nivel de confianza de 95%.

Cuadro n° 28

GRUPO	DIFERENCIA DE X	VALOR "t"	VALOR DE "t" CRÍTICO O TEÓRICO
Seguidores	0.6018	4.446	1.7823

Según la percepción que tienen los seguidores del tipo de liderazgo que ejercen sus líderes existen diferencias significativas ya que el valor de "t" fue superior al valor "T" crítico a comparar al 0.05, por lo tanto confirma el tipo de liderazgo que ejercen sus líderes ya que la diferencia es altísima, y pareciera que los gerentes tienen una tendencia a ejercer el Liderazgo Transformacional de acuerdo a los indicadores estudiados estadísticamente.

PLUMROSE LATINOAMERICANA, C.A.

Cuadro n° 29

GRUPO	DIFERENCIA DE X	VALOR "t"	VALOR DE "t" CRÍTICO O TEÓRICO
Gerentes	0.2511	2.523	1.7396

Al nivel del 0.05 existen diferencias significativas entre el tipo de Liderazgo que ejercen los gerentes con una tendencia según los análisis a ejecutar un tipo de liderazgo Transformacional ya que el valor obtenido fue mayor al valor "T" crítico a comparar.

Cuadro n° 30

GRUPO	DIFERENCIA DE X	VALOR DE "t"	VALOR DE "t" CRÍTICO O TEÓRICO
Seguidores	0.1288	1.087	1.7396

En este caso los seguidores no discriminan el tipo de liderazgo que ejercen sus líderes ya que si se observa los estadísticos descriptivos las diferencias entre el Liderazgo Tradicional y el Transformacional es muy similar por lo tanto las diferencias que pudieran darse se debe a la manipulación de los datos, esto nos llevó a determinar otra estudio estadístico para saber que variables independientes explican las variables dependientes.

REGRESIÓN MULTIPLE
Cuadro n° 31

Totales	Gerentes	Seguidores
Liderazgo Tradicional	Sexo: 0.193	Edad:0.248
Liderazgo Transformacional	Tiempo que labora en la empresa: 0.220	Sexo:0.459
Por Empresa: Merck, S. A.		
Liderazgo Tradicional	Tiempo que labora en la empresa: 0.579	Edad: 0.393
Liderazgo Transformacional	Nivel de educación: 0.625	Sexo: 0.272
Plumrose, C. A.		
Liderazgo Tradicional	Edad: 0.314	Edad: 0.350
Liderazgo Transformacional	Grado de Instrucción: 0.424	Grado de Instrucción: 0.472

La variable Liderazgo Tradicional es explicada por la variable independiente sexo ya que existe una mayor cantidad de gerentes del sexo masculino que desde luego influyen en este tipo de liderazgo. A diferencia de los seguidores que el liderazgo es explicado por la variable independiente edad, es decir, mientras mayor edad tenga el líder este tenderá a manifestar conductas propias de un liderazgo tradicional.

Respecto a la variable dependiente Liderazgo Trasformacional en los gerentes es explicada por la variable independiente tiempo que labora en la empresa, es decir, mientras más permanece en la organización el gerente adoptará conductas propias de un liderazgo Transformacional. Por otro lado los seguidores lo explican a través de la variable independiente sexo por la incidencia del sexo masculino dentro de la organización.

De acuerdo a los resultados por empresas; Merck, S.A. Venezuela la variable Liderazgo Tradicionales es explicada por la variable independiente tiempo que labora en la empresa, por lo tanto mientras más tiempo permanece el gerente en la organización este tiende a manifestar conductas propias de un Liderazgo Tradicional, a diferencia de la percepción que tienen los seguidores, para ellos la variable que explica este tipo de Liderazgo es la edad, por lo tanto mientras menos edad se tiene el seguidor tenderá a percibir al líder como una persona que se oriente hacia un Liderazgo Tradicional.

Por otro lado respecto a la variable dependiente Liderazgo Transformacional en este caso es explicado por la variable nivel de educación, por lo tanto mientras más tiempo permanezca el gerente en la organización ella adoptará conductas propias de un Liderazgo Transaccional a diferencia de la percepción que tienen los seguidores para ellos el sexo es la que determinan este tipo de liderazgo.

De acuerdo a los resultados arrojados por la empresa Plumrose Latinoamericana C. A., la variable Liderazgo Tradicional es explicada por la edad, es decir, mientras más edad tenga el líder manifestará conductas propias de un liderazgo Tradicional de la misma manera como lo perciben los seguidores.

Respecto a la variable Liderazgo Transformacional es explicada por la variable dependiente grado de instrucción por lo tanto mientras más preparación tenga los líderes ellos tenderá manifestar conductas propias del liderazgo Transformacional de igual forma lo perciben los seguidores.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Sobre la base del análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

En primer lugar es importante considerar algunos puntos respecto al procesamiento de los datos: uno de ellos es el tamaño de la muestra de cada una de las organizaciones ya que por tener "n" pequeñas las desviaciones de cada distribución fueron altas, esto debido a una variabilidad de frecuencia en las respuestas, haciendo que los puntajes se alejaran de la media. Por otro lado en preguntas que tenían una connotación negativa se presentaron dos situaciones: primero, el sujeto encuestado dejaba de contestar; y segundo, si las contestaban; las respuestas de la muestra en general eran muy variadas y esto era reflejado por las desviaciones. Una explicación a este fenómeno sería el tamaño de las muestras, ya que con "n" pequeñas el sujeto se sentiría inmerso en un ambiente de evaluación.

En segundo lugar, se llegó a la conclusión que en estas empresas con estructuras cambiantes impera un tipo de Liderazgo Transformacional, sin embargo estas traen consigo una alta motivación al poder el cual es incongruente con la dimensión carisma, la cual es la base fundamental de este tipo de liderazgo. La alta motivación al poder puede ser explicada de la siguiente manera, toda persona es un ser biosicosocial, en donde la parte social implica que todo individuo arrastra consigo aspectos culturales que son aprendidos, tal es el caso del poder; y como el ser humano pasa la mayor parte de su vida en las organizaciones este involucra en ellas su parte cultural y es aquí donde el proceso de socialización dentro de la empresa debe darse por parte de los lideres trasnformacionales, quienes tienen dentro de sus atributos la capacidad de cambiar la concepción que tienen los subalternos acerca de un tema en cuestión.

Por otro lado se puede agregar que dentro de estas organizaciones cambiantes los gerentes van a la par con dichos cambios tomando en cuenta a su vez las necesidades de sus seguidores, pero fijando su atención en los errores y desviaciobes que puedan cometer estos últimos actuando sólo cuando la situación se torna crítica, es por eso que los seguidores manifiestan que sus líderes se concentran sólo en el cumplimiento de los objetivos establecidos y no discriminan el tipo de liderazgo ejercido por los gerentes, tal es el caso de Plumrose Latinoamericana, C.A. una de las empresas que mayor cambio ha sufrido a través de la historia.

Por último podemos agregar que en épocas de crisis el surgimiento de este tipo de liderazgo eleva las necesidades del subalterno a una escala mayor, prevaleciendo las necesidades de autorrealización sobre las necesidades básicas mencionadas en la teoría de Maslow, lo cual nos lleva a entender que el bien común (logros de la empresa) debe prevalecer sobre el bien individual ya que el subalterno tiene que entender que si la empresa está adaptándose a los nuevos cambios con éxito, esta trae consigo beneficios a todos los empleados satisfaciendo principalmente la parte económica estableciendo seguridad y estabilidad laboral.

Cabe destacar la importancia del Liderazgo Transformacional no sólo en los gerentes sino también en todo el personal que labora en la organización ya que la misma está en constante cambio y necesita un personal con una alta capacidad creativa, innovadora, además de contar con una alta capacidad de adaptación a dichos cambios, por tal motivo es imprescindible que se seleccione y se reclute no sólo recurso humano como tal ni capital humano, sino lo que actualmente se llama Capital Intelectual.

Finalmente cabe señalar que las variables consideradas para llevar a cabo la investigación (Liderazgo Tradicional y Liderazgo Transformacional) no explican cúál es el clima organizacional, por qué existe una alta motivación al poder, si esta situación es cultural o no, tampoco explican el sentido de permanencia hacia la organización, o el predominio de los hombres sobre las mujeres en los cargos altos, etc. A fin de determinar si existe una relación o coincidencia de esto sobre el tipo de liderazgo que ejercen los gerentes dentro de organizaciones que han sufrido cambios en sus estructuras se recomienda realizar un estudio enfocado a uno de estos puntos. También se sugiere que el adiestramiento sea llevado a cabo a través del modelaje por medio de símbolos e imágenes, las cuales son más rápidas, hay una mayor interacción y comunicación entre seguidor y líder y es mucho más económico ya que no se requiere de un moderador que facilite la información.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. ANASTASI, Anne: ***Tests Psicológicos***. Tercera Edición. Ediciones Aguilar S.A. España, 1974.

2. AUBERT, Nicole y Vincent De Gaulejac: ***El Coste de la Excelencia. ¿Del Caos a la Lógica o de la Lógica al Caos?***. Ediciones Paidós. España, 1993.

3. BASS, Bernard: ***Leadership and Performance Beyond Expectations***. The Free Press a Division of Macmillan, Inc. Nueva York, 1985.

4. BASS, Bernard y B.J. Avolio: ***Transformational Leadership Development***. Consulting Psycologists Press. California, 1990.

5. BASS, Bernard: ***Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries.*** American Psycologist, vol. 52, N° 2.

6. BASS, Bernard: ***Learning to Share the Vision. in Organizational Dynamics.*** Vol. 18 Iss. 3 Winter, 1995.

7. BASS, Bernard y B.J. Avolio: ***MLQ, Multifactor Leadership Questionarie***. Minid Garden. Sampler, California, 1995.

8. BLAKE, Robert y Jane S. Mouton: ***El Grid Administrativo***. Gulf Publishing Company. Houston, Texas, 1964.

9. BOLMAN, Lee Q. y Terrance E. Deal: ***Organización y Liderazgo. El Arte de la Decisión***. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. Estados Unidos, 1995.

10. CLIFTOM, Williams y Marta Calás De Birriel: ***Conducta Organizacional***. Ediciones South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio, EUA., 1984.

11. CONGER, Jay: ***El Líder Carismático***. Editorial Mc Graw Hill. Colombia, 1991.

12. CHIAVENATO, Idalberto: ***Introducción a la Teoría General de la Administración.*** Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 1999.

13. CHIAVENATO, Idalberto: ***Administración de Recursos Humanos***. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

14. DRUCKER, Peter: ***La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas***. Sexta Edición. Grupo Editorial Norma. Argentina, 1984.

15. DRUCKER, Peter: ***Gerencia para el Futuro. El Decenio de los 90 y más allá***. Grupo Editorial Norma. Colombia, Mayo 1995.

16. ECHEVERRÍA, Rafael: ***La Empresa Emergente. La Confianza y los Desafíos de la Transformación***. Ediciones Granica, S.A. Argentina, 2000.

17. GLASS, Gene y Julián C. Stanley: ***Métodos Estadísticos Aplicados a las Ciencias Sociales***. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1987.

18. HAMPTON, David: ***Aministración***. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. México, 1989.

19. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros: ***Metodología de la Investigación***. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1997.

20. HERSEY, Paul y Kenneth Blanchard: ***Administración y Comportamiento***. Editora Técnica, S.A. México, 1970.

21. KATZ, Daniel y Robert Kahn: ***Psicología Social de las Organizaciones***. Editorial Trillas. México, 1977.

22. KERLINGER, Fred: ***Investigación del Comportamiento***. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1988.

23. KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich: ***Administración, Una Perspectiva Global***. 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999.

24. KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich: ***Elementos de Administración***. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Chile, 1999.

25. KOTTER, John: ***El Factor Liderazgo***. Ediciones Díaz De Santos. Madrid, 1990.

26. LEAVITT, Harold: ***Psicología Gerencial***. Ediciones Contabilidad Moderna. Buenos Aires, 1970.

27. MAGNUSSON, David: ***Teoría de los Test***. Segunda Edición. Editorial Trillas. México, 1990.

28. REYES P., Agustín: ***Administración de Personal***. Primera Parte. Editorial Limusa. México, D.F., 1986.

29. ROBBINS, Stephen: ***Comportamiento Organizacional. Conceptos y Controversias.*** Tercera Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1986.

30. ROBBINS, Stephen: ***Comportamiento Organizacional***. *Teoría y Práctica.* Séptima Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1996.

31. ROBBINS, Stephen P. y Mary Coulter: ***Administración***. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1996.

32. SALKING, Neil J.: ***Métodos de Investigación***. Tercera Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1998.

33. SIERRA BRAVO: ***Técnicas de Investigación Social***. Séptima Edición. Editorial Parinfo. España, 1991.

34. STONER, James y Edward Freeman: ***Administración.*** Quinta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1994.

35. TAYLOR; Frederick W.: ***Principios de la Administración Científica***. Editorila Librería "El Ateneo". 1973.

36. TEPPER, J. y P. Percy: ***Structure of Multifactor Leadership Questionarie***. Educational and Psycological Menesurement. 1994.

37. WILLIAM, Newman: ***La Dinámica Administrativa***. Editorial Diana. México, Mayo 1978.

38. WILSON, Learning: ***Modelo de Competencia Básicas***. Consultores Empresariales. Colombia, 1995.

39. WOLMAN; Benjamin: ***Diccionario de Ciencias de la Conducta***. Editorial trillas. México, 1987.

Revistas

1. BETANCOURT, José: La Organización que Aprende. ***Revista Calidad Empresarial***. Agosto 2000.

2. BRANDENBURGER, Adam M. y Barry J. Nalebuff: Co Opetition. ***Revista Harvard Business Review.*** Ediciones Hay McBer. Enero 1999. 11 páginas.

3. Book Sumary. ***Revista Gestión.*** Ediciones El Universal. Venezuela, 1999. 103 páginas.

4. MATHEUS V., Karina: Éxito=Calidad. ***Revista Calidad Empresarial.*** Ediciones Corporación Calidad 2010, C.A. N° 11. 112 páginas.

5. Organización del Futuro. ***Revista Recursos Humanos***. Caracas, Junio 2000. Año 2, N° 6. 46 páginas.

Manuales y Guías

1. DE ANGLADE, Carlota M.: Formación de Pensadores Eficaces y Desarrollo de Organizaciones Inteligentes. ***Guía para Mavesa***. Caracas, 1997.

2. Manual de Inducción Merck, S.A. México.

3. Manual de Inducción Plumrose Latinoamericana C.A.

4. SCIARPAL, Francisco: ***Guía de Conceptos y Reflexiones para Gerentes***. Universidad Santa María. Postgrado en Gerencia Industrial. Caracas, 1998.

Tesis de Grado

1. CAMERO G., Napoleón y Karina Pérez Díaz: ***Perfil Cultural según Valores en Competencia Asociados a los Roles Gerenciales. Un Estudio Binacional en la Industria Farmaceútica.*** Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales. Tutor: José Ramón Naranjo. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 1998.

2. CHVOSTEK; Elena y Norellys Medina: ***Perfil Motivacional de Alumnos de Relaciones Idustriales Cohoerte 94-95 según Mc Clelland.*** Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales. Tutor: José Ramón Naranjo. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 1997.

3. ESCALONA, Patricia y Carolina García: ***Estudio Psicométrico de la Versión Abreviada (forma 5X) del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bernard Bass***. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Psicología. Tutor: Guillermo Yaber. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 1997.

4. GONZÁLEZ, Verónica: ***Liderazgo y Efectividad Gerencial. Una Evaluación de 360º.*** Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales. Tutora: Loreta Moccia A. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 1998.

5. LUCIANI, Laura y Orengo Herdwig: ***Diagnóstico del Perfil del Líder Transformacional de la Pequeña y Mediana Empresa en Venezuela según la Teoría de Bernard Bass.*** Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales. Tutora: Ingrid Ochoa de Pérez. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 1997.

6. OCHOA, Turcey y Aquiles Pérez: ***Estudio Psicométrico de Validez Convergente y Divergente de la versión abreviada (forma 5X) del Cuestionario Multifactorial del Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bernard Bass.*** Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Psicología. Tutor: Guillermo Yaber. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 1998.

ANEXOS

ANEXO 1

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

CUADRO DE VARIABLES

LIDERAZGO TRADICIONAL

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM
Liderazgo Tradicional.	Poder	1.Persuasión.	**1**. La mejor manera de abrirse camino en la organización es colocándose bajo la supervisión de algún dirigente de un nivel más alto y tratando de crear una recíproca dependencia. **10**. La aprobación de los altos directivos ayuda a reforzar las políticas de personal, por medio del cual los gerentes pueden ejercer su influencia sobre las acciones de un gran número de personas.
		2. Incitar al seguidor a que realice la tarea debido a su posición en la organización.	**15**. El gerente del área debe exigir a los subalternos el cumplimiento de los objetivos implantados. **21**. La creación de una organigrama en la compañía establece de manera clara la posición de todo el personal delimitando las funciones a cumplir.
	Dirección	1.Para realizar el trabajo el individuo es coaccionado a lograr los objetivos de la organización.	**3**. La acción de controlar y supervisar paso a paso la ejecución de cada uno de los subalternos ayuda a evitar cualquier equivocación. **11**. Al trabajador se le debe programar de forma efectiva desde el exterior, eliminando cualquier necesidad de pensamiento o juicio de valor de cómo debe efectuar el trabajo.
		2. Planeación: elaboración de un mapa de trabajo.	**17**. Al iniciarse un proyecto nuevo, elaboro un mapa de trabajo para cada uno de los supervisados especificando las rutas que me llevarán al cumplimiento de la meta trazada para seguirlo de manera rigurosa. **22**. La división de las tareas me permite producir más y mejor, con el menor esfuerzo y en el menor

			tiempo.
		3. Motivación en el rendimiento del trabajo.	**26**. La manera óptima para incrementar la ejecución de las tareas de mis subalternos es a través de las recompensas y de las sanciones. **30**. Definir los estándares que se emplearán en la distribución de recompesas y sanciones de la manera más óptima posible, me llevarán al cumplimiento de los objetivos.
		4. Control: retroalimentación de resultados.	**9**. La evaluación de informes diarios permiten observar mejor la producción de mis trabajadores. **16**. Una de las vías para disminuir el margen de error en la ejecución de las tareas es a través de la limitación de la libertad de acción.
		5. Las decisiones y la fijación de las metas de la organización se hace en los niveles superiores.	**2**. Las planificaciones estratégicas deben ser dadas a nivel gerencial. **33**. El planteamiento y la toma de decisiones deben ser transferidas a planificadores y a tomadores de decisiones especializados.
		6. Poca interacción superior-subordinado.	**5**. Defino con claridad el límite de las relaciones interpersonales con mis subordinados. **28**. Mejoro mis procesos de comunicación con mis subalternos para cumplir con los objetivos trazados, pero sin que esa comunicación afecte a la organización formal.
		7. Las políticas son determinadas con el dirigente.	**8**. Deben existir reglas implícitas y explícitas que establezcan un orden en la organización y una guía de toma de decisiones para los trabajadores. **34**. Sólo a los empleados del área gerencial le corresponde implementar cambios en la organización,

			ya que son personas que tienen muchos años en la organización y por lo tantola conocen bien.
	Autoritarismo	1.Comportamiento directivo autoritario.	4. Tomo las decisiones y hago que sean cumplidas por mis subalternos. 12. Debo tener la capacidad de establecer en mis subalternos homigeneidad, nivelar las variaciones individuales imponiendo restricciones cuando alguien se sale de la línea.
		2. Trabajo de poca adaptabilidad.	18. Se debe ser estricto en el horario de entrada y salida, como una regla explícita ya que horas perdidas significan dinero perdido. 23. El empleado debe tener un margen para cometer errores, el cual es impuesto por la organización.
	Grado de Centralización	1.Centralizada. La alta gerencia toma la mayoría de las decisiones.	6. Las decisiones deben ser tomadas por los gerentes o supervisores más cercanos a la situación a resolver. 13. La competitividad sólo le concierne a la alta directiva, ya que toma las decisiones con un alto valor de riesgo.
		2. Predominio de la comunicación descendente.	19. Los canales de comunicación que mejor funcionan entre gerentes y subalternos son los descendentes. 24. La mejor vía de comunicación es la de supervisor-supervisado, ya que el supervisor cuenta con mayores símbolos de comunicación para emitir cualquier información e interpretarla de manera correcta.
		3. Poca o nula participación del nivel bajo en los procesos de toma de decisiones.	27. Las discusiones de proposiciones con los subalternos disminuyen la productividad en la mayoría de los casos. 31. La participación de los subalternos en la toma de decisiones depende de la situación.

	Presión	1.Competitividad.	7. Debe existir poca rotación de actividades ya que la especialización de cada empleado genera una mayor eficacia en la ejecución de las tareas. **14**. El trabajo de cada persona en la organización debe concentrarse hasta donde sea posible a la ejecución de una función principal.
		2. Adaptación al cambio.	**20**. Los cambios continuos en la organización en la mayoría de las situaciones generan conflictos con los subalternos. **25**. Debo hacer las cosas de acuerdo a la experiencia laboral antes de arriesgarme a realizarlas de manera diferente.
		3. Ejecución de la tarea en un tiempo mínimo.	**29**. Cuando aumentan las presiones a corto plazo y las políticas de estrechez de miras, es importante buscar personas que no necesiten políticas de estrechez de miras, es importante buscar personas que no necesiten mucho entrenamiento, que sepan trabajar bajo presión y por un salari mínimo. **32**. Un buen empleado es aquel que cuenta con una mayor disponibilidad de tiempo al momento en que surgan tareas extraordinarias.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM
Liderazgo Transaccional	Refuerzo Contingente	1.Apoyar a otros.	**1**.Yo proveo de asistencia a otros a cambio de sus esfuerzos.
		2.Determinación de responsabilidad por desempeño.	**11**. Yo discuto en términos específicos quien es responsable de los objetivos de rendimiento y desempeño.
		3.Especificar recompensa por desempeño.	**16**. Yo aclaro lo que se puede esperar recibir cuando los objetivos del desempeño son alcanzados.
		4. Expresar satisfacción.	**35**. Yo expreso satisfacción cuando los demás cumplen sus expectativas.
	Estimulación Intelectual	1.Reexaminar críticas	**2**. Yo reexamino las suposiciones críticas para preguntar si son apropiadas.
		2. Identificar diversas perspectivas.	**8**. Yo busco diferentes perspectivas cuando soluciono problemas.
		3. Inducir distintas percepciones.	**30**. Yo induzco a otros a que perciban los problemas desde diferentes ángulos.
		4. Sugerir formas diversas de trabajo.	**32**. Yo sugiero nuevas formas de cómo completar las asignaciones.
	Administración por excepción (pasiva)	1.Intervenir en problemas serios.	**3**. Yo dejo de interferir hasta que los problemas lleguen a ser serios.
		2.Actuar después de un error.	**17**. Yo demuestro que soy un creyente firme de la afirmación "si no está roto, no lo repares".
		3.Prevenir problemas crónicos.	**20**. Yo demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.
	Administración por excepción (activa)	1.Atender las irregularidades y errores.	**4**. Yo focalizo la atención en irregularidades, errores y desviaciones de los estándares.
		2.Manejar los errores, quejas y fallas.	**22**. Yo concentro toda mi atención en el manejo de errores, quejas y fallas.
	Liderazgo Laissez-Faire	1.Evitar discusiones.	**5**. Yo evito verme involucrado cuando surgen importantes discusiones.

		2.Ausencia de apoyo.	7. Yo estoy ausente cuando me necesitan.
		3.Evitar tomar decisiones.	**28**. Yo evito tomar decisiones.
		4.Postergar soluciones.	**33**. Yo postergo las respuestas a preguntas urgentes.
	Influencia ideal (conducta).	1.Comunicar valores y creencias.	**6**. Yo hablo sobre mis valores y creencias más importantes.
Liderazgo Transformacional		1.Comunicar moralidad y ética en las decisiones.	**23**. Yo considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones.
		2. Enfatizar misión colectiva.	**34**. Yo enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión
	Influencia ideal (atribuída)	1.Fomentar vigor.	**10**. Yo fomento vigor en otros para que se asocien conmigo.
		2.Actuar por el bienestar del grupo.	**18**. Yo voy más allá de mis propios intereses por el bienestar del grupo.
		3.Ganar el respeto de otros.	**21**. Yo actúo de forma de ganar el respeto de los otros.
		4.Transmitir poder y confianza.	**25**. Yo despliego un sentido de poder y confianza.
	Inspiración.	1.Transmitir optimismo.	**9**. Yo hablo optimistamente sobre el futuro.
		2.Comunicar entusiasmo en necesidades.	**13**. Yo hablo estusiastamente sobre las necesidades que deben ser satisfechas.
		3.Comunicar visión.	**26**. Yo articulo una visión apremiante del futuro.
		4.Expresar confianza con objetivos.	**36**. Yo expreso confianza en que los objetivos serán realizados.
	Consideración individual.	1.Invertir tiempo en educar.	**15**.-Yo invierto tiempo enseñando y entrenando
		2.Tratar individualmente a otros.	**19**. Yo trato a los otros como individuos más que como miembros del grupo.
		3.Considerar necesidades, habilidades y aspiraciones.	**29**. Yo considero que los individuos tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones.
		4.Desarrollar fortalezas.	**31**. Yo ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas.

	Efectividad	1.Asignar trabajos según necesidades. 2.Logro de requisitos organizacionales. 3.Dirigir efectivamente un grupo.	**37**. Yo soy eficiente buscándole a los demás trabajos relacionados con mis necesidades. **43**. Yo soy efectivo en la búsqueda de requisitos organizacionales. **45**. Yo lideriso un grupo efectivo.
	Satisfacción	1.Liderizar satisfactoriamente. 2.Trabajar satisfactoriamente.	**38**. Yo uso métodos de liderazgo satisfactorios. **41**.Yo trabajo con los demás de manera satisfactoria.
	Esfuerzo extra.	1.Inducir esfuerzo más allá de lo esperado. 2.Estimular al éxito personal	**39**. Yo induzco a otros a que hagan más allá de lo que esperan hacer. **44**. Yo incremento el deseo en los demás por trabajar más duro.

ANEXO 2

CARTA DE PRESENTACIÓN

Caracas, Venezuela[145]
Muy respetable Señor (a):

Somos tesistas de la Universidad Católica Andrés Bello y nos es grato poder comunicarle que usted ha sido seleccionado para formar parte del equipo de Gerentes que participarán en el desarrollo de nuestra investigación titulada: "Liderazgo Tradicional Vs. Liderazgo Transformacional en Gerentes de organizaciones con estructuras cambiantes".

Los objetivos de esta investigación buscan determinar el tipo de liderazgo presente en los gerentes de una organización con estructura cambiante.

Su participación en el estudio, consistirá en responder los cuestionarios que adjuntamos a la presente de la forma más rápida y honesta posible. Toda la información será manejada con estricta confidencialidad, su nombre no será utilizado por nosotros ni por la organización por ninguna razón, usted sólo será uno de los gerentes de la muestra. Tampoco serán utilizados los valores que la empresa abandera para sus empleados, sino aquellos que sus empleados aportan a la organización, lo que hace aún más interesante el desarrollo del estudio. Esto quiere decir, que no estamos buscando que responda con lo que piensa que pasa en su organización, o como cree que se deben manejar las cosas, estamos pidiendo que nos permita entender cómo hace sus labores día a día en su trabajo, de acuerdo al instrumento planteado.

Se le entregarán dos cuestionarios, los cuales están divididos en dos partes. La primera, está constituida por los datos demográficos básicos que requerimos para el estudio. La segunda parte, intenta hacer una valoración de las actitudes gerenciales según esté de acuerdo o no con ciertas afirmaciones presentadas en el cuestionario.

La presente investigación puede ser fuente de información y diagnóstico para la gerencia de la empresa señalando el tipo de liderazgo presente en los gerentes de esta organización luego de haber sufrido un cambio en su estructura.

Agradecemos de antemano toda su atención y el tiempo dedicado,

Astrid C. Alvarez Rangel.
Maruja Paredes S.

---

[145] Modelo de carta tomado de la tesis: CAMERO G., Napoleón y Karina Pérez Díaz: ***Perfil Cultural según Valores en Competencia Asociados a los Roles Gerenciales. Un Estudio Binacional en la Industria Farmaceútica.*** Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales. Tutor: José Ramón Naranjo. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 1998.

Caracas, Venezuela
Muy respetable Señor (a):

Somos tesistas de la Universidad Católica Andrés Bello y nos es grato poder comunicarle que usted ha sido seleccionado para formar parte del equipo de Seguidores que participarán en el desarrollo de nuestra investigación titulada: "Liderazgo Tradicional Vs. Liderazgo Transformacional en Gerentes de organizaciones con estructuras cambiantes".

Los objetivos de esta investigación buscan determinar el tipo de liderazgo presente en los gerentes de una organización con estructura cambiante.

Su participación en el estudio, consistirá en responder los cuestionarios que adjuntamos a la presente de la forma más rápida y honesta posible. Toda la información será manejada con estricta confidencialidad, su nombre no será utilizado por nosotros ni por la organización por ninguna razón, usted sólo será uno de los seguidores de la muestra. Tampoco serán utilizados los valores que la empresa abandera para sus empleados, sino aquellos que sus empleados aportan a la organización, lo que hace aún más interesante el desarrollo del estudio. Esto quiere decir, que no estamos buscando que responda con lo que piensa que pasa en su organización, o como cree que se deben manejar las cosas, estamos pidiendo que nos permita entender cómo hace sus labores día a día en su trabajo, de acuerdo al instrumento planteado.

Se le entregarán dos cuestionarios, los cuales están divididos en dos partes. La primera, está constituida por los datos demográficos básicos que requerimos para el estudio. La segunda parte, intenta hacer una valoración de las actitudes de su gerente inmediato según esté de acuerdo o no con ciertas afirmaciones presentadas en el cuestionario.

La presente investigación puede ser fuente de información y diagnóstico para la gerencia de la empresa señalando el tipo de liderazgo presente en los gerentes de esta organización luego de haber sufrido un cambio en su estructura.

Agradecemos de antemano toda su atención y el tiempo dedicado,

Astrid C. Alvarez Rangel.
Maruja Paredes S.

ANEXO 3

INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

VARIABLE: LIDERAZGO TRADICIONAL

A continuación se le presenta el siguiente cuestionario el cual está destinado a describir su estilo de liderazgo tal y como usted lo percibe. Por favor responda todos los items que aparecen a continuación. Si uno de los items le parece irrelevante, no está seguro o no sabe la respuesta, deje el espacio en blanco. De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

La información recolectada será de carácter confidencial y utilizada estrictamente para fines académicos.

Nombre de la Empresa: _____

Sexo: **F** _____ **M** _____

Edad:

De 20 a 30 años ____
De 31 a 40 años ____
De 41 a 50 años ____
51 años o más ____

Tiempo que ha laborado en la Empresa:

De 1 a 6 meses _____
Más de 6 meses a 1 año _____
Más de 1 año a 3 años _____
Más de 3 años a 5 años _____
Más de 5 años _____

Nivel Educativo:

Primaria Incompleta _____
Primaria Completa _____
Secundaria Incompleta _____
Secundaria Completa _____
T.S.U. _____
Universitario _____
Post-grado _____

Tiempo de funcionamiento de la Empresa:

Menos de 1 año _____
De 1 año a 5 años _____
Más de 5 años a 10 años _____
Más de 10 años _____

Número de Trabajadores que Supervisa

De 5 a 20 _____
De 21 a 50 _____
De 51 a 100 _____

Profesión:_____

Cargo: _____

Para responder debe hacer uso de la siguiente escala y encerrar en un círculo la respuesta que usted considere correcta:

MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	2	3	4

1. La mejor manera de abrirse camino en la organización es colocándose bajo la supervisión de algún dirigente de un nivel más alto y tratando de crear una recíproca dependencia.

   1 2 3 4

2. Las planificaciones estratégicas deben ser dadas a nivel gerencial.

   1 2 3 4

3. La acción de controlar y supervisar paso a paso la ejecución de cada uno de los subalternos ayuda a evitar cualquier equivocación.

   1 2 3 4

4. Tomo las decisiones y hago que sean cumplidas por mis subalternos.

   1 2 3 4

5. Defino con claridad el límite de las relaciones interpersonales con mis subordinados.

   1 2 3 4

6. Las decisiones deben ser tomadas por los gerentes o supervisores más cercanos a la situación a resolver.

   1 2 3 4

7. Debe existir poca rotación de actividades ya que la especialización de cada empleado genera una mayor eficacia en la ejecución de las tareas.

   1 2 3 4

8. Deben existir reglas implícitas y explícitas que establezcan un orden en la organización y una guía de toma de decisiones para los trabajadores.

   1 2 3 4

9. La evaluación de informes diarios permiten observar mejor la producción de mis trabajadores.

   1 2 3 4

MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	2	3	4

10. La aprobación de los altos directivos ayuda a reforzar las políticas de personal, por medio del cual los gerentes pueden ejercer su influencia sobre las acciones de un gran número de personas.

    1 2 3 4

11. Al trabajador se le debe programar de forma efectiva desde el exterior, eliminando cualquier necesidad de pensamiento o juicio de valor de cómo debe efectuar el trabajo.

    1 2 3 4

12. Debo tener la capacidad de establecer en mis subalternos homogeneidad, nivelar las variaciones individuales imponiendo restricciones cuando alguien se sale de la línea.

    1 2 3 4

13. La competitividad sólo le concierne a la alta directiva, ya que toma decisiones con un alto valor de riesgo.

    1 2 3 4

14. El trabajo de cada persona en la organización debe concentrarse hasta donde sea posible a la ejecución de una función principal.

    1 2 3 4

15. El gerente del área debe exigir a los subalternos el cumplimiento de los objetivos implantados.

    1 2 3 4

16. Una de las vías para disminuir el margen de error en la ejecución de la tarea es a través de la limitación de la libertad de acción.

    1 2 3 4

17. Al iniciarse un proyecto nuevo, elaboro un mapa de trabajo para cada uno de los supervisados especificando las rutas que me llevarán al cumplimiento de la meta trazada para seguirlo de manera rigurosa.

    1 2 3 4

MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	2	3	4

18. Se debe ser estricto en el horario de entrada y salida, como una regla explícita ya que horas perdidas significan dinero perdido.

    1 2 3 4

19. Los canales de comunicación que mejor funcionan entre gerentes y subalternos son los descendentes.

    1 2 3 4

20. Los cambios continuos en la organización en la mayoría de las situaciones, generan conflictos con los subalternos.

    1 2 3 4

21. La creación de un organigrama en la compañía establece de manera clara la posición de todo el personal delimitando las funciones a cumplir.

    1 2 3 4

22. La división de las tareas me permite producir más y mejor, con el menor esfuerzo y en el menor tiempo.

    1 2 3 4

23. El empleado debe tener un margen para cometer errores, el cual es impuesto por la organización.

    1 2 3 4

24. La mejor vía de comunicación es la de supervisor-supervisado, ya que el supervisor cuenta con mayores símbolos de comunicación para emitir cualquier información e interpretarla de la manera correcta.

    1 2 3 4

25. Debo hacer las cosas de acuerdo a la experiencia laboral, antes de arriesgarme a realizarlas de manera diferente.

    1 2 3 4

26. La manera óptima para mejorar e incrementar la ejecución de las tareas de mis subalternos es a través de las recompensas y de las sanciones.

    1 2 3 4

MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	2	3	4

27. Las discusiones de proposiciones con los subalternos disminuyen la productividad en la mayoría de los casos.

1 2 3 4

28. Mejoro mis procesos de comunicación con mis subalternos para cumplir con los objetivos trazados, pero sin que esa comunicación afecte a la organización formal.

1 2 3 4

29. Cuando aumentan las presiones a corto plazo y las políticas de estrechez de miras; es importante buscar personas que no necesiten mucho entrenamiento, que sepan trabajar bajo presión y por un salario mínimo.

1 2 3 4

30. Definir los estándares que se emplearán en la distribución de recompensas y sanciones de la manera más objetiva posible me llevarán al cumplimiento de los objetivos.

1 2 3 4

31. La participación de los subalternos en la toma de decisiones depende de la situación.

1 2 3 4

32. Un buen empleado es aquel que cuenta con una mayor disponibilidad de tiempo al momento en que surjan tareas extraordinarias.

1 2 3 4

33. El planteamiento y la toma de decisiones deben ser transferidas a planificadores y a tomadores de decisiones especializados.

1 2 3 4

34. Sólo a los empleados del área gerencial le corresponde implementar cambios en la organización, ya que son personas que tienen muchos años en la organización y por lo tanto la conocen bien.

1 2 3 4

A continuación se le presenta el siguiente cuestionario, el cual tiene por objetivo medir las características de liderazgo de su jefe. Para cada una de ellas usted debe juzgar cuán frecuente cada afirmación se aplica con la persona que está describiendo (su jefe). Si la pregunta es irrelevante, no se aplica o no sabe la respuesta, deje el espacio en blanco. De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

La información recolectada será de carácter confidencial y utilizada para estrictos fines académicos.

Nombre de la Empresa: _____

Sexo: **F** _____ **M** _____

Edad:

De 20 a 30 años ____
De 31 a 40 años ____
De 41 a 50 años ____
51 años o más _____

Tiempo que ha laborado en la Empresa:

De 1 a 6 meses _____
Más de 6 meses a 1 año _____
Más de 1 año a 3 años _____
Más de 3 años a 5 años _____
Más de 5 años _____

Nivel Educativo:

Primaria Incompleta _____
Primaria Completa _____
Secundaria Incompleta _____
Secundaria Completa _____
T.S.U. _____
Universitario _____
Post-grado _____

Tiempo de funcionamiento de la Empresa:

Menos de 1 año _____
De 1 año a 5 años _____
Más de 5 años a 10 años_____
Más de 10 años _____

Profesión:_____

Cargo: _____

Para responder debe hacer uso de la siguiente escala y encerrar en un círculo la respuesta que usted considere correcta:

MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	2	3	4

LA PERSONA QUE ESTOY DESCRIBIENDO (MI JEFE)...

1. La mejor manera de abrirse camino en la organización es colocándose bajo la supervisión de algún dirigente de un nivel más alto y tratando de crear una recíproca dependencia.

   1 2 3 4

2. Las planificaciones estratégicas deben ser dadas a nivel gerencial.

   1 2 3 4

3. La acción de controlar y supervisar paso a paso la ejecución de cada uno de nosotros ayuda a evitar cualquier equivocación.

   1 2 3 4

4. Toma las decisiones y hace que sean cumplidas por nosotros.

   1 2 3 4

5. Define con claridad el límite de las relaciones interpersonales.

   1 2 3 4

6. Las decisiones deben ser tomadas por los gerentes o supervisores más cercanos a la situación a resolver.

   1 2 3 4

7. Debe existir poca rotación de actividades ya que la especialización de cada uno de nosotros genera una mayor eficacia en la ejecución de las tareas.

   1 2 3 4

8. Deben existir reglas implícitas y explícitas que establezcan un orden en la organización y una guía de toma de decisiones para nosotros.

   1 2 3 4

9. La evaluación de informes diarios le permite observar mejor la producción de cada uno de nosotros.

   1 2 3 4

MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	2	3	4

10. La aprobación de los altos directivos ayuda a reforzar las políticas de personal, por medio del cual los gerentes pueden ejercer su influencia sobre las acciones de un gran número de personas.

    1 2 3 4

11. Se nos debe programar de forma efectiva desde el exterior, eliminando cualquier necesidad de pensamiento o juicio de valor de cómo debemos efectuar nuestro trabajo.

    1 2 3 4

12. Tiene la capacidad de establecer entre nosotros homogeneidad, nivelar las variaciones individuales imponiendo restricciones cuando alguien se sale de la línea.

    1 2 3 4

13. La competitividad sólo le concierne a la alta directiva, ya que toma decisiones con un alto valor de riesgo.

    1 2 3 4

14. El trabajo de cada persona en la organización debe concentrarse hasta donde sea posible a la ejecución de una función principal.

    1 2 3 4

15. El gerente del área nos exige el cumplimiento de los objetivos implantados.

    1 2 3 4

16. Una de las vías para disminuir el margen de error en la ejecución de la tarea de cada uno de nosotros es a través de la limitación de la libertad de acción.

    1 2 3 4

17. Al iniciarse un proyecto nuevo, mi jefe elabora un mapa de trabajo para cada uno de nosotros especificando las rutas que nos llevarán al cumplimiento de la meta trazada para seguirlo de manera rigurosa.

    1 2 3 4

18. Es estricto en el horario de entrada y salida, como una regla explícita ya que horas perdidas significan dinero perdido.

    1 2 3 4

MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	2	3	4

19. Los canales de comunicación que mejor funcionan entre gerentes y subalternos son los descendentes.

1 2 3 4

20. Los cambios continuos en la organización en la mayoría de las situaciones, generan conflictos con los subalternos.

1 2 3 4

21. La creación de un organigrama en la compañía establece de manera clara la posición de todo el personal delimitando las funciones a cumplir.

1 2 3 4

22. La división de las tareas le permite producir más y mejor, con el menor esfuerzo y en el menor tiempo.

1 2 3 4

23. Debemos tener un margen para cometer errores, el cual es impuesto por la organización.

1 2 3 4

24. La mejor vía de comunicación es la de supervisor-supervisado, ya que el supervisor cuenta con mayores símbolos de comunicación para emitir cualquier información e interpretarla de la manera correcta.

1 2 3 4

25. Hace las cosas de acuerdo a su experiencia laboral, antes de arriesgarse a realizarlas de manera diferente.

1 2 3 4

26. La manera óptima para mejorar e incrementar la ejecución de las tareas realizadas por nosotros es a través de las recompensas y de las sanciones.

1 2 3 4

27. Las discusiones de proposiciones con nosotros disminuyen la productividad en la mayoría de los casos.

1 2 3 4

MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	2	3	4

28. Mejora sus procesos de comunicación con nosotros para cumplir con los objetivos trazados, pero sin que esa comunicación afecte a la organización formal.

    1 2 3 4

29. Cuando aumentan las presiones a corto plazo y las políticas de estrechez de miras; él busca personas que no necesiten mucho entrenamiento, que sepan trabajar bajo presión y por un salario mínimo.

    1 2 3 4

30. Definir los estándares que se emplearán en la distribución de recompensas y sanciones de la manera más objetiva posible lo llevarán al cumplimiento de los objetivos.

    1 2 3 4

31. La participación de los subalternos en la toma de decisiones depende de la situación.

    1 2 3 4

32. Un buen empleado es aquel que cuenta con una mayor disponibilidad de tiempo al momento en que surjan tareas extraordinarias.

    1 2 3 4

33. El planteamiento y la toma de decisiones deben ser transferidas a planificadores y a tomadores de decisiones especializados.

    1 2 3 4

34. Sólo a los empleados del área gerencial le corresponde implementar cambios en la organización, ya que son personas que tienen muchos años en la organización y por lo tanto la conocen bien.

    1 2 3 4

ANEXO 4

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

VARIABLE: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

A continuación se le presenta el siguiente cuestionario el cual está destinado a describir su estilo de liderazgo tal y como usted lo percibe. Por favor responda todos los items que aparecen a continuación. Si uno de los items le parece irrelevante, no está seguro o no sabe la respuesta, deje el espacio en blanco. De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

La información recolectada será de carácter confidencial y utilizada estrictamente para fines académicos.

Nombre de la Empresa: _____

Sexo: **F** _____ **M**_____

Edad:

De 20 a 30 años _____
De 31 a 40 años _____
De 41 a 50 años _____
51 años o más _____

Tiempo que ha laborado en la Empresa:

De 1 a 6 meses _____
Más de 6 meses a 1 año _____
Más de 1 año a 3 años _____
Más de 3 años a 5 años _____
Más de 5 años _____

Nivel Educativo:

Primaria Incompleta _____
Primaria Completa _____
Secundaria Incompleta _____
Secundaria Completa _____
T.S.U. _____
Universitario _____
Post-grado _____

Tiempo de funcionamiento de la Empresa:

Menos de 1 año _____
De 1 año a 5 años _____
Más de 5 años a 10 años_____
Más de 10 años _____

Número de Trabajadores que Supervisa:

De 5 a 20 _____
De 21 a 50 _____
De 51 a 100 _____

Profesión:_____

Cargo: _____

Para responder debe hacer uso de la siguiente escala y encerrar en un círculo la respuesta que usted considere correcta:

MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	2	3	4

1. Yo proveo de asistencia a otros a cambio de sus esfuerzos
   1 2 3 4
2. Yo reexamino las suposiciones críticas para preguntar si son apropiadas.
   1 2 3 4
3. Yo dejo de interferir hasta que los problemas lleguen a ser serios.
   1 2 3 4
4. Yo focalizo la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares.
   1 2 3 4
5. Yo evito verme involucrado cuando surgen importantes discusiones.
   1 2 3 4
6. Yo hablo sobre mis valores y creencias más importantes.
   1 2 3 4
7. Yo estoy ausente cuando me necesitan.
   1 2 3 4
8. Yo busco diferentes perspectivas cuando soluciono problemas.
   1 2 3 4
9. Yo hablo optimistamente sobre el futuro.
   1 2 3 4
10. Yo fomento vigor entre otros para que se asocien conmigo.
    1 2 3 4
11. Yo discuto en términos específicos quién es responsable de los objetivos de desempeño y rendimiento.
    1 2 3 4
12. Yo espero que las cosas me lleven a equivocarme antes de actuar.
    1 2 3 4
13. Yo hablo estusistamente sobre las necesidades que deben ser satisfechas.
    1 2 3 4
14. Yo especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito o voluntad.
    1 2 3 4
15. Yo invierto tiempo enseñando y entrenando.
    1 2 3 4
16. Yo aclaro lo que se puede esperar recibir cuando los objetivos del desempeño son alcanzados.
    1 2 3 4
17. Yo demuestro que soy un(a) firme creyente de la afirmación " Si no está roto, no lo repares".
    1 2 3 4

MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	2	3	4

18. Yo voy más allá de mis propios intereses por el bienestar del grupo.
    1 2 3 4
19. Yo tato a los otros como individuos más que como miembros del grupo.
    1 2 3 4
20. Yo demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.
    1 2 3 4
21. Yo actúo de forma de ganar el respeto de los otros.
    1 2 3 4
22. Yo concentro toda mi atención en el manejo de errores, quejas y fallas.
    1 2 3 4
23. Yo considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones.
    1 2 3 4
24. Yo estoy al tanto de todos los errores.
    1 2 3 4
25. Yo despliego un sentido de poder y de confianza.
    1 2 3 4
26. Yo articulo una visión apremiante del futuro.
    1 2 3 4
27. Yo dirijo mi atención hacia las fallas para llegar a los estándares.
    1 2 3 4
28. Yo evito tomar decisiones.
    1 2 3 4
29. Yo considero que los individuos tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones.
    1 2 3 4
30. Yo induzco a otros a que perciban los problemas desde diferentes ángulos.
    1 2 3 4
31. Yo ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas.
    1 2 3 4
32. Yo sugiero nuevas formas de cómo completar las asignaciones.
    1 2 3 4
33. Yo postergo las respuestas a preguntas urgentes.
    1 2 3 4
34. Yo enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión.
    1 2 3 4
35. Yo expreso satisfacción cuando los demás cumplen sus expectativas.
    1 2 3 4
36. Yo expreso confianza en que los objetivos serán realizados.
    1 2 3 4
37. Yo soy eficiente buscándole a los demás trabajos relacionados con mis necesidades.
    1 2 3 4
38. Yo uso métodos de liderazgo satisfactorios.
    1 2 3 4

MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	2	3	4

39. Yo induzco a otros a que hagan más de lo que esperan hacer.
    1 2 3 4
40. Yo soy eficiente representando a los demás ante una autoridad más alta.
    1 2 3 4
41. Yo trabajo con los demás de manera satisfactotria.
    1 2 3 4
42. Yo realzo el deseo en los demás de ser exitosos.
    1 2 3 4
43. Yo soy efectivo en la búsqueda de requisitos organizacionales.
    1 2 3 4
44. Yo incremento el deseo de los demás por trabajar más duro.
    1 2 3 4
45. Yo liderizo un grupo efectivo.
    1 2 3 4

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

A continuación se le presenta el siguiente cuestionario el cual tiene por objetivo medir las características de liderazgo de su jefe. Para cada una de ellas usted debe juzgar cuán frecuente cada afirmación se aplica con la persona que está describiendo (su jefe). Si la pregunta es irrelevante, no se aplica o no sabe la respuesta, deje el espacio en blanco. De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

La información recolectada será de carácter confidencial y utilizada para estrictos fines académicos.

Nombre de la Empresa: _____

Sexo: F_____ M_____

Edad:

De 20 a 30 años _____
De 31 a 40 años _____
De 41 a 50 años _____
51 años o más _____

Tiempo que ha laborado en la Empresa:

De 1 a 6 meses _____
Más de 6 meses a 1 año _____
Más de 1 año a 3 años _____
Más de 3 años a 5 años _____
Más de 5 años _____

Nivel Educativo:

Primaria Incompleta _____
Primaria Completa _____
Secundaria Incompleta _____
Secundaria Completa _____
T.S.U. _____
Universitario _____
Post-grado _____

Tiempo de funcionamiento de la Empresa:

Menos de 1 año _____
De 1 año a 5 años _____
Más de 5 años a 10 años_____
Más de 10 años _____

Profesión:_____

Cargo: _____

Para responder debe hacer uso de la siguiente escala y encerrar en un círculo la respuesta que usted considere correcta:

MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	2	3	4

LA PERSONA QUE ESTOY DESCRIBIENDO (MI JEFE)...

1. Me provee de asistencia a cambio de mis esfuerzos.
   1 2 3 4
2. Reexamina las proposiciones críticas para cuestionar si son o no apropiadas.
   1 2 3 4
3. Deja su intervención para el momento en que los problemas llegan a ser serios.
   1 2 3 4
4. Enfoca su atención sobre irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares.
   1 2 3 4
5. Evita verse involucrado cuando surgen importantes decisiones.
   1 2 3 4
6. Habla sobre sus valores y creencias más importantes.
   1 2 3 4
7. Está ausente cuando se le necesita.
   1 2 3 4
8. Busca diferentes perspectivas cuando soluciona problemas.
   1 2 3 4
9. Habla optimistamente sobre el futuro.
   1 2 3 4
10. Fomenta vigor para que trabaje con él/ella.
    1 2 3 4
11. Discute en términos específicos quién es responsable de los objetivos de desempeño y rendimiento.
    1 2 3 4
12. Espera que las cosas le lleven a equivocarse antes de actuar.
    1 2 3 4
13. Habla entusiastamente sobre las necesidades que deben ser satisfechas.
    1 2 3 4
14. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito o voluntad.
    1 2 3 4
15. Invierte tiempo enseñando y entrenando.
    1 2 3 4
16. Aclara lo que se puede esperar recibir cuando los objetivos del desempeño son alcanzados.
    1 2 3 4
17. Demuestra que él/ella es un(a) firme creyente de la afirmación "Si no está roto, no lo repares".
    1 2 3 4

MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	2	3	4

18. Va más allá de sus propios intereses para el bienestar del grupo.
1 2 3 4
19. Me trata como un individuo más que como un miembre del grupo.
1 2 3 4
20. Demuestra que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.
1 2 3 4
21. Actúa de forma de ganar el respeto de los otros.
1 2 3 4
22. Concentra toda su atención en el manejo de errores, quejas y fallas.
1 2 3 4
23. Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones.
1 2 3 4
24. Está al tanto de todos los errores.
1 2 3 4
25. Despliega un sentido del poder y confianza.
1 2 3 4
26. Articula una visión apremiante del futuro.
1 2 3 4
27. Dirige mi atención hacia las fallas para llegar a los estándares.
1 2 3 4
28. Evita tomar decisiones.
1 2 3 4
29. Me considera como un individuo con diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones.
1 2 3 4
30. Me induce a que perciba los problemas de diferentes ángulos.
1 2 3 4
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.
1 2 3 4
32. Sugiere nuevas formas de cómo completar las asignaciones.
1 2 3 4
33. Posterga las respuestas a preguntas urgentes.
1 2 3 4
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de misión.
1 2 3 4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo sus expèctativas.
1 2 3 4
36. Expresa confianza en que los objetivos serán realizados.
1 2 3 4
37. Es eficiente buscándome trabajos relacionados con mis necesidades.
1 2 3 4
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios.
1 2 3 4

MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	2	3	4

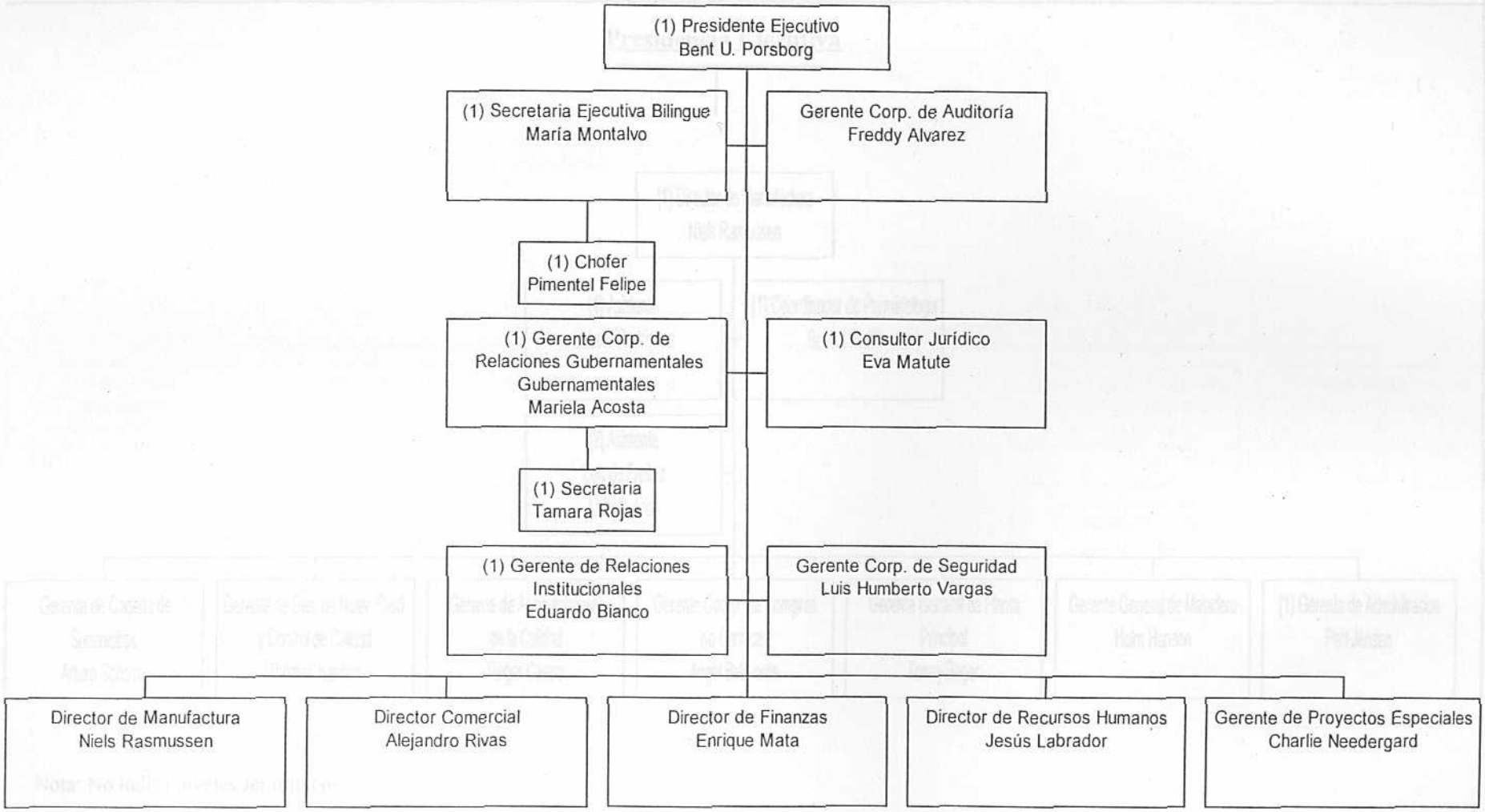
39. Me induce a que haga más de lo que espero hacer.
1 2 3 4
40. Es eficiente representándome ante una autoridad más alta.
1 2 3 4
41. Trabaja conmigo de manera satisfactoria.
1 2 3 4
42. Realza mi deseo de ser exitoso.
1 2 3 4
43. Es efectivo en la búsqueda de requisitos organizacionales.
1 2 3 4
44. Incrementa mi deseo por trabajar más duro.
1 2 3 4
45. Lideriza un grupo efectivo.
1 2 3 4

ANEXO 5

ORGANIGRAMA PLUMROSE LATINOAMERICANA, C.A.

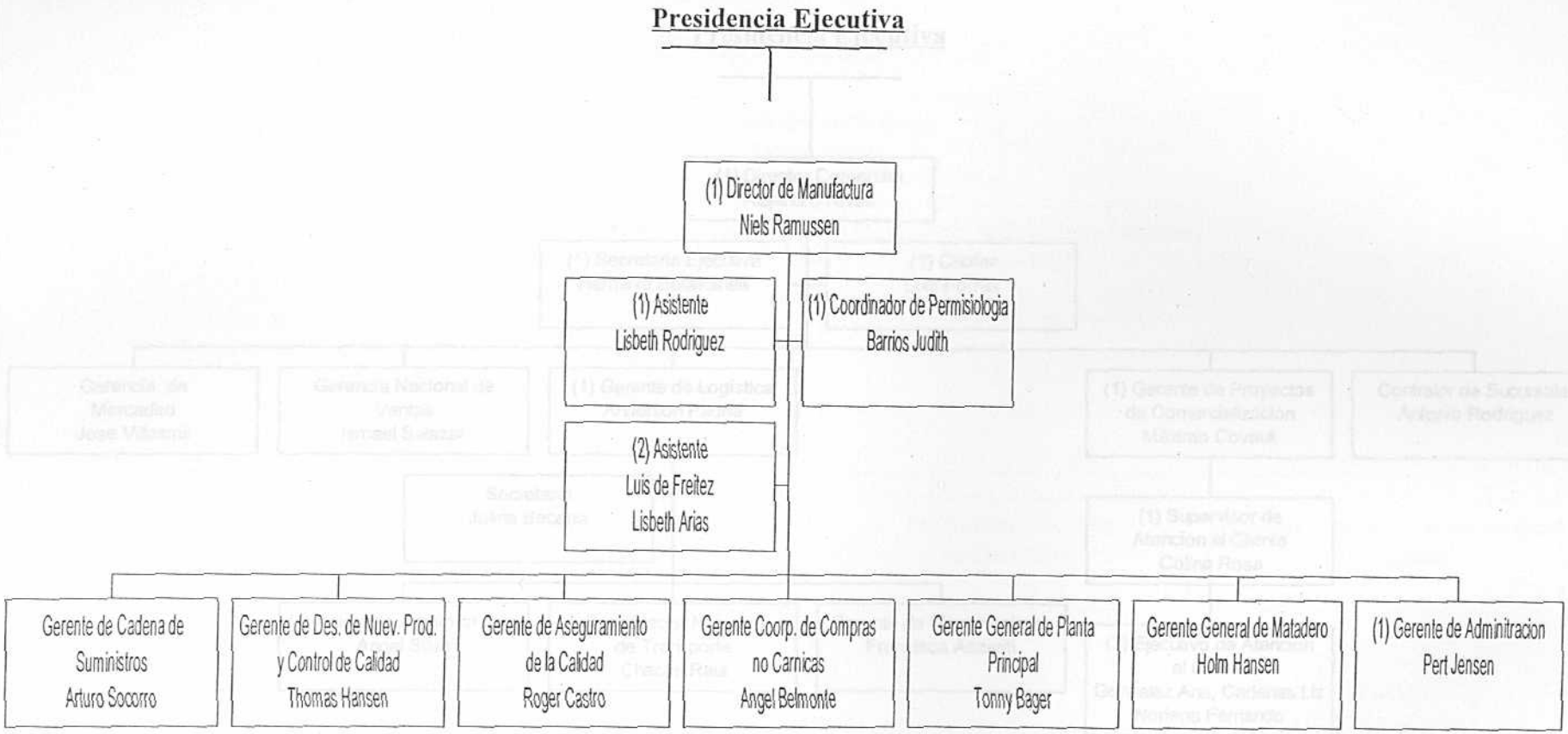
Estructura Organizacional
Presidencia Ejecutiva
Total Personas Nómina Mensual 14
Julio-2000

Presidencia Ejecutiva	**06 E**
Gcia. Corp. de Auditoría	**04 E**
Gcia de Seguridad	**04 E**
Total	**14 E**



Elaboración: Aliz Mora	**Revisión:**	**Aprobación:**

Estructura Organizacional
Dirección de Manufactura
Total de Personas: Nómina Mensual 06
Julio-2000

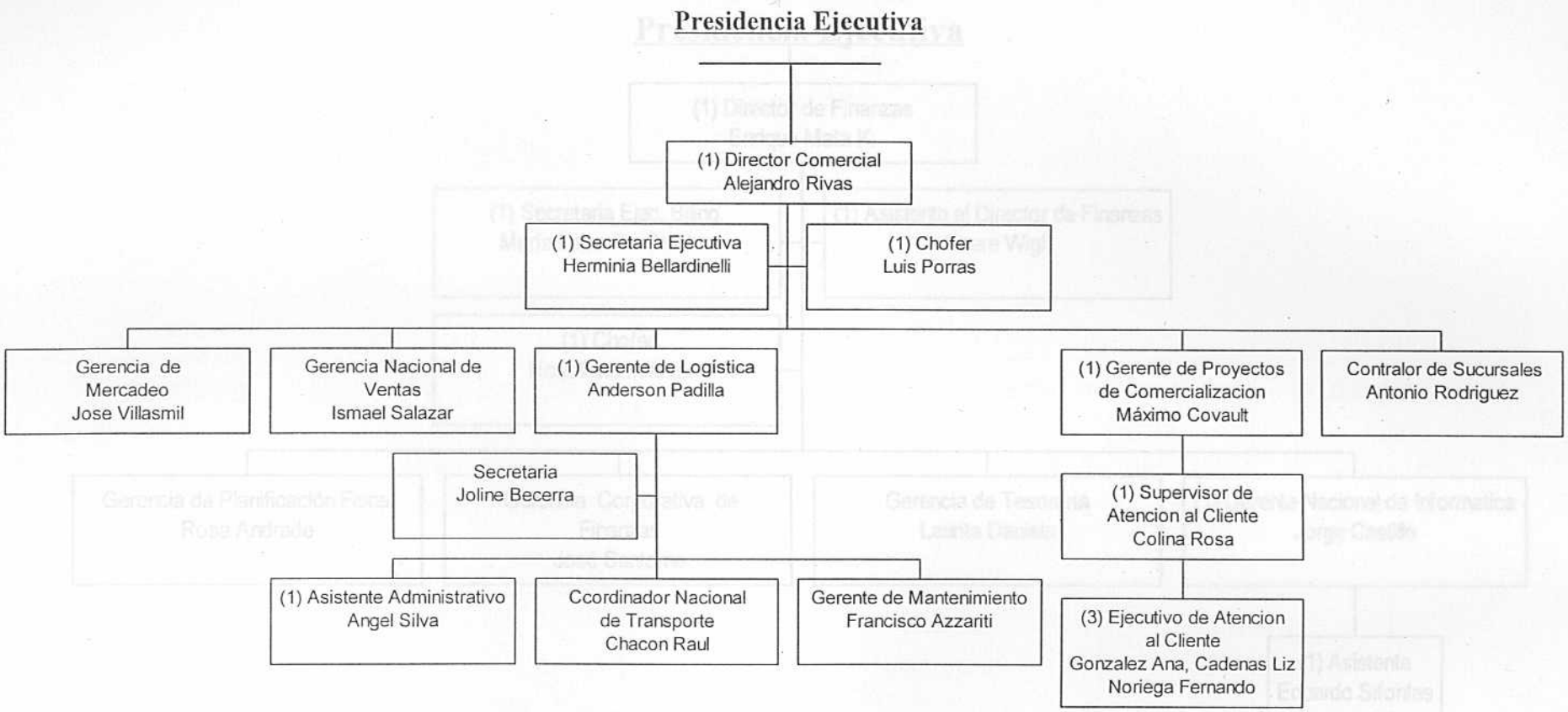


Nota: No indica niveles Jerárquicos

Elaboración :	Revisión :	Aprobación:
Aliz Mora		

Estructura Organizacional
Dirección Comercial
Total de Personas Nómina Mensual 08_
Julio-2000

Dirección Comercial	**8E**
Gerencia Nacional de Mercadeo	**12 E**
Gerencia Nacional de Ventas	**374 E - 381 AS**
Gerencia de Mantenimiento	**12 E**
Total	**408 E - 351 AS**



Nota: No indica niveles Jerárquicos

Elaboración: Aliz Mora

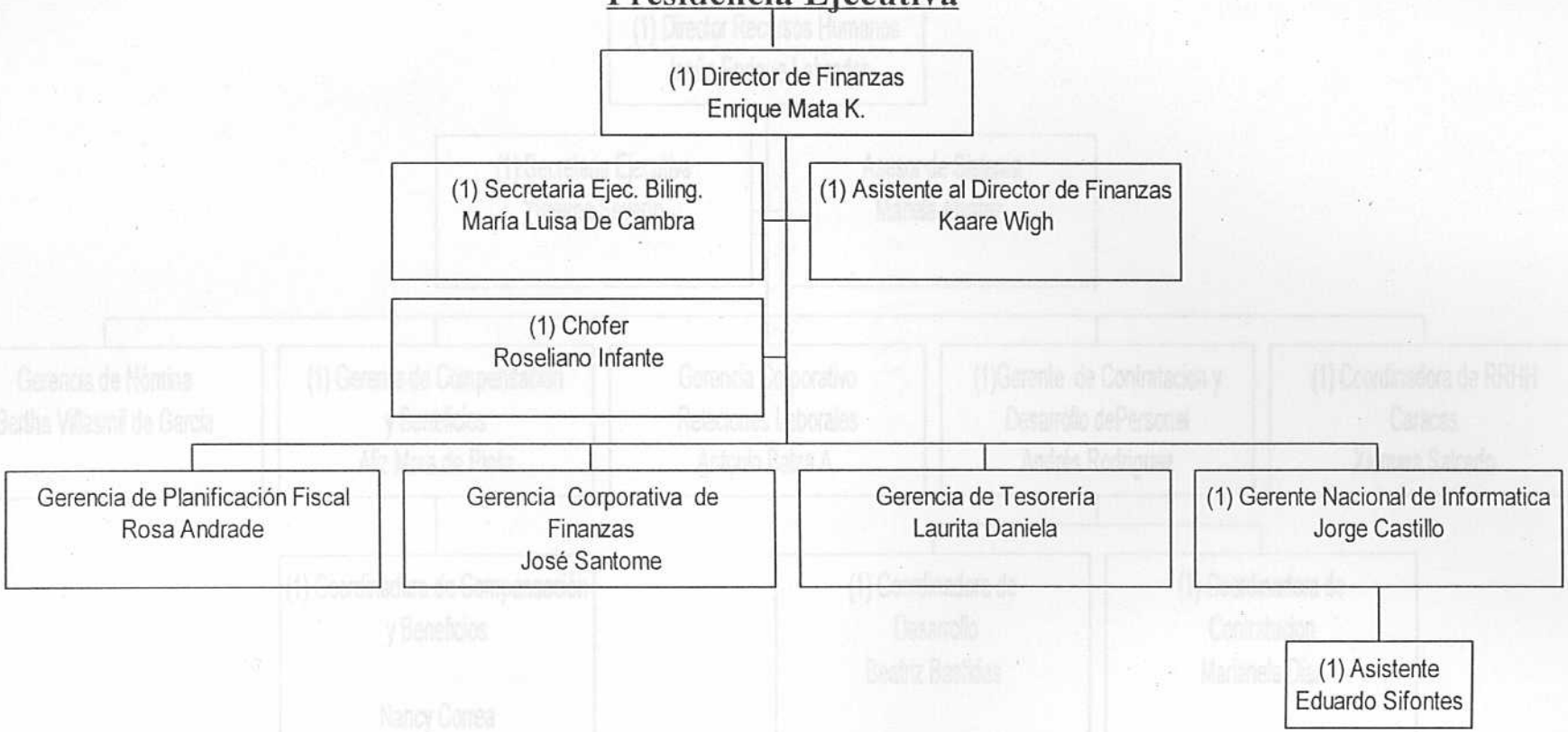
Revisión :

Aprobación:

Estructura Organizacional
Dirección Finanzas
Total de Personas Nómina Mensual 6
Agosto - 2000

Dirección de Finanzas	**6 E**
Gerencia de Planificación Fiscal	**3 E**
Gerencia Corporativa de Finanzas	**15 E**
Gerencia de Tesorería	**4 E**
Total:	**28 E**

Presidencia Ejecutiva



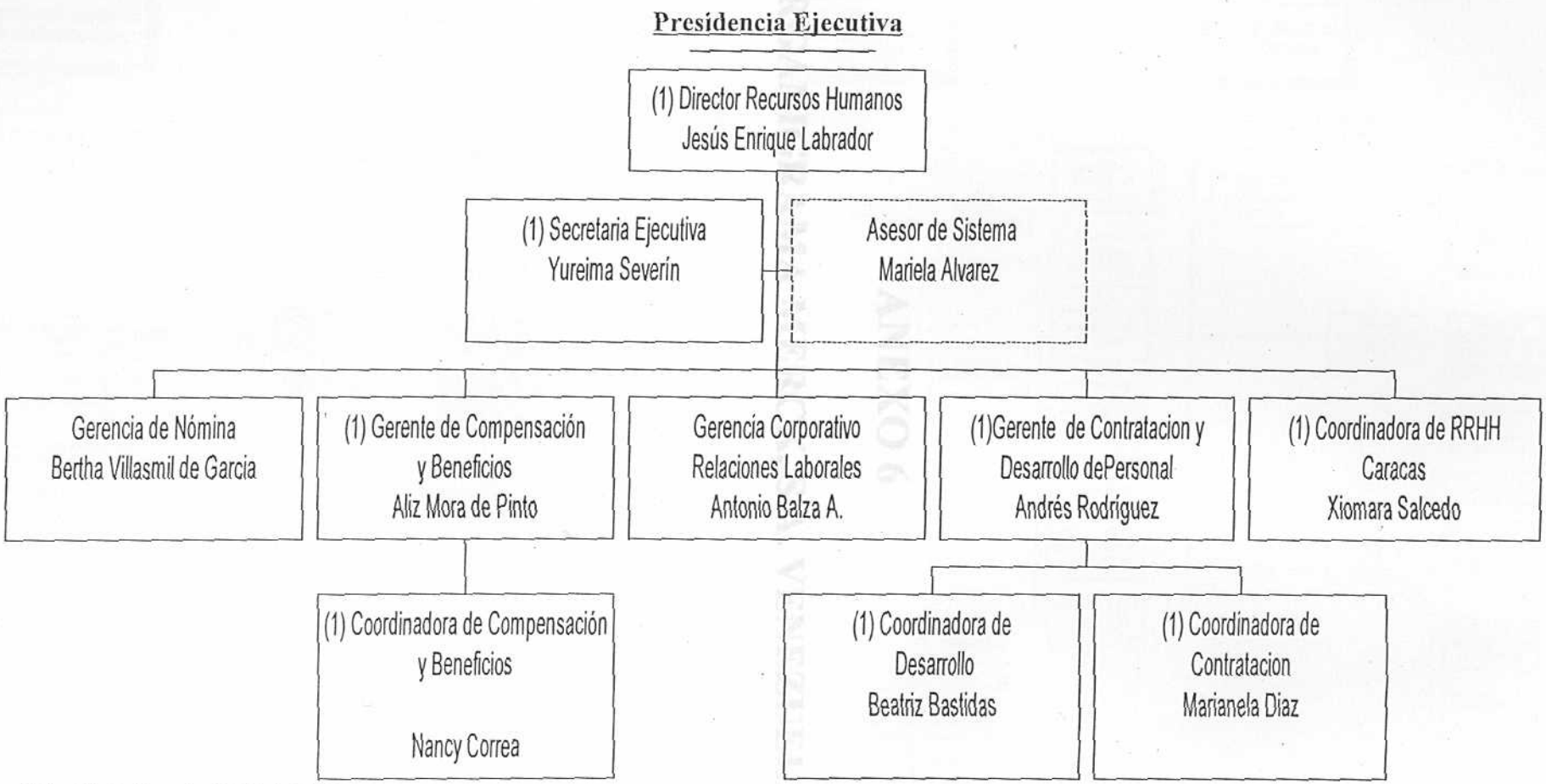
Elaboración:
Aliz Mora

Revisión :

Aprobación:

Estructura Organizacional
Dirección de Recursos Humanos
Total de Personas Nómina Mensual 38
Mayo-2000

Dirección de Recursos Humanos	**8 E**
Gerencia de Nómina	**7 E**
Gcia. Corp. De Relaciones Laborales	**23 E**
Total	**38 E**



Nota: No indica niveles Jerárquicos.

Elaboración:	Revisión:	Aprobación:
Aliz Mora		

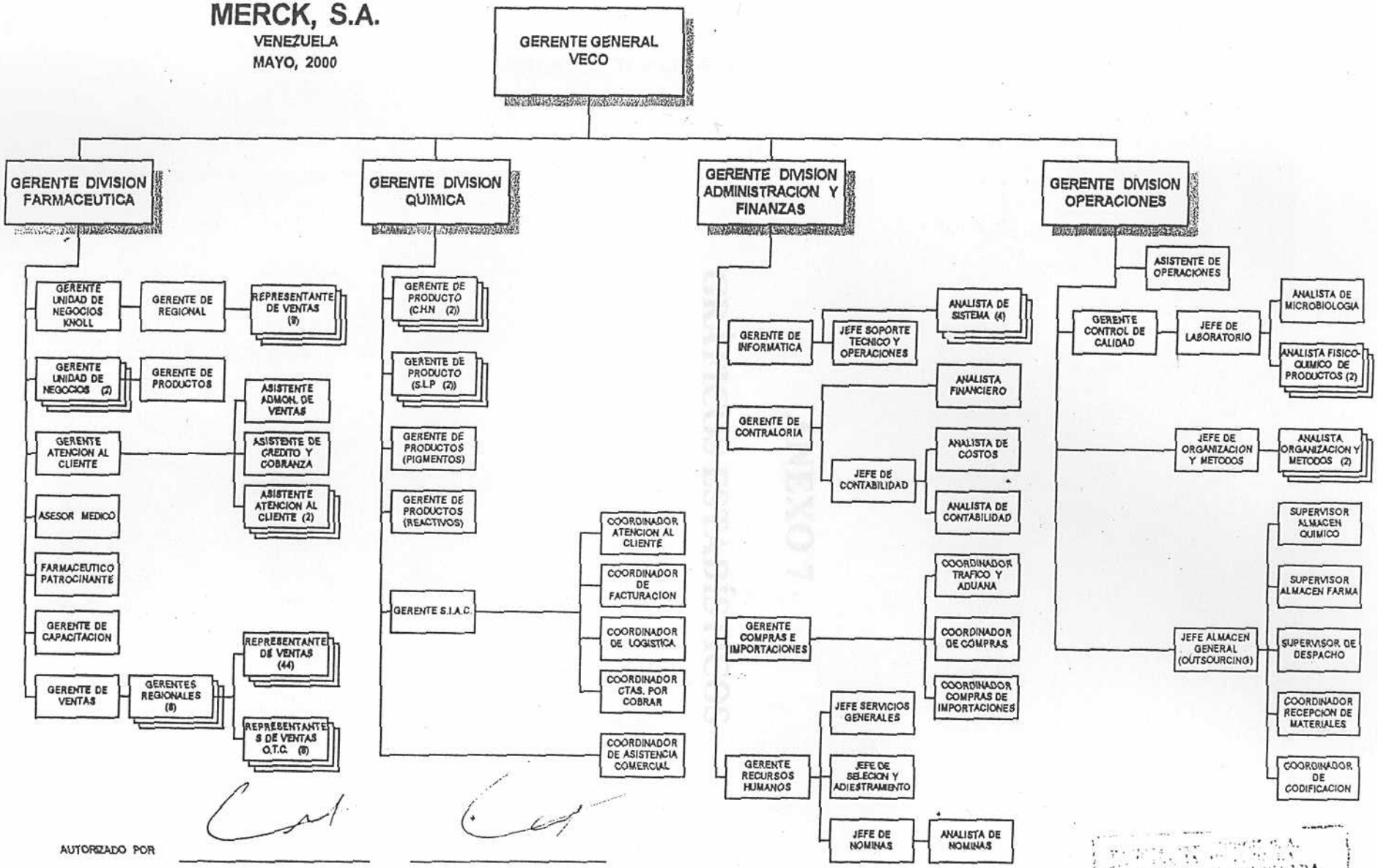
ANEXO 6

ORGANIGRAMA MERCK, S.A. VENEZUELA

MERCK, S.A.

VENEZUELA

MAYO, 2000



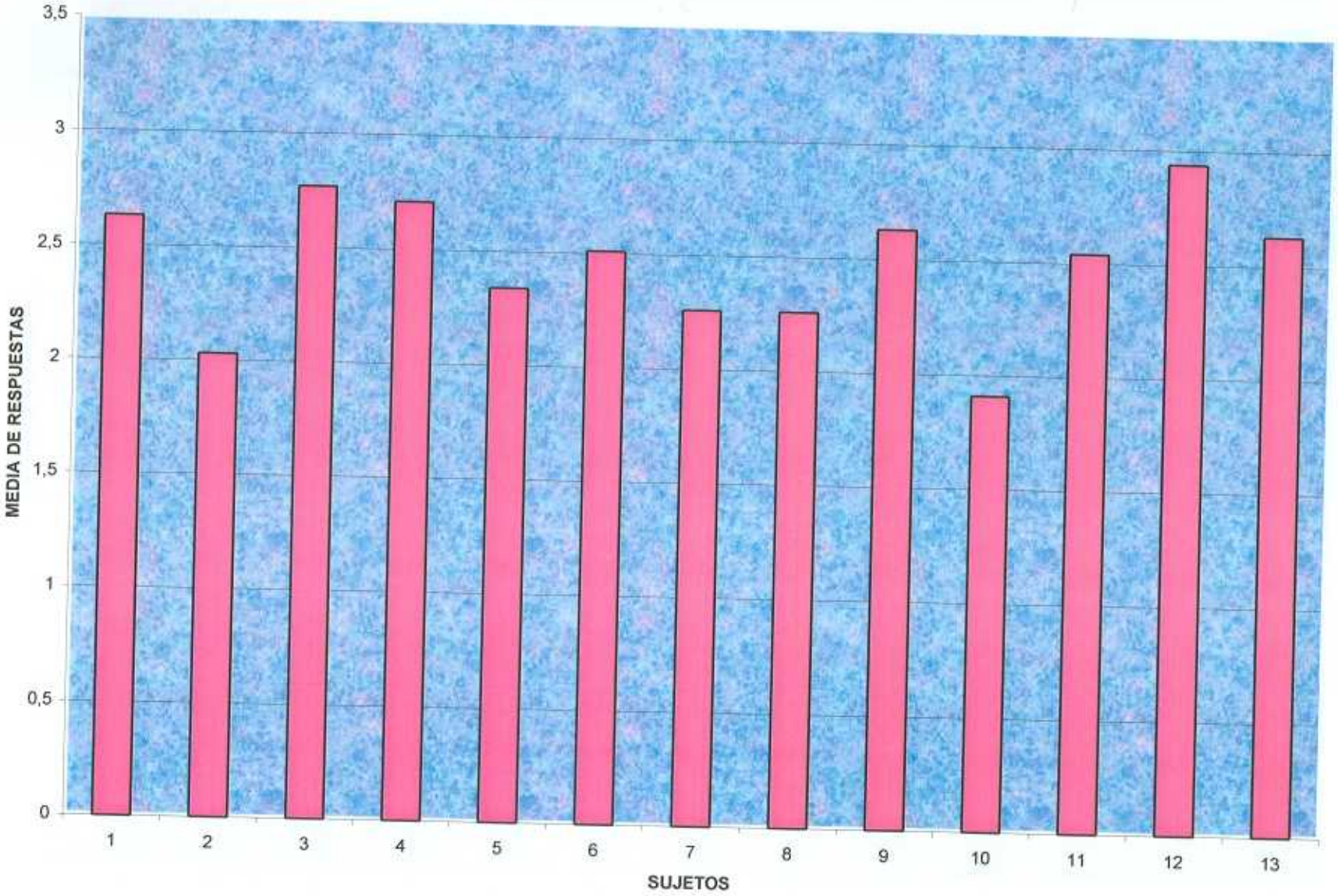
AUTORIZADO POR _____ _____

11 MAY 2000

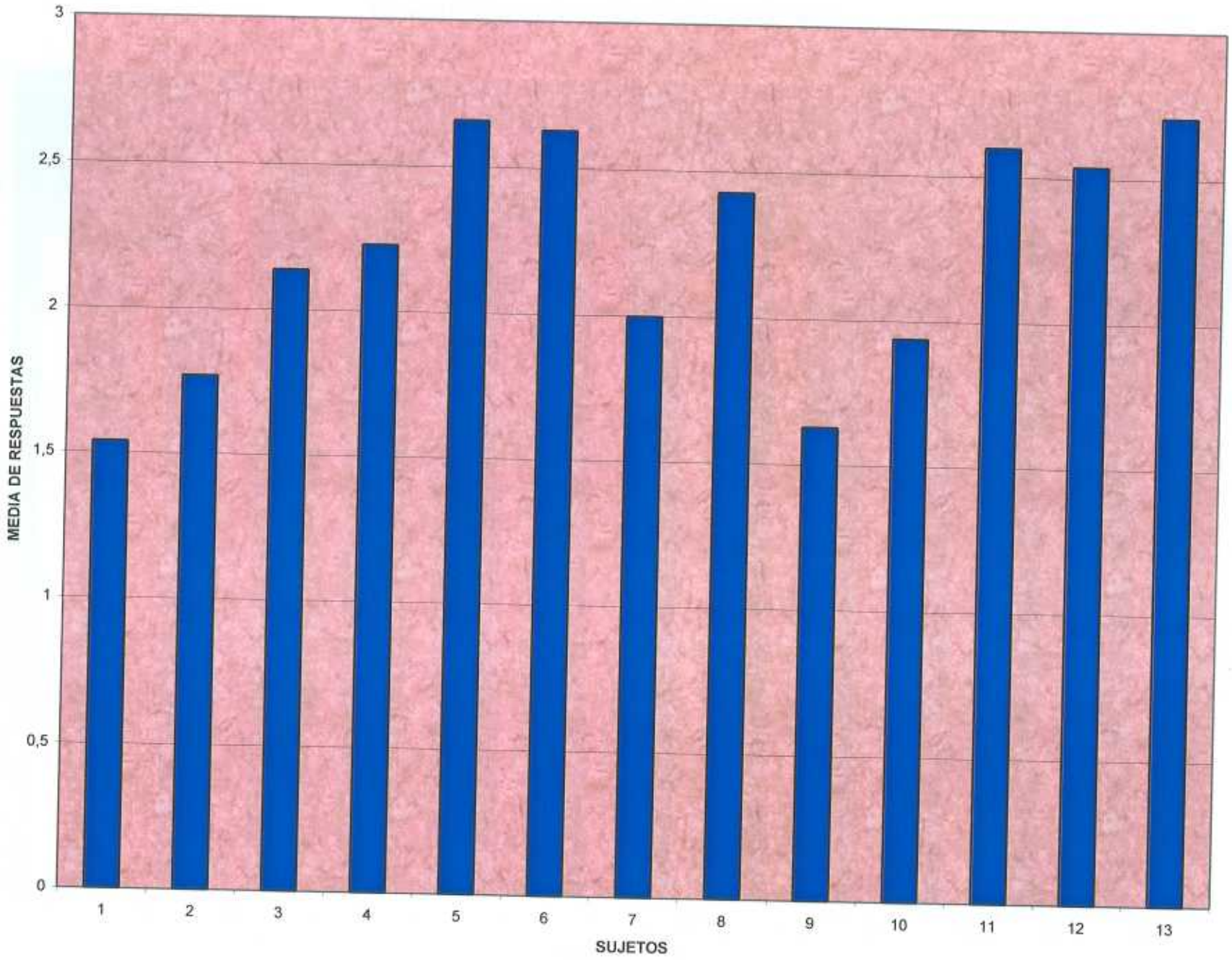
ANEXO 7

GRÁFICOS ESTADÍSTICOS

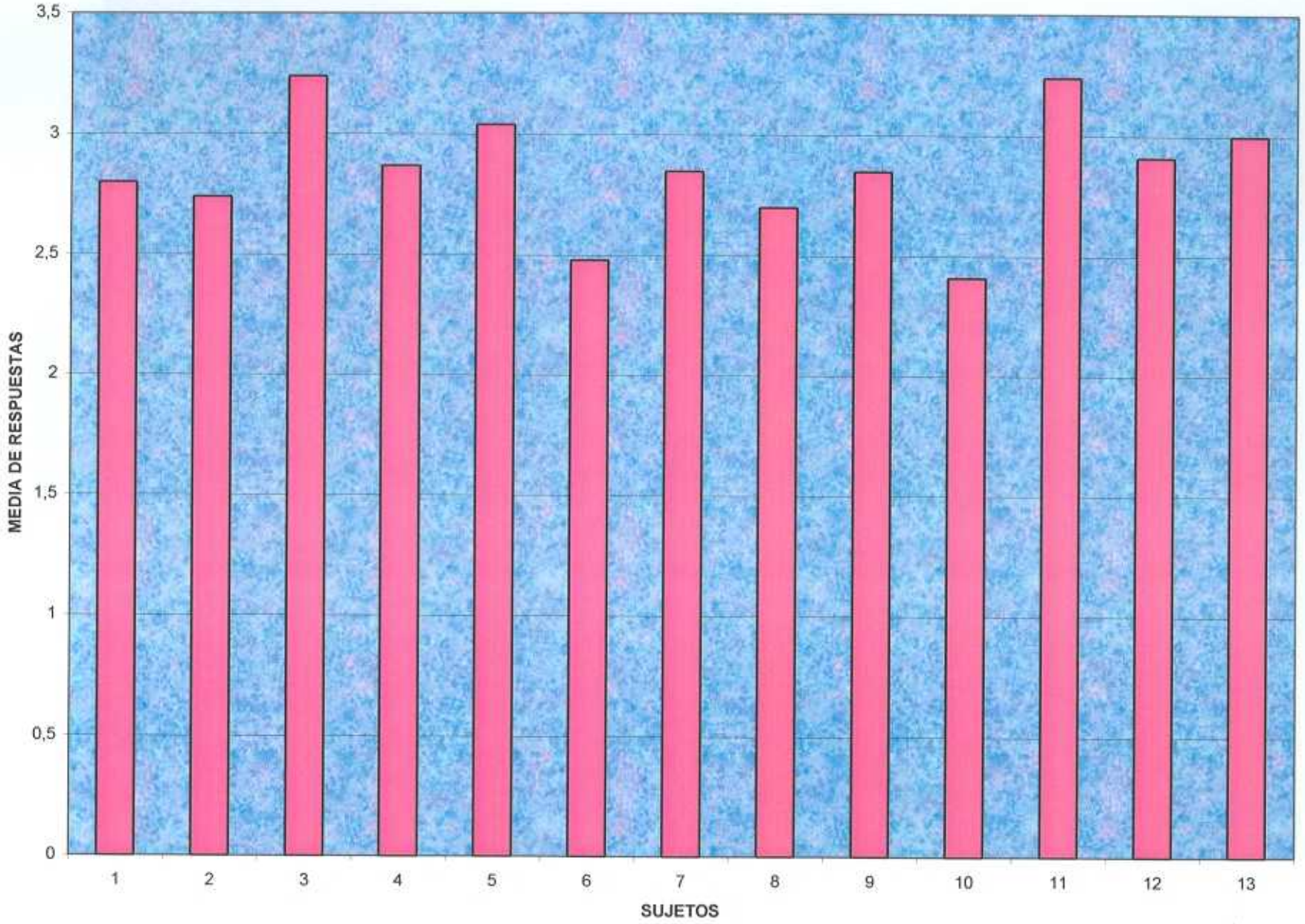
GERENTES TRADICIONALES DE MERCK



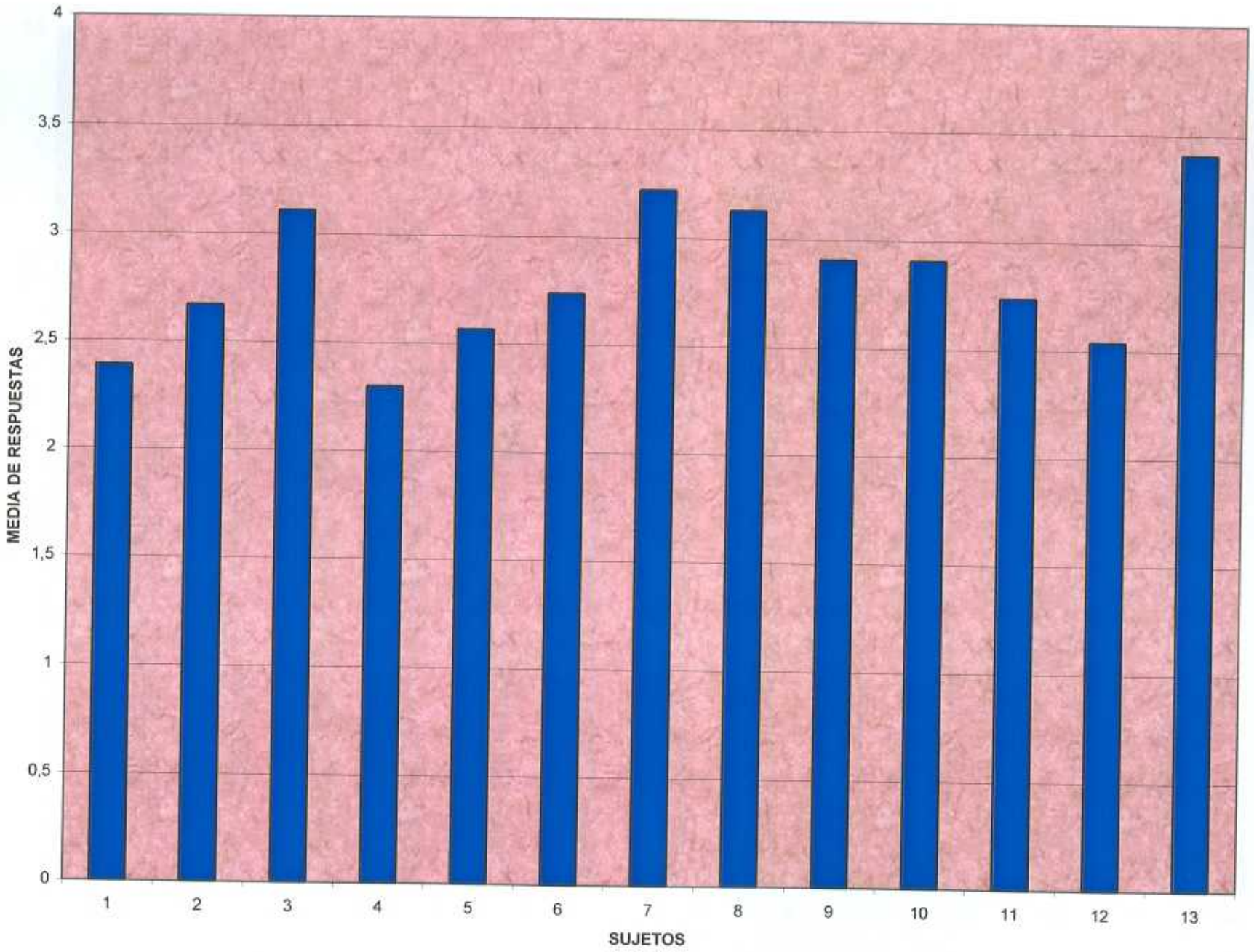
SEGUIDORES TRADICIONALES DE MERCK



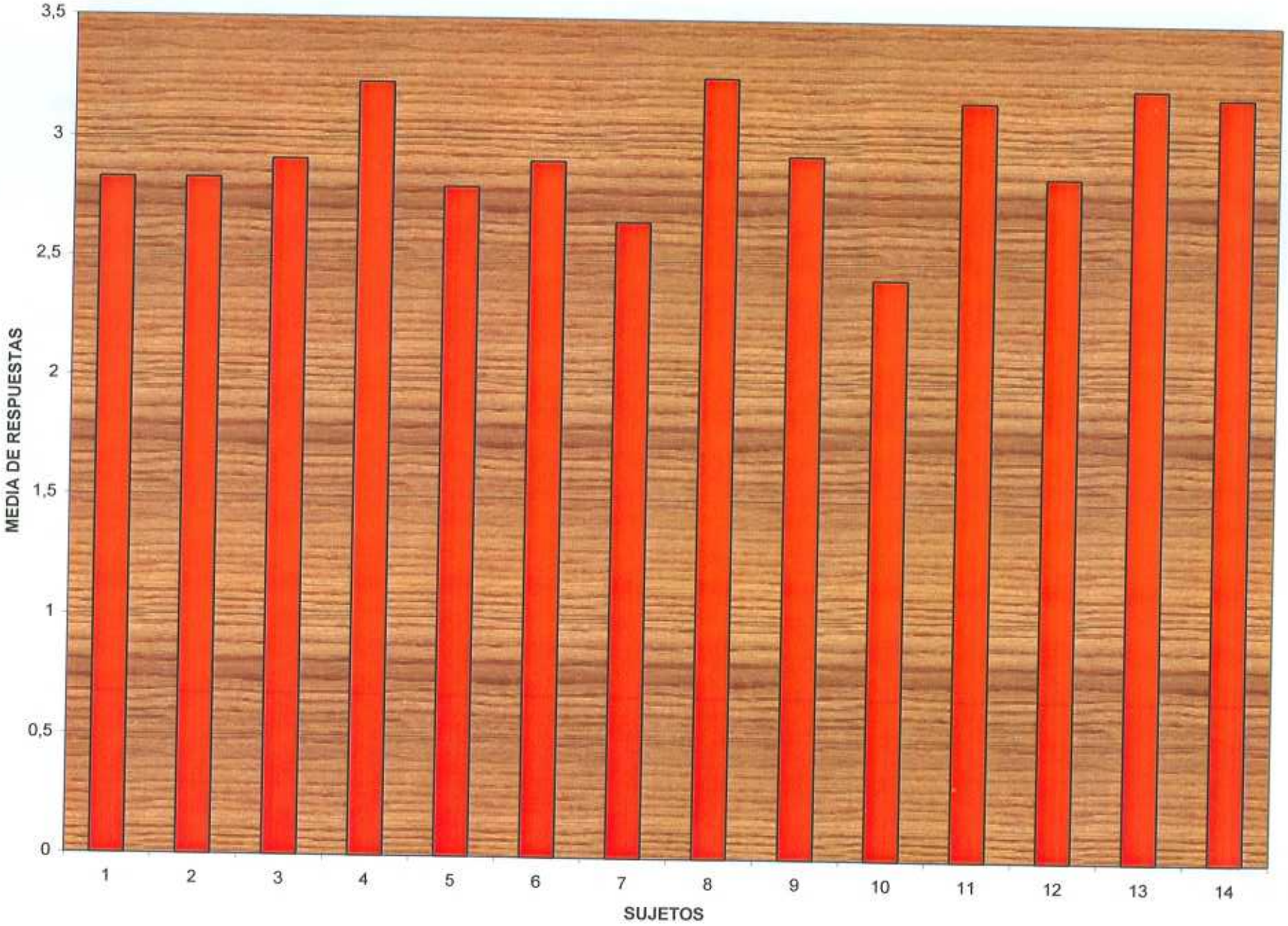
GERENTES TRANSFORMACIONALES DE MERCK



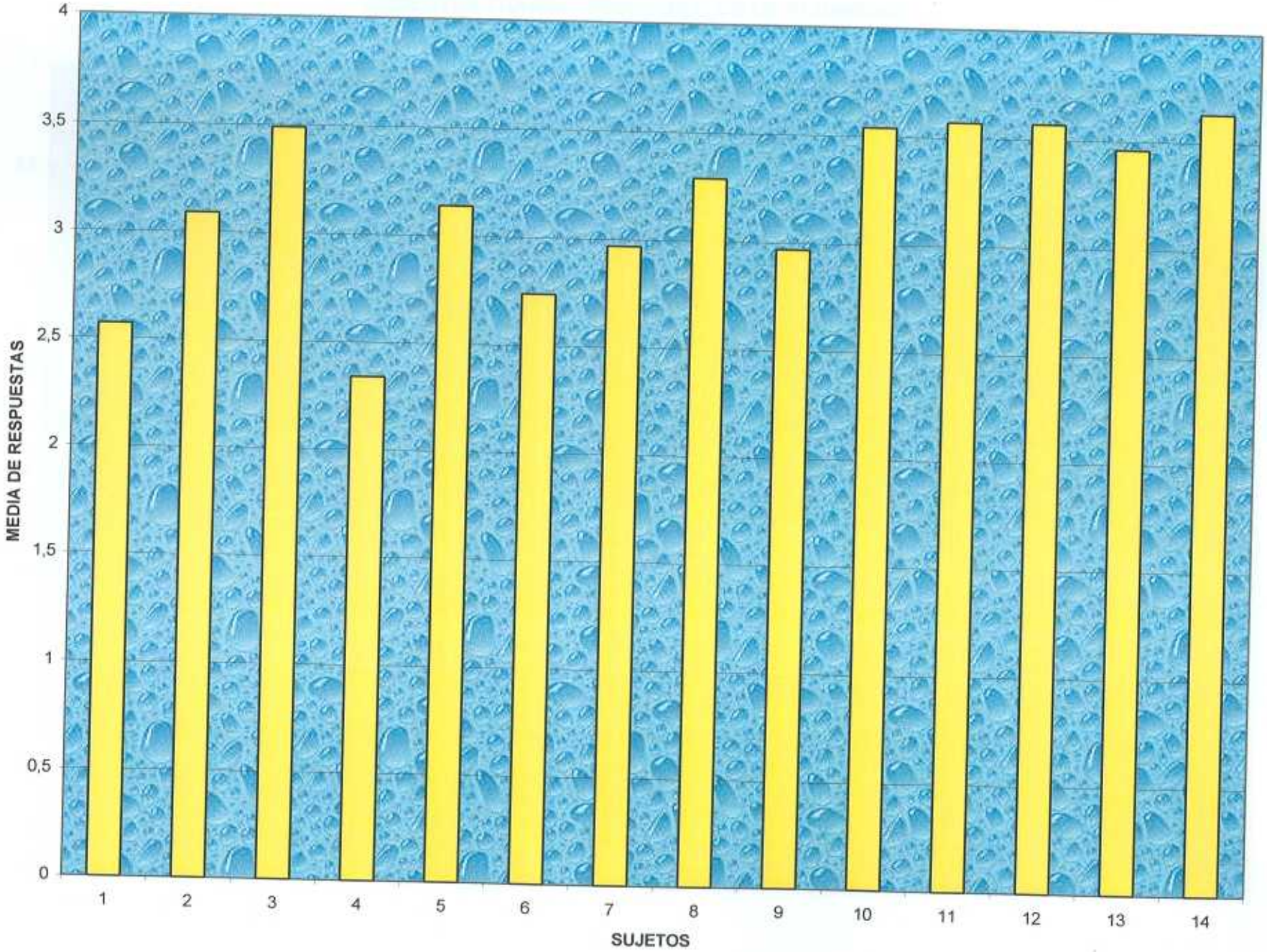
SEGUIDORES TRANSFORMACIONALES DE MERCK



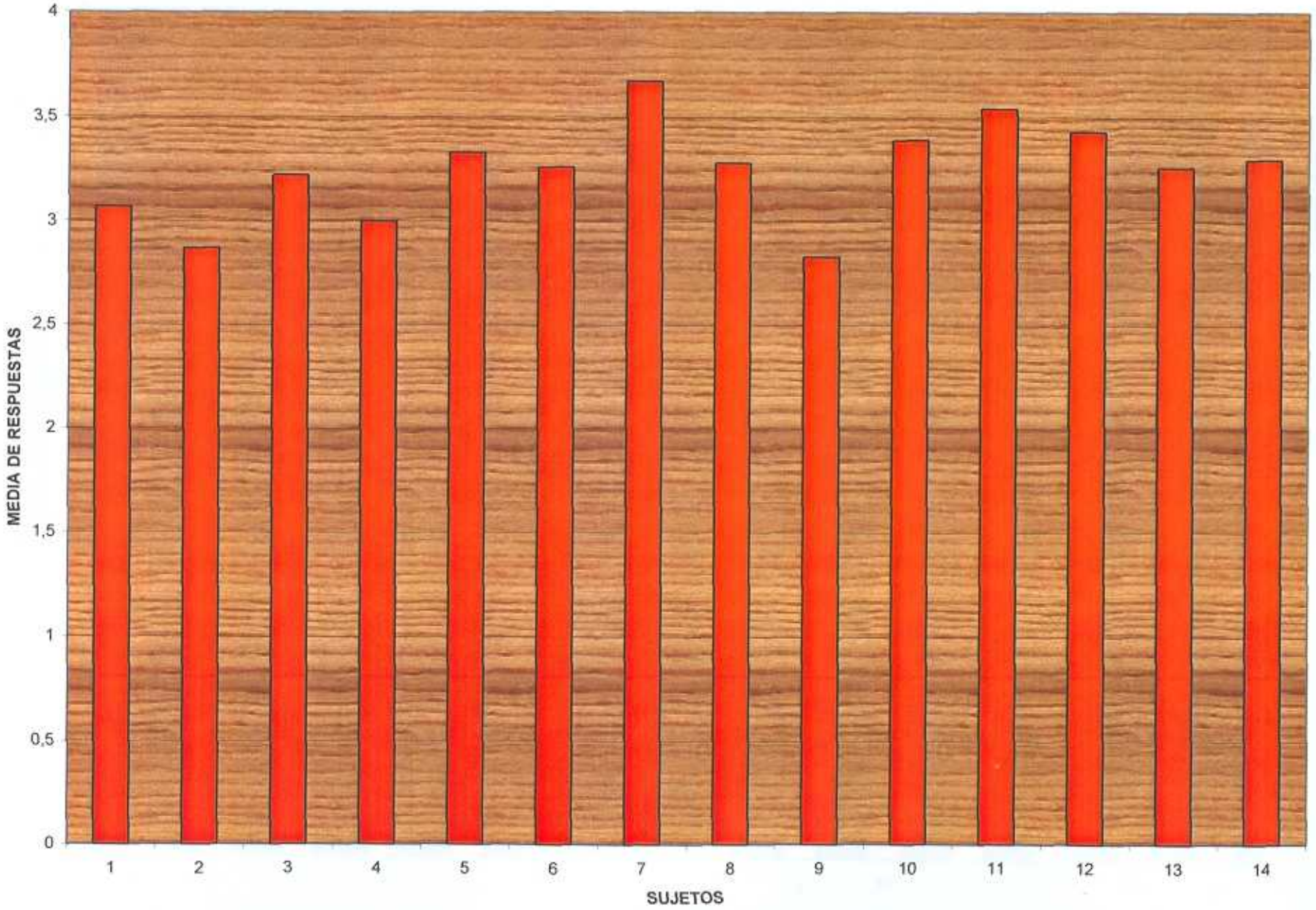
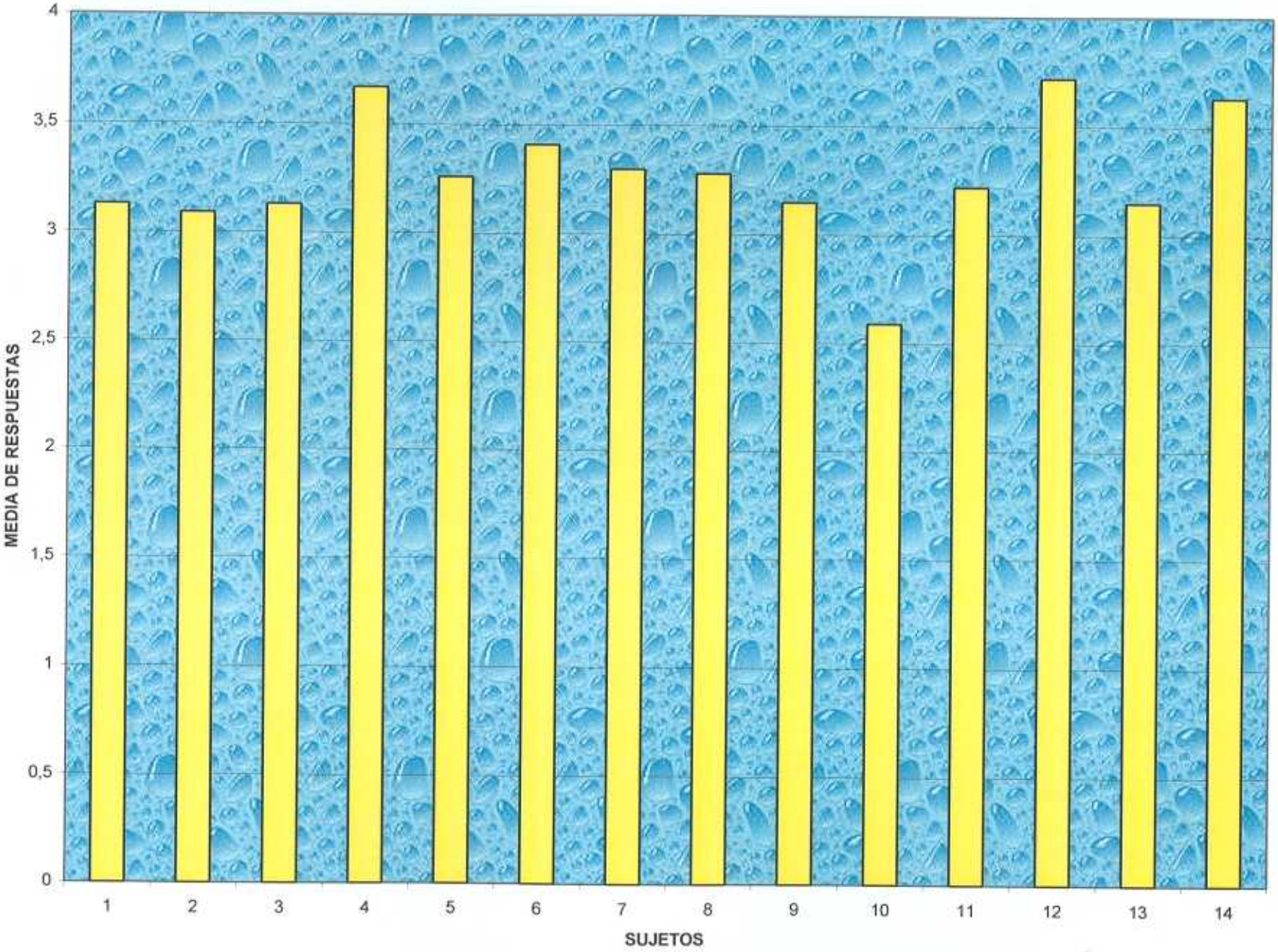
GERENTES TRADICIONALES DE PLUMROSE



SEGUIDORES TRADICIONALES DE PLUMROSE



GERENTES TRANSFORMACIONALES DE PLUMROSE



SEGUIDORES TRANSFORMACIONALES DE PLUMROSE