



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

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)

Título:

Atribución de características del liderazgo desde la perspectiva de los trabajadores y dirigentes sindicales.

Realizado por:

Marcano Salazar, Gabriel Alejandro.
Skrabal Ross, Diego Alejandro.

Profesor guía:

Barrios, Froilan.

RESULTADO DEL EXAMEN:

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

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, ____ de _____ de _____



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

Atribución de características del liderazgo desde la perspectiva de los
trabajadores y dirigentes sindicales.

Tesista: Marcano Salazar, Gabriel Alejandro.

Tesista: Skarbal Ross, Diego Alejandro

Tutor: Froilan Barrios

Caracas, octubre de 2.004

Dedico el presente trabajo a todas aquellas personas que de una u otra manera influyeron o compartieron a mi lado toda esta importante y agradable experiencia, especialmente:

A mis Padres, Aníbal y Lule, por enseñarme la importancia de los estudios y ofrecerme todo lo necesario, principalmente su cariño y dedicación, para poder lograr esta meta.

A mi tía Nena por darme la oportunidad de comenzarla, estar pendiente de mí y apoyarme siempre en mis decisiones.

Mis otros padres Capi, Ramón y Miguel por regalarme su tiempo y amistad; y a mi mamá, mis hermanas, mi tía Margis y mi abuela Maria.

Mis amigos, los de antes, los de ahora y los de siempre, a todos quienes me acompañaron y ayudaron en tantos de estos momentos vividos, principalmente Maracuchito, Perro, Juan Carlos, Negro, Paca, Mariella, Gordis, Huguito, Oriana, Maria, Emilio, Oscar, Elena, Fermín y Julio.

A las familias Lezama, Remiro, Sosa y Skrabal, por tantos momentos en su hogar durante esta carrera, su hospedaje y sus comidas.

Mónica, por acompañarme en este momento tan importante y definitivo.

A conexión, CECISO y a los panas de la REPA, fueron y seguirán siendo excelentes momentos con ustedes.

A la escuela de Ciencias Sociales, donde aprendí tantas cosas buenas y algunas no tanto y sus estudiantes y la dirección de deportes.

A mi EX jefa, Claudia, gracias por confiar en mí y enseñarme tantas cosas, entre ellas a ver todo de una mejor manera y con la mayor sonrisa.

A mi Amigo y compañero de Tesis, Dieguito, Gracias por todo mi pana, fue un placer compartir contigo esta experiencia, así como tantas otras cosas Billete e' yoyo.

Y muy especialmente a tres personas que de una u otra forma me dieron el apoyo, las fuerzas y las ganas de luchar para lograr mis objetivos, además de enseñarme las cosas más importantes de la vida, Maria Elena, Eddie (ésta es tu TESIS) y Daniel Alejandro...

GAMS.

Dedico este trabajo a mi padre quien me ayudo y amo mientras tuvo aliento
A mi madre quien me dio la vida y que con dedicacion y esmero me supo
construir un mundo hermoso
A mis hermanos, Robertico por la computadora y Xiomara por su gran ayuda
A Erika por estar conmigo en uno de los momentos más difíciles de mi vida
A mi amigo Eddie por todo lo que compartió conmigo antes de partir
A todos mis amigos, porque sin ellos mi vida hubiese sido otra

Diego

Mis agradecimientos van dirigidos principalmente a la Familia Skrabal, por soportarme y ayudarnos en cada momento que fue necesario. Xiomara, por la metodología, Robertico por la computadora, Sra. Patricia por su tiempo y compañía, y a usted Sr. Roberto muy especialmente por sus conversaciones (de fútbol) y sus Pizzas.

A la Profesora Tamara Hannot, por enseñarnos que todo se puede cuando uno quiere, simplemente hay que luchar por eso; por brindarnos su colaboración y tiempo; y por guiarnos en los caminos de este proyecto.

A las palabras de apoyo y ánimo de todos mis amigos y por comprender que no era que uno no quisiera, sino que no se podía.

A Maria Elena Guevara, sin ti, hubiera sido mucho más difícil, amistades como la tuya son poco probables de conseguir, Gracias por Todo.

A los importantes consejos de cada uno de aquellos que en algún momento se preocupó por este trabajo.

A Capi, Ofe, Mónica, Vanesa y Maraco, quienes de una u otra forma colaboraron en su realización.

A la escuela de Ciencias Sociales, principalmente al Profesor Pedro Vicente Navarro por su colaboración.

GAMS.

Mis agradecimientos más sinceros a todos aquellos profesores que me enseñaron como pensar en este mundo sin fracasar en el intento.

A mi tutor Froilan por su apoyo y ayuda

A el zorro rosa por que ya no cuenta chistes tan malos

A Marielena por su gran ayuda y preocupación

A todos aquellos que directa o indirectamente ayudaron a que esta trabajo se terminara.

Diego

INDICE GENERAL

Capítulo I	1
Introducción	1
Planteamiento del problema	3
Objetivos	7
Capítulo II. Marco Teórico	8
1.-Movimiento Sindical.....	8
1.1.- Reseña histórica del movimiento sindical en Venezuela.....	8
1.2.-La organización sindical.....	10
1.3.-El perfil del dirigente sindical.....	11
1.4.-Derecho Colectivo del Trabajo.....	14
2.-El liderazgo.....	19
2.1.-Liderazgo transformacional.....	19
2.1.1.-La jerarquía de Maslow.....	20
2.1.2.-Características del proceso de transformación.....	22
2.1.3.-Modelo de liderazgo transformacional.....	23
2.1.4.-Liderazgo y cultura organizacional.....	24
2.1.5.-Importancia del liderazgo organizacional.....	25
2.1.6.-Experiencia y conflicto con el superior.....	26
2.1.7.- Símbolos e imágenes.....	27
2.1.8.-Características del Liderazgo Transformacional.....	29
2.2.-Liderazgo carismático.....	37
2.2.1.-Situaciones que promueven el carisma.....	38
2.2.2.-El carisma depende tanto de los seguidores como de los líderes....	39
2.2.3.-La relación carismática.....	40
2.2.4.-Persistencia del carisma.....	41
2.2.5.-Tendencias transformacionales adicionales.....	42
2.2.6.-Resolución de conflictos internos.....	43
2.2.7.-Éxito sin carisma.....	43
2.2.8.-Cuando los líderes carismáticos fallan.....	43
2.2.9.-Habilidades requeridas para ser líder transformacional.....	44
2.2.10.-Características del carisma.....	44
2.3.-Comparación entre liderazgo carismático y transformacional	47
2.4.-Atribución.....	48
Capítulo III. Marco Metodológico	50
Capítulo IV. Análisis y discusión de resultados	60
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones	102
Capítulo VI. Referencias Bibliográficas	105
Capítulo VII. Anexos	109
Anexo A. Proceso de liderazgo transaccional.....	109
Anexo B. Proceso de liderazgo transformacional.....	110
Anexo C. Piramide de la jerarquía de las necesidades de Maslow.....	111
Anexo D. Proceso de liderazgo carismático.....	112
Anexo E. Operacionalización de la variable.....	113
Anexo F. Escala tipo Likert para los trabajadores sindicalizados.....	118

Anexo D. Escala tipo Likert para los dirigentes sindicales.....	121
---	-----

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Numero de empleados sindicalizados y dirigentes pertenecientes a las empresas seleccionadas.....	53
Tabla N° 2: Numero de empleados sindicalizados y dirigentes a utilizar en la muestra.....	54
Tabla N° 3: Rango de valores para analizar las medias de los items de cada subdimensión.....	58
Tabla N° 4: Rangon de valores para analizar las medias de las sub-dimensiones con 2 items.....	58
Tabla N° 5: Rango de valores para analizar las medias de las sub-dimensiones con 3 items.....	58
Tabla N° 6: Rango de valores para analizar las medias de las sub-dimensiones con 4 items.....	59
Tabla N° 7: Rango de valores para analizar las medias de las sub-dimensiones con 4 items.....	59
Tabla N° 8: Estadísticos empleados para el análisis de la dimensión Liderazgo Carismático.....	60
Tabla N° 9: Prueba de Krukal-Wallis para la dimensión Liderazgo Carismático.....	60
Tabla N° 10: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Habilidades de Comunicación Excepcional.....	61
Tabla N° 11: Prueba de Krukal-Wallis para la sub-dimensión Habilidades de Comunicación Excepcional.....	61
Tabla N° 12: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Confianza en sí mismo y Convicción Moral.....	63
Tabla N° 13: Prueba de Krukal-Wallis para la sub-dimensión Confianza en sí mismo y Convicción Moral.....	63
Tabla N° 14: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Orientación al Riesgo.....	65
Tabla N° 15: Prueba de Krukal-Wallis para la sub-dimensión Orientación al Riesgo.....	65
Tabla N° 16: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Gran Energía y Orientación a la Acción.....	67
Tabla N° 17: Prueba de Krukal-Wallis para la sub-dimensión Gran Energía y Orientación a la Acción.....	67
Tabla N° 18: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Base de Poder Fundada en Relaciones.....	69
Tabla N° 19: Prueba de Krukal-Wallis para la sub-dimensión Base de Poder Fundada en Relaciones.....	69
Tabla N° 20: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Delegación de Poder en los Demás.....	71
Tabla N° 21: Prueba de Krukal-Wallis para la sub-dimensión Delegación de Poder en los Demás.....	71
Tabla N° 22: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Personalidad Auto-Promovida	73
Tabla N° 23: Prueba de Krukal-Wallis para la sub-dimensión Personalidad Auto-Promovida	73

Tabla N° 24: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Idealización.....	75
Tabla N° 25: Prueba de Krukal-Wallis para la sub-dimensión Idealización.....	75
Tabla N° 26: Estadísticos empleados para el análisis de la dimensión Liderazgo Transformacional.....	77
Tabla N° 27: Prueba de Krukal-Wallis para la dimensión Liderazgo Transformacional.....	77
Tabla N° 28: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Refuerzo Contingente.....	78
Tabla N° 29: Prueba de Krukal-Wallis para la sub-dimensión Refuerzo Contingente.....	78
Tabla N° 30: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Estimulación Intelectual.....	80
Tabla N° 31: Prueba de Krukal-Wallis para la sub-dimensión Estimulación Intelectual.....	80
Tabla N° 32: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Administración por Excepción.....	82
Tabla N° 33: Prueba de Krukal-Wallis para la sub-dimensión.....	82
Tabla N° 34: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Influencia Ideal.....	84
Tabla N° 35: Prueba de Krukal-Wallis para la sub-dimensión Influencia Ideal.....	84
Tabla N° 36: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Inspiración.....	86
Tabla N° 37: Prueba de Krukal-Wallis para la sub-dimensión Inspiración.....	86
Tabla N° 38: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Consideración Individual.....	88
Tabla N° 39: Prueba de Krukal-Wallis para la sub-dimensión Consideración Individual.....	88
Tabla N° 40: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Efectividad.....	90
Tabla N° 41: Prueba de Krukal-Wallis para la sub-dimensión Efectividad.....	90
Tabla N° 42: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Satisfacción.....	92
Tabla N° 43: Prueba de Krukal-Wallis para la sub-dimensión Satisfacción.....	92
Tabla N° 44: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Esfuerzo Extra.....	94
Tabla N° 45: Prueba de Krukal-Wallis para la sub-dimensión Esfuerzo Extra.....	94
Tabla N° 46: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Trascendencia.....	96
Tabla N° 47: Prueba de Krukal-Wallis para la sub-dimensión Trascendencia.....	96

INDICE DE GRAFICOS

Gráfica N°1: Análisis por ítem de la sub-dimensión Habilidades de Comunicación Excepcional.....	62
Gráfica N°2: Análisis por ítem de la sub-dimensión Confianza en sí mismo y Convicción Moral.....	64
Gráfica N°3: Análisis por ítem de la sub-dimensión Orientación al Riesgo.....	66
Gráfica N°4: Análisis por ítem de la sub-dimensión Gran Energía y Orientación a la Acción.....	68
Gráfica N°5: Análisis por ítem de la sub-dimensión Base de Poder Fundada en Relaciones.....	70
Gráfica N°6: Análisis por ítem de la sub-dimensión Delegación de Poder en los Demás.....	72
Gráfica N°7: Análisis por ítem de la sub-dimensión Personalidad Auto-Promovida...	74
Gráfica N°8: Análisis por ítem de la sub-dimensión Idealización.....	76
Gráfica N°9: Análisis por ítem de la sub-dimensión Refuerzo Contingente.....	79
Gráfica N°10: Análisis por ítem de la sub-dimensión Estimulación Intelectual.....	81
Gráfica N°11: Análisis por ítem de la sub-dimensión Administración por Excepción	83
Gráfica N°12: Análisis por ítem de la sub-dimensión Influencia Ideal.....	85
Gráfica N°13: Análisis por ítem de la sub-dimensión Inspiración.....	87
Gráfica N°14: Análisis por ítem de la sub-dimensión Consideración Individual.....	89
Gráfica N°15: Análisis por ítem de la sub-dimensión Efectividad.....	91
Gráfica N°16: Análisis por ítem de la sub-dimensión Satisfacción.....	93
Gráfica N°17: Análisis por ítem de la sub-dimensión Esfuerzo Extra.....	95
Gráfica N°18: Análisis por ítem de la sub-dimensión Trascendencia.....	97

RESUMEN

La presente investigación pretende determinar las divergencias y coincidencias en las características de liderazgo, atribuidas por los trabajadores sindicalizados y líderes sindicales a su dirigencia sindical, realizándose específicamente en cinco sindicatos pertenecientes al sector de consumo masivo y dos concernientes al sector de servicios.

Dicho estudio se encuentra fundamentado en la teoría del liderazgo carismático de Lussier y Achua (2002) y de liderazgo transformacional de Bernard Bass (1.985), además de la teoría de la atribución, elaborada de Schneider, Hastorf & Ellsworth (1982). Para ello, se implementó una investigación no experimental de tipo transeccional, a través de un estudio descriptivo.

Para alcanzar los objetivos planteados en la investigación, se reestructuró un instrumento o escala de Likert previamente diseñada, la cual, fue aplicada a una muestra seleccionada intencionalmente, dando como resultado tendencias entre el grupo de trabajadores sindicalizados y dirigentes sindicales en cuanto a las características de liderazgo que estos atribuyen a la dirigencia sindical.

En cuanto a la factibilidad, se lograron solventar de manera satisfactoria todas las dificultades iniciales de tiempo y disponibilidad por parte de los sujetos de estudio, así como, los conflictos en cuanto a la colaboración que podían ofrecer los sindicatos, debido a la crisis política y laboral venezolana en el período comprendido entre marzo y octubre de 2.004; todo esto enmarcado en el compromiso de respetar el derecho de autor, la confidencialidad y confiabilidad de los datos suministrados y las empresas que colaboraron, así como el cumplimiento de las normas requeridas para la elaboración del presente estudio.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

La presente investigación evalúa las características que lo trabajadores sindicalizados de diversos sindicatos ubicados en el área metropolitana y sus líderes atribuyen a la dirigencia sindical, partiendo de las premisas establecidas en la teoría de Bernard Bass sobre liderazgo transformacional y Lussier y Achua acerca del liderazgo carismático.

En el capítulo II, se desarrolla el planteamiento del problema de la investigación, así como el objetivo general y los objetivos específicos que determinan y fundamentan el alcance de ésta.

El capítulo III, representado por el marco teórico contiene las teorías y conceptos vinculados con el liderazgo, así como lo relativo a los sindicatos. Este capítulo intenta dar sustento teórico a la investigación. En base a esto se encuentra dividido en dos secciones. La primera, conformada por el devenir histórico de los sindicatos en Venezuela y por el perfil del líder sindical en este nuevo milenio. La segunda sección contiene las teorías de liderazgo, a saber el carismático y el transformacional, por medio de las cuales se interpretará, más adelante, el perfil de la dirigencia sindical desde el punto de vista de los trabajadores sindicalizados y de los dirigentes sindicales.

Seguido a esto se presenta el capítulo IV, constituido por el marco metodológico en donde se explica el tipo de estudio y diseño de investigación implementado, así como los métodos que sirvieron de base para el abordaje, procesamiento y análisis de los datos y resultados obtenidos.

El capítulo V presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones y sub-dimensiones, para proceder posteriormente con el capítulo VI donde

se plantean las conclusiones y recomendaciones realizadas a nivel académico y empresarial y/o sindical.

Finalmente, se presenta el capítulo VII que contiene las referencias bibliográficas, electrónicas y hemerográficas y por ultimo el capítulo VIII que contiene los anexos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Antecedentes y fundamentación de motivos de la investigación.

Los sindicatos son, efectivamente, instrumentos de incorporación de los trabajadores en la lucha por la defensa de sus intereses y la elevación de sus condiciones de vida, al tiempo que ayudan a la formación de una clase obrera organizada y combativa.

El sindicato como institución tiene una estructura determinada, compuesta en su base por trabajadores agremiados y en la cúpula por los dirigentes sindicales. Estos últimos son los encargados de velar por el buen funcionamiento del sindicato, así como de proteger en todo momento los intereses del trabajador.

Los dirigentes, como líderes, son considerados por sus seguidores como “uno de nosotros”, completamente identificados con las necesidades del grupo y capaces de resolver su problemática. De hecho, son percibidos por los trabajadores como parte de ellos, en tanto que, logran incorporar en un grado especial, las normas y valores que son básicos para el grupo (Krech, Crutchfield y Ballachey, 1.972).

Ahora bien, una vez que el líder ocupa un cargo administrativo dentro del sindicato sus relaciones de poder cambian notablemente, dado que cuentan con una serie de atribuciones que elevan su status dentro de la organización.

Según Hyman (1.981), el individuo que se convierte en dirigente sindical, se instala en un mundo nuevo. Sus nuevas labores están enmarcadas dentro de una oficina y en la mayoría de los casos se presenta un contraste total con las viejas herramientas de su oficio. Sus relaciones sociales se modifican tanto dentro como fuera del trabajo, su estilo y su nivel de vida tienden a reflejar lo que el ha llegado a ser: Un profesional. Más aun, lo que genera el trabajo es una posición de influencia, una amplia área de autonomía, un prestigio en la comunidad, que pocos trabajadores podrían alcanzar en su posición habitual.

Una vez que el líder ocupa su cargo administrativo en el sindicato, parece sufrir una suerte de metamorfosis. La causa más común de este cambio es el alejamiento del lugar de trabajo. El individuo deja de percibir la realidad inmediata de su grupo ya que sus actividades diarias se han teñido de la burocracia impuesta por la organización, ya no trabaja como obrero, sino como administrador, se desenraíza de la misma clase obrera, cada vez le resulta más difícil comprender los problemas reales de su clase, y todavía más, los intereses estratégicos a largo plazo, que muchas veces pueden ser contrapuestos a sus intereses personales, (Froilan Barrios, conversación personal, 03 de diciembre, 2.003).

Urquijo (2.001), expone que como consecuencia del aburguesamiento, los dirigentes sindicales comienzan a gozar de los privilegios de la clase a la que ahora pertenecen distanciándose notablemente de los trabajadores que continúan padeciendo el rigor de su condición de asalariados, produciendo el debilitamiento de la institución sindical. Este estilo de vida del dirigente es la causa inmediata de su aburguesamiento, en especial cuando hay una excesiva permanencia en los cargos y una escasa rotación de dirigentes en estas posiciones. La vida burocrática aleja de la realidad obrera del trabajo manual e introduce al mundo de las relaciones sociales, que se extienden más allá del lugar de trabajo.

Este autor (2.001) habla de la ambivalencia del trabajador, donde expresa que una de las consecuencias del aburguesamiento, es que los dirigentes sindicales no luchan como lo hacían antes para reducir las desventajas de los trabajadores en el sistema capitalista, mientras que estos últimos, siguen manteniendo una serie de actitudes, tanto de índole reivindicativa como de negociación, cooperación y aun de concertación

El hecho de la separación de los dirigentes sindicales de la realidad inmediata que se vive en el lugar donde se lleva a cabo la producción, entre otras cosas, distorsiona la idea del dirigente acerca de las necesidades reales que tienen los trabajadores.

Como se observa, anteriormente se han elaborado diversos estudios acerca de los sindicatos, sus trabajadores y la dirigencia sindical, e incluso la relación existente entre estos

últimos, más no se han investigado concretamente las características del liderazgo que podrían influir directamente en esta relación entre actores sindicales.

El problema

Dado lo anteriormente expuesto, es de gran interés conocer que características de liderazgo le atribuyen los trabajadores a su dirigencia sindical, en base a los conceptos de liderazgo de Bernard Bass y Lussier y Achua, ya que es posible que su dirigente actual se haya alejado de estos atributos. Esto puede ser ocasionado por que dejan de percibir al líder como “uno de nosotros” y comienzan a verlo como un agente extraño a su grupo, más aun, pueden dejar de verlo como uno de ellos, en el momento que se desvincula con la realidad que se vive en el campo de producción.

Barrios afirma que el dirigente sindical antes de posicionarse en un cargo administrativo dentro del sindicato, pudo haber compartido las mismas opiniones que sus compañeros acerca de las características que debía tener un líder sindical. Sin embargo, dada la nueva realidad de este individuo, es posible que hayan surgido cambios en cuanto a su concepción ideal de lo que debe ser un líder, (Entrevista realizada a Froilan Barrios, 03 de diciembre, 2.003).

Dado lo anteriormente expuesto, se define la siguiente pregunta de investigación, que será la directriz del presente estudio: ¿Cuáles son los puntos de divergencia y coincidencia entre los trabajadores sindicalizados y de los dirigentes sindicales en cuanto a los rasgos de liderazgo atribuidos a la dirigencia sindical?

De manera más específica se plantean las siguientes interrogantes:

- ¿En qué grado los trabajadores sindicalizados le atribuyen características de liderazgo transformacional a sus dirigentes sindicales?
- ¿En qué grado los trabajadores sindicalizados le atribuyen características de liderazgo carismático a sus dirigentes sindicales?

- ¿En qué grado los dirigentes sindicales se atribuyen características de liderazgo transformacional?
- ¿En qué grado los dirigentes sindicales se atribuyen características de liderazgo carismático?

OBJETIVOS

Objetivo general

Determinar los puntos de divergencia y coincidencia entre los trabajadores sindicalizados y de los dirigentes sindicales en cuanto a los rasgos de liderazgo atribuidos a la dirigencia sindical.

Objetivos específicos

- Puntualizar el grado en que los trabajadores sindicalizados le atribuyen características de liderazgo transformacional a sus dirigentes sindicales.
- Precisar el grado en que los trabajadores sindicalizados le atribuyen características de liderazgo carismático a sus dirigentes sindicales.
- Indicar el grado en que los dirigentes sindicales se atribuyen características de liderazgo transformacional.
- Indicar el grado en que los dirigentes sindicales se atribuyen características de liderazgo transformacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1.-El movimiento sindical.

1.1.-Reseña histórica del movimiento sindical en Venezuela.

Según Rodríguez (1.983), “... el movimiento sindical venezolano es completamente nuevo si lo comparamos con el de otros países, por ejemplo con el europeo o el norteamericano. Todo esto se debe a que mientras en Norteamérica y Europa se alcanzaba un desarrollo industrial muy dinámico, en nuestro país apenas teníamos un rudimento de industria. Como es bien sabido los grandes movimientos laborales son producto de los grandes desarrollos industriales...” (s/p).

En Venezuela el movimiento sindical se retrasó más aun por las formas dictatoriales de gobierno que lograron implantarse desde comienzos del siglo pasado hasta el año de 1.935. Cipriano Castro y Juan Vicente Gómez, no permitieron ninguna libertad política y mucho menos sindical (Rodríguez, 1.988).

El gobierno sustitutivo de la dictadura tampoco fue muy amigo de los trabajadores, no obstante estos empezaron a organizarse y demostrar su espíritu de lucha. No había una libertad plena, por lo que se les perseguía como agitadores, calificativo que se les daba para desbaratarles sus movimientos de asociación y defensa de los intereses laborales. El gobierno de turno, o sea, el del general Eleazar López Contreras, genuino representante de las castas oligarcas y de los terratenientes, no podía hacer otra cosa que perseguir a los trabajadores y defender a como diera lugar los intereses del gobierno (Godío, 1.985).

Al terminar su período, López Contreras escoge como sucesor al General Isaías Medina Angarita, hombre con un pensamiento más amplio, más receptivo a nuevas ideas. Esto

hace que el movimiento sindical se organice mejor, sin ser un gran movimiento (Godio, 1.985).

Rodríguez (1.983), Ya para 1.945, año en el que se produce el derrocamiento de Medina Angarita (18 de octubre), es cuando el movimiento sindical comienza a adquirir forma de poder y fortaleza, en virtud de que el nuevo gobierno revolucionario encabezado por Rómulo Betancourt abrió y propició todas las puertas para que los trabajadores en todas sus manifestaciones entraran a formar parte de una nueva Venezuela.

Es tanta la conciencia de clase que se adquirió y la mística que poseía el obrerismo, que cuando es derrocado el gobierno constitucional de Don Rómulo Gallegos, inmediatamente la central obrera prepara la resistencia contra los nuevos dictadores; he aquí una de las grandes consecuencias con su clase y con Venezuela. Diez años de continuo batallar, sin replegarse al poderoso gobierno, es un "jalón" que avala al movimiento sindical venezolano y como corolario prepara la célebre huelga de enero de 1.958, que liquidó la dictadura de Pérez Jiménez (Godio, 1.985).

Por otra parte, el movimiento sindical venezolano fue factor importantísimo para asentar la nueva democracia; su firme posición contra las guerrillas y los alzamientos militares son muy conocidos. Derrotada la insurrección, el movimiento sindical se ha dedicado con más calma y tenacidad a la verdadera defensa y organización, para darle más influencia en el destino de nuestro país (Rodríguez, 1.983).

Hoy en día ya nadie discute la influencia del movimiento sindical y su poder en los destinos de Venezuela; y será de gran importancia y de justicia, por así decirlo, que los nuevos gobiernos que se formen, tomen muy en cuenta a las centrales sindicales. Nadie, por más poderoso que se sienta puede desconocer su influencia y su organización como motor de lucha y actor principal dentro del funcionamiento de una nación.

1.2.-La organización sindical.

El estudio y análisis de las organizaciones sindicales ha sido tema de vanguardia en los últimos tiempos, debido a la gran importancia que éstas representan en un sistema de Relaciones Industriales, conformándose como el sistema organizativo de los trabajadores con mayor trayectoria y consistencia en la actualidad en casi todos los países del mundo.

Su influencia ha sido reconocida, tanto en el ambiente local, es decir, a nivel de empresa o de industria de la cual comúnmente emana como en el ámbito nacional; llegándose a convertir en una organización que ejerce presión para que se tomen determinadas decisiones en favor de la clase trabajadora (Godio, 1.985).

Pero el sindicato no sólo se ha limitado a la defensa de los intereses económicos de los trabajadores, sino que su radio de acción se extiende hasta lo social, cultural y político, siendo éste último uno de los principales.

Como es sabido, existe una relación muy estrecha entre el aspecto político y las organizaciones sindicales, llegándose a pensar que sus conexiones son casi inseparables, ya que por lo general, todo sindicato está enlazado con la filosofía de determinado partido político, y en todo partido político existe un gran número de militantes que pertenecen a la clase trabajadora, defendiendo ambos intereses.

Según Godio (1.985) Aunque recientes, los sindicatos en Venezuela han conseguido un sitio importante, su influencia es grande en la vida socio-política del país, ya que son tomados en consideración y poseen un fuerte impacto a la hora de omitir sus opiniones o propuestas dentro de una discusión. Engendrados por el desarrollo industrial, los sindicatos venezolanos y en consecuencia el movimiento sindical, ha sabido mantenerse aún en contra de todas las resistencias y oposiciones recibidas en los distintos regímenes dictatoriales que han gobernado el país, facilitándose sobre manera su constitución y organización en los regímenes democráticos, ya que en ellos se permite la libertad en casi todos sus aspectos, de lo cual no se escapa la libertad sindical.

Este sindicalismo aparece como un instrumento apto no solamente para las reivindicaciones económicas inmediatas de los trabajadores, sino para permitir un avance real en la correlación de clases dentro de la sociedad, a la vez, que se erige como organismo de participación permanente de los trabajadores.

1.3.-El perfil del dirigente sindical

Gordillo (2.001), en su libro *La Construcción de un Proyecto Sindical* indica:

Una y otra vez en el contexto de las distintas asambleas hay un tema que se lleva a discusión: el perfil del líder sindical. No para describir los rasgos que caracterizan hoy a la dirección sindical sino, más bien, para dilucidar los componentes principales que debieran caracterizar al liderazgo sindical en este fin de siglo. La reflexión colectiva permite un estimulante ir y venir de ideas y argumentos, y así, en esas reuniones sindicales, poco a poco se van destacando las propuestas y se van definiendo los trazos de ese perfil.

El origen democrático de la representación es quizás la característica más recurrente en el debate. Muchas voces insisten en que la dirección debe sustentarse en el apoyo mayoritario de, las trabajadores. Pero ese, a pesar de ser un rasgo fundamental, es insuficiente para completar el perfil y pronto aparecen nuevas cuestiones.

Esta bien el acento en el componente democrático, se dice, pero no basta: ¿de que sirve un liderazgo de incuestionable origen si es incapaz de leer

correctamente su entorno, de medir la correlación de sus fuerzas, de construir estrategias viables? Hace falta que la dirección tenga capacidad de diagnóstico, lo que supone un líder oportunamente bien informado, y también sensibilidad para identificar y articular los intereses y las preocupaciones del gremio, sin ignorar los del país.

Otros participantes llevan a las sesiones otro ingrediente: la claridad, que a menudo es también fortaleza ideológica. Una dirección sin proyecto es una dirección sin rumbo. Es preciso tener un soporte ideológico para construir un proyecto.

Pero señalan otros compañeros que la responsabilidad de conducir exige al líder, además, el conocimiento del papel de los sindicatos y de la historia, los estatutos, programas y proyectos de la organización, de las principales corrientes y tendencias. El líder también debe tener una capacidad para dirigir y orientar los debates internos y para negociar con los interlocutores externos. Es decir una conjugación de experiencia sindical y profesionalismo.

Sin embargo, aun no está completo el perfil y algunos enfatizan el compromiso con el proyecto, lo que demanda lealtad a los principios, así como a los estatutos y a los programas que han definido para su organización los trabajadores.

El debate no se agota. Alguien llama la atención sobre otro requisito: contar con líderes activos e intelectualmente solventes que no necesiten “muletas” para caminar, con el valor necesario para disentir, pero también para coincidir, en otras palabras, con seguridad en ellos mismos.

El líder sindical debe tener la capacidad de negociación para defender los intereses del gremio, con firmeza, pero sin terquedad; con respeto, pero sin debilidad; con buena fe, pero sin ingenuidad.

Hay otro rasgo importante del perfil: creatividad para generar o impulsar proyectos y encontrar los mejores instrumentos que llevan a su realización así como la necesidad de que la nueva dirección ofrezca un discurso articulado y sustancioso que se aleje de la retórica hueca o del silencio que caracterizaron durante tanto tiempo el discurso sindical.

De gran importancia es la capacidad de trabajo necesaria para asumir sin fatiga ni pereza las responsabilidades que exige la conducción sindical. Otros sobre el sentido de responsabilidad para afrontar bien y a tiempo sus compromisos sindicales. Y así va delineándose el perfil del liderazgo sindical que aspiran los trabajadores.

Hoy en día no es posible dejar al azar la aparición del liderazgo que reclaman los trabajadores, esperar la emergencia milagrosa de un conductor excepcional. Es preciso, en cambio, desarrollar proyectos que se propongan,

deliberadamente, pugnar por un liderazgo de un nuevo tipo que, por una parte, recupere los acervos más valiosos del pasado y, por otra, incorpore nuevos componentes.

1.4.-Derecho Colectivo del Trabajo.

En lo referente al marco legal en el cual está basado el derecho sindical, debe hacerse mención a la Ley Orgánica del Trabajo, discutida y aprobada en el Congreso Nacional de la Republica Bolivariana de Venezuela, y con vigencia para la fecha comprendida entre los meses de marzo y octubre de 2.004, la cual indica:

Artículo 397. La organización sindical constituye un derecho inviolable de los trabajadores y patronos. Los sindicatos, federaciones y confederaciones sindicales gozarán de autonomía y tendrán la protección especial del Estado para el cumplimiento de sus fines .

Artículo 400. Tanto los trabajadores como los patronos tienen el derecho de asociarse libremente en sindicatos y éstos, a su vez, el de constituir federaciones y confederaciones.

Artículo 401. Nadie podrá ser obligado ni constreñido directa o indirectamente a formar parte o no de un sindicato .

Los sindicatos tienen derecho a redactar sus propios estatutos y reglamentos y a elegir libremente a los integrantes de su junta directiva; a programar y organizar su administración y a establecer pautas para realizar su acción sindical. Los estatutos de los sindicatos determinarán el ámbito local, regional o nacional de sus actividades.

Artículo 404. Los trabajadores podrán constituir sindicatos o formar parte en los ya constituidos y participar en la dirección y administración sindical siempre que hayan cumplido dieciocho (18) años.

Artículo 406. Los sindicatos deben tener carácter permanente. No podrán ser constituidos transitoriamente para fines determinados.

Artículo 407. Los sindicatos tendrán por objeto el estudio, defensa, desarrollo y protección de los intereses profesionales o generales de los trabajadores y de la producción, según se trate de sindicatos de trabajadores o de patronos, y el mejoramiento social, económico y moral y la defensa de los derechos individuales de sus asociados.

Artículo 408. Los sindicatos de trabajadores tendrán las siguientes atribuciones y finalidades:

- a) Proteger y defender los intereses profesionales o generales de sus asociados ante los organismos y autoridades públicas;
- b) Representar a sus miembros en las negociaciones y conflictos colectivos de trabajo, y especialmente en los procedimientos de conciliación y arbitraje;
- c) Promover, negociar, celebrar, revisar y modificar convenciones colectivas de trabajo y exigir su cumplimiento;
- d) Representar y defender a sus miembros y a los trabajadores que lo soliciten, aunque no sean miembros del sindicato, en el ejercicio de sus intereses y derechos individuales en los procedimientos administrativos que se relacionen con el trabajador, y, en los judiciales sin perjuicio del

cumplimiento de los requisitos para la representación; y, en sus relaciones con los patronos;

- e) Vigilar el cumplimiento de las normas destinadas a proteger a los trabajadores, especialmente las de previsión, higiene y seguridad sociales, las de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo, las de construcción de viviendas para los trabajadores, las de creación y mantenimiento de servicios sociales y actividades sanas y de mejoramiento durante el tiempo libre;
- f) Ejercer especial vigilancia para el fiel cumplimiento de las normas dirigidas a garantizar la igualdad de oportunidades, así como de las normas protectoras de la maternidad y la familia, menores y aprendices;
- g) Crear fondos de socorro y de ahorro y cooperativas, escuelas industriales o profesionales, bibliotecas populares y clubes destinados al deporte y a la recreación o al turismo. No obstante, para la organización de cooperativas de producción o servicios por trabajadores de una empresa, se requerirá autorización expresa de la misma, cuando se trate de producir mercancías o prestar servicios semejantes a los que produzca o preste la empresa correspondiente. La administración y funcionamiento de las cooperativas se regirá por las disposiciones pertinentes a ellas;
- h) Realizar estudios sobre las características de la respectiva rama profesional, industrial o comercial o de servicios, costos y niveles de vida, educación, aprendizaje y cultura y, en general, sobre todas aquellas que les permita

promover el progreso social, económico y cultural de sus asociados; y presentar proposiciones a los Poderes Públicos para la realización de dichos fines;

- i) Colaborar con las autoridades, organismos e institutos públicos en la preparación y ejecución de programas de mejoramiento social y cultural y en la capacitación técnica y colocación de los trabajadores;
- j) Responder oportunamente a las consultas que les sean formuladas por las autoridades y proporcionar los informes que se les soliciten, de conformidad con las leyes;
- k) Realizar campañas permanentes en los centros de trabajo para concientizar a los trabajadores en la lucha activa contra la corrupción, consumo y distribución de estupefacientes y sustancias psicotrópicas y hábitos dañinos para su salud física y mental, y para la sociedad; y
- l) En general, las que señalen sus estatutos o resuelvan sus asociados, para el mejor logro de sus fines.

Artículo 433. La elección de las juntas directivas y de los representantes de los trabajadores deberá hacerse en forma directa y secreta, bajo pena de nulidad. Los cuerpos colegiados serán electos por representación proporcional.

Artículo 434. La junta directiva de un sindicato ejercerá sus funciones durante el tiempo que establezcan los estatutos del organismo, pero en ningún caso podrá establecerse un período mayor de tres (3) años. Esta disposición no será aplicable a las federaciones y confederaciones.

Artículo 435. Transcurridos tres (3) meses de vencido el período para el cual haya sido elegida la directiva del sindicato sin que se haya convocado a nuevas elecciones, un número no menor del diez por ciento (10%) de los trabajadores miembros de la organización, podrá solicitar al Juez del Trabajo de la jurisdicción que disponga la convocatoria respectiva.

Artículo 443. Los patronos no podrán:

- a) Imponer a la persona que solicita trabajo, como condición de admisión a su servicio, abstenerse del ejercicio de sus derechos sindicales o formar parte de un sindicato determinado; y b) Intervenir por sí o por interpuesta persona en la constitución de una organización sindical de trabajadores o en alguno de los actos que deben realizar los sindicatos de trabajadores en ejercicio de su autonomía, como la elección de su junta directiva, las deliberaciones acerca de pliegos de peticiones y otras de igual naturaleza. La violación de estos preceptos se sancionará en la forma prevista por esta Ley.

Artículo 447. No podrá negarse a un trabajador afiliarse a un sindicato, a un sindicato afiliarse a una federación, o a una federación afiliarse a una confederación, si están cumplidos los requisitos de esta Ley y de los respectivos estatutos. La afiliación deberá efectuarse dentro del término de quince (15) días.

2.-Liderazgo.

Según Smith & Peterson (1.990) el liderazgo es uno de los diferentes modos que existen de influencia social, donde el líder guía a sus seguidores para lograr la consecución de objetivos inmanentes o trascendentes al grupo.

Este tipo de influencia social se evidencia en el mundo sindical, donde es importante definir las características que posee un individuo para ser considerado un líder por sus compañeros, para lograr esto se revisarán dos teorías de liderazgo. La primera de ellas es la del liderazgo transformacional expuesta por Bass (1.985). La segunda teoría hace referencia al liderazgo carismático de Lussier y Achua (2.002). Es importante destacar que aunque Bass considera el carisma como parte del liderazgo transformacional, para efectos de este estudio se tratarán como dos puntos aparte, dado que es necesario estudiar a profundidad el liderazgo carismático como proceso de gran relevancia dentro de la dinámica sindical.

2.1.-Liderazgo Transformacional.

Según Bass y Avolio (1.990) el liderazgo transformacional, constituye uno de los enfoques más serios y completos acerca del liderazgo, definen dos tipos de liderazgo, el transaccional (ver anexo A) y el transformacional (ver anexo B). El transaccional es incluido 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 individual, estímulo intelectual, recompensas contingentes y dirección por excepción, sobre la necesidad del líder transformacional, para luego explicar cada una de sus dimensiones por separado.

Una condición indispensable para lograr que los subordinados se desempeñen en su trabajo, mas allá de los límites ordinarios establecidos es, la de adoptar un rol de líder transformacional, que a diferencia del líder transaccional busca un intercambio económico y rentable que cubra las necesidades materiales y psíquicas reales de sus subordinados y que a su vez le proporcione servicios “contratado” de parte de sus empleados. Según Burns (1.978),

el liderazgo transformacional también reconoce las necesidades existentes en los dependientes potenciales, pero tiende a ir más allá para buscar despertar y satisfacer las 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 necesidades de Maslow (1.954).

2.1.1.-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. Solo después de haber logrado un mínimo de seguridad y estabilidad, se podrán 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 realización, para poder 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 de menos rango. Las contribuciones creativas de los empleados de una organización suelen ser mayores cuando los miembros se sienten autorrealizados (ver anexo C).

Maslow (1.943), no vio la jerarquía de satisfacción de necesidades como etapas independientes, sino que cada una debe ser completada antes que se pueda evidenciar 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 (1.943) consideró que una persona promedio se sentía satisfecha en un 85% en lo que respecta a sus necesidades psicológicas, 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 (c.p. Bass, 1.985) condujo sobre las respuesta de los trabajadores frente a sus necesidades, demostró que la jerarquías 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. Necesidad de existencia (seguridad y estabilidad) necesidad de relaciones (amor y asociación) necesidad de crecimiento (estima y autorrealización).

Si son ciertos los porcentajes que Maslow (1.943) presentó, parecería que las oportunidades para el líder transformacional en la afluyente 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 están lejos de ser cubiertas en su totalidad, 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, como es el caso de Mahatma Gandhi en La India.

Si bien, tanto en el liderazgo transaccional como en el transformacional es esencial percibir la necesidad más importante de sus seguidores, es el líder transformacional quien hace que sus subalternos tomen conciencia sobre las consideraciones más relevantes gracias a la articulación y formación de un cargo modelo. Para Burns (1.978), experto en ciencias políticas, los niveles de aspiración se elevan, legitiman y se vuelven exigencias políticas gracias al trabajo del líder transformacional.

La jerarquía es suficiente más no necesaria.

Burns (1.978) consideró las jerarquías de las necesidades de Maslow, un paso fundamental para el proceso de transformación. Sin embargo, se piensa que un cambio ascendente en el nivel de necesidad, es evidencia suficiente para demostrar que ocurre una transformación, más no significa que sea una condición necesaria. Las necesidades deben ser extendidas al nivel jerárquico e 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-esfuerzo; comenzarán a asumir mayores responsabilidades y ellos mismos se transformarán en líderes (Burns 1.978, p.3).

Bandura (1.982), ha proporcionado evidencia sobre la importancia de la autorregulación. Las personas pueden crear sus propios mecanismos individuales de acción, generar apoyo cognoscitivo para decidir hacer una cosas en lugar de otras y crear sus propios mecanismos de refuerzos y sentimientos de satisfacción por las cosas que deciden hacer.

Así mismo, pueden regular su propio comportamiento, recompensándose por haber cumplido con los parámetros de exigencia auto-impuestos. 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 auto-reguladores y auto-interventores (Bandura, 1.982).

Esto lleva al líder transformacional, hasta un nivel en que sus seguidores adquieren auto-realización y sus logros funcionan como mecanismo de auto-refuerzo, permitiendo de esta manera, una relación efectiva, en donde la confianza y la seguridad, surgen como elementos primordiales provenientes de dicha regulación.

2.1.2.-Características del proceso de transformación.

Según Martin Luther King Jr., citado por Bass (1.985) 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 cambio superficial de actitud o reducidos aumentos en el nivel de motivación que pueda lograr un líder de transición.

Como se detalla más adelante, los líderes transformacionales, por lo general intentan y logran con éxito elevar la conciencia en colegas, subordinados, dependientes, clientes o constituyentes a un nivel mayor en lo que se refiere a la consecución de los objetivos. Para lograr esta elevación de conciencia, se necesita un líder con visión, auto-confianza y fuerza interior para argumentar, defender o rechazar con éxito lo que considere correcto ó 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 resuelvan contradicciones psicológicas inherentes en la experiencia de aquellas 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 (Bennies y Nanas, 1.985).

2.1.3.-Modelo de liderazgo transformacional.

Para resumir, podemos decir que el líder transformacional es aquel que nos motiva a hacer más de lo que originalmente esperamos 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.

Según Bass (1.985), dicha transformación se puede lograr por medio de uno de los tres siguientes procesos interrelacionados entre si:

- Elevando nuestro nivel de conocimiento y conciencia sobre la importancia y valor de los resultados designados, así como también de los números y las maneras de alcanzarlos.
- Dejando a un lado nuestros intereses individuales por el bien común del equipo, la organización o una doctrina mayor.
- Alternado nuestro nivel de necesidad según la jerarquía de Maslow (o Aldefer) 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 (1.978). 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 la política, pero cree sin embargo, que se puede transformar algo aun cuando el liderazgo sea inmoral, brutal e inclusive signifique la perdida 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 (1.978), enfatiza el hecho de que la sociedad, finalmente debería sostener algún beneficio de la acción del líder. Sin embargo, desde el punto de vista del autor el líder transformacional no es necesariamente beneficioso, las acciones podrían ser costosas y no provechosas para todos los implicados.

Finalmente Bass (1.985), difiere de la opinión de Burns por una tercera razón. Él, ve al líder transformacional como el extremo opuesto del liderazgo transaccional dentro del mismo medio continuo. Conceptualmente y empíricamente, se evidencia que los líderes exhiben una variedad de modelos que van desde transformacional al transaccional, empleando la mayoría de estos ambas estrategias, pero en distintas cantidades.

2.1.4.-Liderazgo y Cultura Organizacional.

La cultura organizacional, es una de las bases fundamentales para el desarrollo y la permanencia de una institución, esta, referida al sentido de pertenencia y compromiso, que sus integrantes poseen con respecto a las normas y directrices que ostenta determinada organización, por ello, se observará, como el líder es capaz de influir dentro de esta cultura y producir cambios para con la misma.

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. El líder transformacional

inventa, introduce y hace avanzar las formas culturales. El líder transformacional cambia la realidad (Bass y Avolio, 1.990).

El fenómeno transformacional, ocurre generalmente en organizaciones modernas, industrializadas y militares, teniendo estos líderes presencia casi absoluta en las grandes y complejas empresas.

Con respecto a los estilos de dirección que pueden asumir los líderes transformacionales, tenemos que éste puede adoptar un estilo directivo, negociador o persuasivo, participativo o delegativo (Álvarez y Paredes, 1.990).

El líder transformacional puede identificar las metas trascendentales hacia los cuales poder dirigir el trabajo de los seguidores, también, puede proveer de símbolos persuasivos que le den un rango distintivo a la organización, consultar a los partidarios sobre la importancia de los objetivos organizacionales, buscar consenso participativo para reestructurar la organización o delegar funciones en sus subalternos para estimular el desarrollo de los adeptos.

El liderazgo transformacional, estimula los intereses trascendentes 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.

2.1.5.-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 líderes sindicales la sensibilidad y competencia interpersonal necesaria para que funcionen como líderes transformacionales y aplicar un mecanismo de selección para liderazgo transformacional en potencia. El líder transaccional estimula el sentimiento entre los subalternos a través de una negociación de intercambio de incentivos por cumplimiento de labores. El líder transformacional despierta

intereses trascendentales en los súbditos y eleva sus niveles de necesidades y aspiraciones. Al hacer esto, el líder transformacional podría conducir finalmente a un nivel más alto de satisfacción y efectividad entre sus subordinados.

En el análisis de un cuestionario hecho a 176 altos oficiales del ejército estadounidense (Álvarez y Paredes, 1.990) 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. Los factores transformacionales, que lograron mayor esfuerzo adicional por parte de los subordinados son la efectividad en el trabajo en equipo y satisfacción en los empleados.

La contribución intelectual de un líder para ayudar a los subordinados, debe quedar clara a la luz de las habilidades de estos. El líder debe ser superior en habilidad a los otros miembros, en uno o más aspectos relevantes con respecto a los problemas que enfrenta 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, ser líder potencial implica por lo general, ser “listo, pero no tanto” (Riley & Flowerman, c.p. Bass, 1.985).

Además de los problemas de comunicación, muchos factores podrían ponerse en contra de que un miembro excesivamente intelectual fuese el 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 podrían oponer a dicho propósito (Bass, 1.990).

2.1.6.-Experiencia y conflicto con el superior.

Según Fiedler & Leister (1.977), 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 intelecto para manejar y orientar a sus jefes.

Fiedler & Leister (1.977) sugirieron, que los líderes con mayor nivel de intelecto producirán más grupos efectivos para las tareas si se sienten motivados a dirigir, tienen experiencia, enfrentan pocos conflictos con sus supervisores y creen tener buenas relaciones con sus subordinados.

2.1.7.-Símbolos e imágenes

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

Según Eoyang (c.p. Bass y Avolio, 1.990), 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 signos que representan conjuntos de percepciones vinculadas a las asociaciones funcionales de supervisión (Eoyang, 1.983). Este autor, coincide con Burns (1.978), cuando plantea que los líderes transformacionales no solo alteran los niveles de motivación, valores y creencias, sino que también ofrecen soluciones simbólicas aceptables a los problemas.

Los sistemas de creencias no pueden ser completos y autónomos basándose sólo en la lógica. El líder de transformación puede ofrecer un marco simbólico externo que permita la resolución psicológica de conceptos y experiencias que quedaron confusas o malentendidas (Eoyang, c.p. Bass 1.985).

El líder transformacional emplea una serie de formas simbólicas como ceremonias o insignias que demuestran que ellos son quienes mandan. Estas “coronas o coronaciones, limosinas y conferencias”, delimitan el terreno en el que se 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 y Nanus, 1.985).

Relación entre símbolos e imágenes y 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.

2.1.8.-Características del Liderazgo Transformacional.

Según Bernard Bass (1.985), existen una serie de características fundamentales que identifican al líder transformacional:

1. Refuerzo Contingente: Según Bass (1.985), “...el líder transaccional es un reforzador contingente, donde el líder y el seguidor llegan a un acuerdo sobre las necesidades de este último, que deben ser recompensadas o inclusive la forma de cómo evitar el castigo. Si el seguidor cumple con lo acordado, el líder recompensa su conducta o al menos no aplica refuerzos aversivos tales como correctivos, reprimendas, penalización o castigo...” (p. 121).

En el proceso transaccional está implícita una negociación, donde seguidor y líder realizan una especie de “contrato” o intercambio, donde el líder y el subordinado aceptan el cumplimiento de determinados roles y responsabilidades para alcanzar las metas establecidas. Directa o indirectamente los líderes pueden proveer recompensas por los progresos hacia tales metas o por alcanzarlas, o también, pueden imponer metas por fracasar en el acuerdo establecido. El refuerzo contingente positivo, es aplicado cuando el

comportamiento acordado es alcanzado, pretendiendo con esto mantener la conducta deseada y el desempeño actual del empleado (Bass, 1.985).

2. Administración por Excepción: “Los líderes que practican una gerencia por excepción, y aplican reforzamientos contingentes negativos, intervienen solo cuando las situaciones atraviesan un mal período. Este tipo de recompensas, puede proveer a los subordinados las conductas que no deben realizar, pero cuando esta práctica se aplica frecuentemente, y forma parte de la relación líder-subordinado, tiene una gran probabilidad de ser inafectiva. Cuando la intervención incluye la reprobación o la penalización, podría ser contraproduktiva” (Bass, 1.985, p.135).

La razón aducida por quienes 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 aversiva 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 va bien; pueden reprimir, censurar o culpar; pueden castigar o despedir.(Bass, 1.985). Cuando el líder interviene utilizando sólo estos refuerzos negativos, está poniendo en práctica la administración por excepción.

3. Consideración Individual: Los elementos en consideración para este componente de desarrollo se encuentran en el concepto de Confucio sobre el liderazgo como un ejemplo moral y la imagen de Platón del líder, como un médico, un pastor o el capitán de un barco. Paige (c.p Bass, 1.985). 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 (c.p Bass 1.985). El líder pone ejemplos a seguir o 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 (c.p Bass, 1.985) descubrió en un estudio que 208 altos ejecutivos atribuían su propio desarrollo exitoso como gerentes al hecho de haber tenido a comienzos de su carrera un gerente que actuaba como su modelo y del cual se podía aprender mucho.

Conducta Orientada hacia el Desarrollo

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 delegar responsabilidades que sean un reto para los subordinados. Peters (1.980) se dio cuenta que los jefes ejecutivos de una empresa que tenían éxito, ponían en practica 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 (1.951).

Orientación Individualizada.

Zalesnik (1.975), llegó a la conclusión de que la relación de influencia personal, la de tu a tu y la de superior – subordinado son de vital importancia para el desarrollo de los líderes. El argumentó que se debería estimular una cultura del individualismo en la organización, incluso destacar un grupo élite al identificar con anticipación algunos prospectos de líderes entre los subordinados.

Promover la Familiaridad y el Contacto.

Lo consideración individual implican que los gerentes superiores mantengan contacto directo en persona con los nuevos gerentes, o al menos contacto telefónico frecuente. En algunas 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. Bass (1.985)

Comunicación Informal contra la Formal.

Bass (1.985) esperaba 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 mayor 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, 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 importante 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 ocurran. Sin embargo, Bass (1.985) descubrió que los gerentes estaban más propensos a realizar este contacto en persona con colegas de su mismo nivel en la organización. 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, llegó a la conclusión de que las reuniones cara a cara de los supervisores ante los 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 cargo 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 individual se puede ver en cada superior que mantiene completamente informado a su subordinado sobre lo que ocurre y el porque ocurre, hecho preferiblemente en persona o por teléfono en lugar de usar de usar un memorando, de manera que ocurre una conversación entre dos canales y no una transmisión unidireccional del supervisor al subordinado. Los empleados comienzan asentir 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.

Atención a la diferencia entre subordinados.

Meyer (c.p. Bass, 1.985) enfatizó la importancia que tiene para los líderes la individualización en la consideración de los supervisores. Los líderes tienen que evitar tratar a todos sus supervisores por igual. Al contrario, deben tratar de descubrir lo que más motiva a cada uno individualmente y como empleado 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, 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. Estas habilidades las necesitan principalmente los líderes que tienen un gran nivel de interacción con sus seguidores.

La asesoría personal que se realice, probablemente tendrá que ver con una necesidad de reforzar la identificación de los subordinados; 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.

4. Estimulación Intelectual: El líder transformacional estimula el rendimiento entre sus seguidores gracias al carisma y/o la consideración individual . también evoca altos rendimientos empleando el estímulo intelectual.

El componente intelectual.

Se llama Estimulación 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 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. Bass (1985)

Bass (1.985), 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 las actividades intelectuales que los comprometa junto a sus subordinados a las tareas de análisis, formulación, instrumentación , interpretación y evaluación. De esta manera los líderes 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 continua.

Tipos de estimulación intelectual.

Según Bernard Bass (1.985), existen cuatro tipos de estimulación intelectual que se explican a continuación:

- **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 sólo una pequeña cantidad de información para generar soluciones específicas. Sus decisiones son definitivas, utilizan como estilo de dirección la autocracia, la orientación a las metas y una fuerte iniciación de la estructura en su estímulo intelectual.
- **Estimulación intelectual orientada existencialmente:** este tipo de liderazgo está más concentrado en incrementar la confianza y seguridad, así como en la formación de equipos. Se apoya 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, le dan mayor prioridad a la creatividad que a la lógica y utilizan su intelecto para apoyar las ideas de los otros tanto como 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 gerencia y utilizan una gran cantidad de información para generar

cuidadosamente la mejor respuesta. 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 y la variedad. 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, así como 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 y un alto grado de inventiva y de toma de riesgos es observado frecuentemente en estos Líderes.

5. Influencia Ideal: El líder ofrece a sus seguidores un ideal y una sensación de misión, infunde orgullo, gana respeto y confianza.

6. Inspiración: El líder le comunica a sus subordinados, grandes expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos y expresa propósitos importantes con gran sencillez.

7. Efectividad: El líder representa a sus seguidores ante una autoridad mayor, obteniendo de esta manera la posibilidad de lograr los objetivos organizacionales.

8. Esfuerzo Extra: El líder induce a sus seguidores a esforzarse más allá de lo esperado y motiva al éxito individual.

9. Trascendencia: El líder pretende ir más allá de su propio contexto, desea que sus actos permanezcan en el tiempo y se difundan.

10. Satisfacción: El líder responde a los sentimientos, quejas y peticiones de sus seguidores, logrando de esta manera, establecer un ambiente de trabajo agradable y ameno, para la búsqueda de los objetivos de la organización.

2.2-Liderazgo Carismático.

En los medios de comunicación masiva, el carisma ha pasado a tener muchos significados, desde el nivel de una celebridad humana hasta el de una caricatura. Se ha convertido en un “cliché” demasiado trabajado para describir personalidades fuertes, atractivas e inspiradoras. En el campo de las Ciencias Sociales y Políticas, la palabra carisma ha sido empleada para describir los líderes que sólo con el poder de su persona tienen efectos profundos y extraordinarios en sus seguidores. Los líderes carismáticos inspiran en sus creyentes una lealtad y devoción indiscutible sin consideración alguna de los intereses particulares que tienen sus simpatizantes, los líderes con esta habilidad pueden cambiar el orden establecido de cualquier institución, organización o inclusive sociedad.

Weber (c.p. Portantiero, 1.977), empleó el término carisma para explicar una forma de influencia no basada en sistemas de autoridad tradicionales o legales y racionales, sino en la percepción de los seguidores, en la cual el líder está dotado de un don divino o de cualidades sobrenaturales.

Lussier y Achua (2.000) definen carisma como el proceso de influencia en las actitudes y premisas de los miembros de las organizaciones, para que realicen cambios significativos comprometiéndose así con los objetivos organizacionales (ver anexo D).

El carisma ha sido analizado en áreas como la sociología, la psicología y la política, pero evadido mayormente por psicólogos experimentales, sociales y organizacionales, así como también estudiosos de comportamiento organizacional. Una excepción fue un ensayo hecho por House (c.p. Robbins, 1.987), sobre el posible valor conceptual del carisma en las ciencias organizacionales. Pero aún en 1.976, House no podía encontrar fuerza empírica

efectiva para estudiar el fenómeno, lo cual podría representar una razón por la que 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 (Bernard Bass, 1.985).

2.2.1.-Situaciones que promueven el carisma.

El carismático es un ídolo idealizado, un Mesías y Salvador que aparece en tiempos de gran descontento, una salvación del sufrimiento o lo que significa la intensidad 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, c.p. Bass, 1.985).

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 el liderazgo carismático, éste se origina también cuando la crisis es crónica, como cuando los valores fundamentales de una cultura están siendo atacados (Hummel, c.p. Bass y Avolio, 1.990). El carismático, representa un desafío para el viejo orden, una ruptura de la continuidad, una aventura arriesgada, agitación y cambio. Las culturas organizacionales en transición se encuentran listas para que aparezca el liderazgo 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 tradicionales 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 completamente legítimas en las nuevas.

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 sindicales carismáticos.

Los líderes carismáticos poseen cualidades excepcionales que inspiran y motivan a los individuos a realizar más de lo que harían en circunstancias normales. Es más probable que los líderes con carisma surjan como guías en periodos de gran crisis social, desempeñando un papel decisivo para dirigir la atención del grupo hacia los problemas que éste enfrenta y a una visión radical que ofrece una solución a dicha crisis (Lussier y Achua, 2.000).

Según Erickson (c.p. Bass, 1.985), 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, siendo más fácil para los carismáticos aparecer en sociedades que buscan, esperan y estimulan su aparición.

Finalmente, es importante señalar como afirma Erickson (c.p. Bass, 1.985), que 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 de la vida social que ocasionalmente desatar una transformación repentina en cuanto al liderazgo.

2.2.2.-El carisma depende tanto de los seguidores como de los líderes.

Según Max Weber, también se tenía que buscar carisma en las reacciones de los simpatizantes, los cuales demostraban devoción, heroísmo o carácter ejemplar de un individuo, y de los patrones normativos o el orden revelado u ordenado por sí mismo (Weber, 1.964, 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 inmenso componente emocional de "...devoción, admiración, reverencia y fe ciega..." (Wilner, c.p. Bass, 1.985). 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, c.p. Bass, 1.985).

Es por eso que siete de cada nueve comunidades utópicas exitosas tenían ideologías que estimulaban ampliamente a sus miembros para que ofrecieran a sus líderes grandes dosis de carisma (Kanter 1.972.).

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.

2.2.3.-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 al estado de celebridad atribuida por otros. Esto crea en las demás personas fuertes reacciones emocionales de amor y odio. El poder con carisma logra una influencia generalizada del tipo transformacional. Ella trasciende la situación inmediata y los intercambios ordinarios de cumplimientos 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 e 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, autoconfianza, convicción, ambición y toma de oportunidades.

El proceso dinámico implícito según House (c.p. Robbins, 1.987) es el siguiente: llenos de autoconfianza 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 esto 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 compartidas 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, lo cual 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 organización 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 influye 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. Con frecuencia el carisma sobrevive prestando mayor atención a lo aparente y no a lo real. Se busca la imagen de éxito y efectividad y siempre que el líder carismático la mantenga continuará siendo identificado por sus simpatizantes (Gerth & Mills, c.p. Bass, 1.985).

2.2.4.-Persistencia 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 cuánto 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 concrete a través del desarrollo de leyes organizacionales y mecanismos que permitan lograr la estabilidad (Weber, 1.944).

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

2.2.5.-Tendencias transformacionales adicionales.

Los carismáticos se aprovechan del efecto Pigmaleón 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 de los simpatizantes y 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 del 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 afecta al cumplimiento, afiliación y estímulo de poder.

Los líderes carismáticos pueden generar un marco de referencia y una imagen de la realidad a sus seguidores (Smircich & Morgan, c.p. Bass y Avolio, 1.990). 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.

2.2.6.-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 comunes que carecen de carisma están más propensos a experimentar conflictos entre distintas emociones, impresiones, sentimientos y asociaciones que emergen de su inconsciente y la fuerte conciencia del súper ego que lo controla. El líder carismático puede estar más seguro de que lo que el valora es correcto e importante. Puede proponerse fines en nombre de la organización con lo cual puede despertar entusiasmo en colegas y seguidores y estos pueden a su vez 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 el 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.

2.2.7.-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. Es por ello, que los líderes pueden alcanzar el éxito de muchas maneras sin necesitar los atributos del carisma. Estos pueden obtener resultados positivos satisfactorios en la negociación de acuerdos entre grupos con conflictos de intereses, al ofrecer incentivos contingentes para el logro de objetivos, al aprobar iniciativas que estimulen soluciones participativas que tendrán que aceptar las decisiones aprobadas (Zalernick & Kets de Vries, 1.975).

2.2.8.-Cuando los líderes carismáticos fallan.

Lussier y Achua (2.002) indican que los líderes carismáticos no son todos necesariamente efectivos en las posiciones de influencia que logran. A pesar de su auto-

confianza, auto-determinación y libertad de conflictos internos, algunos 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 ello, que la forma en que los líderes 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 tratar de conciliar lo que se quiere hacer con lo que se puede hacer.

2.2.9.-Habilidades requeridas para ser un líder transformacional.

Los líderes carismáticos, tienen la habilidad tanto 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 logran objetivos que justifiquen el valor de su esfuerzo. Además, ellos están siempre y de manera continua proyectando en sus seguidores extrema auto-confianza y convicción. Estos líderes deben ser capaces de presentarse a sí mismos como trabajadores milagrosos que pueden tener más probabilidades que otros de alcanzar el éxito.

2.2.10.-Características del Carisma.

Lussier y Achua (2.000), plantean que el líder carismático tiene las siguientes características:

1. Visión de futuro. Los líderes orientan su mirada y sus acciones hacia el porvenir. Tienen la capacidad de articular una visión idealizada del futuro significativamente mejor que el presente. Reconocen con toda oportunidad la distinción fundamental entre el statu quo y la forma en que las cosas pueden hacerse. Formulan su visión sintetizando aspectos, valores y problemas en apariencia dispares provenientes de muchas fuentes de la organización.

2. Habilidades de comunicación excepcionales. los líderes poseen la capacidad de comunicar ideas y objetivos complejos de manera clara y convincente, de modo que todos, desde la alta dirección hasta las bases de la organización, entiendan y se identifiquen con su mensaje. Sus maneras elocuentes, imaginativas y expresivas aumentan los niveles emocionales de los seguidores y los inspiran a sumarse a su visión. Los líderes con carisma aprovechan sus grandes habilidades retóricas para estimular la insatisfacción con el statu quo, con el fin de ganar apoyo para su visión de un futuro nuevo.

3. Confianza en sí mismo y convicción moral. Los líderes generan confianza en sus acciones gracias a su confianza personal, fe, sólida convicción moral y capacidad de sacrificio.

4. Capacidad para inspirar confianza. Los líderes se ganan el respaldo y la confianza mostrando su compromiso con las necesidades de los seguidores por encima del interés personal. Esta cualidad, inspira a los seguidores y genera una confianza mutua entre el líder y quien lo sigue.

5. Orientación al riesgo. Los líderes asumen los grandes riesgos como algo personal. Se dice que idealizan el riesgo y la gente admira ese valor. El que se pongan en peligro, es una forma de defender personalmente su visión y, como consecuencia, obtienen la admiración y el respeto de sus seguidores.

6. Gran energía y orientación a la acción. Los líderes están llenos de energía y sirven como modelos para hacer que las cosas se realicen a tiempo. Logran que sus emociones se involucren en su vida laboral cotidiana, lo que alimenta de energía, y entusiasmo y atrae a los demás. Suelen ser expresivos emocionalmente, pero recurren sobretodo a una expresividad no verbal, constituida por ademanes o gestos, movimientos, tono de voz, contacto visual y expresiones faciales llenos de calidez. Es en

parte por sus comportamientos no verbales por lo que se dice que poseen una personalidad magnética.

7. Base de poder fundada en las relaciones. El líder se basa profundamente en las relaciones para lograr empatía con sus seguidores.
8. Conflicto interno mínimo. Por lo común, los líderes están convencidos de hallarse en lo correcto en cuanto a su visión y estrategias. Por su convicción, experimentan una menor culpa e incomodidad al presionar a los seguidores a que resistan aunque enfrenten amenazas.
9. Delegación de poder en los demás. Los líderes entienden que no pueden hacer que la visión sede sola: necesitan ayuda y respaldo de sus seguidores. Por tanto, confieren autoridad a los demás y con ello fortalecen la efectividad personal de los seguidores. Lo hacen asignándoles tareas que los llevan acertadamente a experiencias cada vez más positivas y que acentúan su confianza en ellos mismos, convenciéndolos así de sus capacidades y creando un entorno de emociones positivas y mayor entusiasmo.
10. Personalidad autopromovida. Los líderes no temen reconocer sus propios logros, poseen la capacidad de difundirlos y hacer ver en que medida él y sus seguidores son responsables del éxito obtenido.

Para completar las características del líder carismático es importante considerar la inspiración como factor influyente dentro de este tipo de liderazgo, siendo definido el comportamiento 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 objetivo grupales (Yuw y Van Fleet, c.p.Bass, 1.985).

Algunas características de comportamiento inspiracional son las 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 se sientan orgullosos de su unidad dándoles créditos por su buen rendimiento.

2.3-Comparación entre liderazgo carismático y transformacional

Lussier y Achua (2.002) indican que todo líder transformacional es carismático, pero no todos los líderes carismáticos son transformacionales. Los líderes transformacionales llevan el carisma un poco más allá, en cuanto a que tienen más posibilidades de trascender la etapa visionaria y pasar a la acción, con vistas a transformar sus organizaciones. Los líderes carismáticos transmiten una visión y establecen fuertes lazos emocionales con los seguidores.

Los líderes transformacionales son similares a los carismáticos en la medida que se forman una visión convincente del porvenir e influyen en los seguidores, haciendo que experimenten fuertes emociones. Dicha visión así como la relación entre líder y seguidor, deben concordar con el sistema de valores de los seguidores a fin de vincular las necesidades de estos con las de la organización.

Los líderes transformacionales provienen de distintos niveles de la organización; por tanto, en una empresa puede haber diversos líderes de esta clase. Por el contrario, los líderes carismáticos son poco numerosos. Es más probable que estos surjan durante una crisis, cuando dentro de una organización se vive una absoluta confusión, debido a la difícil convivencia de sistemas de valores y creencias encontradas.

2.4.-Atribuciones

Para Schneider, Hastorf & Ellsworth (1.982), la atribución forma parte del proceso de percepción personal donde el perceptor desea saber más de la persona estímulo y puede tratar de determinar por qué esa persona se comporta de una manera particular.

Los investigadores de la percepción de personal estudian la manera en que los perceptores infieren las causas del comportamiento. El proceso general de determinar las causas del comportamiento se llama atribución. Existen dos clases fundamentales de procesos de atribución: las atribuciones reactivas, ocurren cuando vemos el comportamiento de una persona como una respuesta relativamente no conciente, a menudo involuntaria, a algún estímulo interno o externo. La otra forma de atribución ocurre cuando el perceptor decide que el comportamiento tiene un propósito o intención.

Heider (c.p. Schneider et al., 1.982) considera tres suposiciones fundamentales para dar explicación a la percepción de personas y objetos. La primera es que el entendimiento adecuado del comportamiento social de las personas se apoya en una descripción de cómo estas perciben e informan acerca de sus mundos sociales. La segunda supone que a las personas les gusta predecir y controlar sus ambientes, desean estructurar su mundo de modo que le produzca efectos favorables. La tercera suposición cree que el proceso de predecir el ambiente físico no difiere fundamentalmente del proceso de predecir el comportamiento de los demás.

Jones & Davis (c.p. Schneider et al., 1.982) indican que el perceptor trata de inferir la causa del comportamiento a partir de sus efectos. Los actores están conscientes de los efectos que resultarán de su acción. En la medida que el comportamiento se aparta de lo que haría la persona promedio o de lo que las normas dicen que se debe hacer, podemos inferir más acerca de la persona en relación con las otras personas y nuestras atribuciones se hacen más correspondientes. Los autores confirman que el comportamiento impopular, no normativo y estadísticamente infrecuente produce inferencias más fuertes.

En ocasiones, no existe correspondencia entre las verdaderas actitudes de otra persona y su comportamiento público, entonces tenemos un problema de atribución. La expresión pública de las actitudes puede ser función de factores internos (actitudes reales) o externos (exigencias normativas). Cuando se aspira a un cargo político, el individuo debe equilibrar varias presiones en competencia. Los políticos pueden tratar de presentar sus propias opiniones acerca de varios asuntos, pero también se deben asegurar que tales expresiones públicas sean suficientemente populares entre el electorado y suficientemente congruentes con la política del partido para que les permitan ser elegidos. El grado de popularidad con el público que existe en la opinión preferida por un político influye en la percepción de esa opinión como una expresión de sus verdaderas creencias (Schneider et al., 1.982).

Autoatribución.

Para Schneider, Hastorf & Ellsworth (1.982), cuando pensamos en las otras personas, por lo regular nuestro propósito es descubrir sus intenciones, capacidades y rasgos, pero presumiblemente nosotros tenemos acceso inmediato a nuestros propios estados internos. Con seguridad, en condiciones ordinarias, yo sé lo que quiero hacer y para mí el único misterio consiste en saber si las circunstancias externas (en relación con mis capacidades) me permitirán lograrlo. Así, con frecuencia parece que tenemos diferentes perspectivas, disponemos de distinta información y formulamos diferentes preguntas cuando tratamos de explicar nuestro comportamiento y cuando tratamos de explicar el de los otros.

Partiendo de estas definiciones de atribución, para efectos de esta investigación la definición a utilizar será: Emisión de Juicio de manera distintiva, consistente, sobre las cualidades que tiene la persona y que lo distingue de los demás.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Estudio.

El diseño de investigación es el plan o estrategia que se va a seguir para alcanzar el objetivo de estudio. (Hernández, Fernández y Baptista, 1.996), haciendo referencia a Kerlinger afirma en su libro que es por esta razón que el diseño debe estar bien concebido, ya que de ser así, el producto final tendrá más posibilidades de ser valido.

Dado que se busca establecer cuáles son los puntos de divergencia y congruencia en cuanto a los rasgos de liderazgo que presenta la dirigencia sindical según la percepción de los trabajadores sindicalizados y de los dirigentes sindicales, se pretende medir y describir los puntos de acuerdo y desacuerdo existentes entre la atribución de características de liderazgo carismático y transformacional que ambos grupos observan en su dirigencia sindical. La presente investigación, es de tipo descriptivo puesto que busca especificar las propiedades importantes de un fenómeno (atribución de las características del líder), seleccionando una serie de cuestiones (liderazgo carismático y liderazgo transformacional) y midiendo cada una de ellas en dos grupos independientes (Hernández, Fernández y Baptista, 1.996).

Por ser una investigación descriptiva ésta busca la caracterización de un fenómeno con el fin de determinar cuál es su estructura o su comportamiento, específicamente los puntos de congruencia y divergencia entre las atribuciones de dos grupos.

Según la estrategia de investigación, se establece que el tipo de investigación que se utilizara será la No Experimental, dado que no se pretende manipular deliberadamente las variables, en este caso la atribución de características del líder por los trabajadores sindicalizados, así como también la de los propios dirigentes, sino más bien observar su comportamiento tal cual se produce para poder de esta manera describir el perfil del líder sindical.

En este tipo de investigaciones no se somete a los sujetos de estudio a estímulos determinados, no se crea ninguna situación de forma intencional, sino que se limita a estudiar lo ya existente, los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad (Hernández et al., 2.001).

A su vez, el tipo de investigación no experimental conlleva una clasificación, donde la ideal a utilizar para el estudio es la transeccional o transversal, ya que el proceder de la investigación concuerda con lo que esta división establece: se recolectaron datos en un preciso momento, en un tiempo único, es decir, describir variables y analizar su incidencia en un momento dado.

Población.

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández, Fernández y Baptista, 1.996), se tomaron en consideración cinco sindicatos pertenecientes a los sectores de consumo masivo y dos concernientes al sector de servicios del Área Metropolitana. Las diferencias existentes entre los sectores escogidos, permitirá abarcar la diversidad de atribuciones con que un trabajador sindicalizado observa el perfil de su líder sindical dentro de su dirigencia, así como también las auto-atribuciones de los dirigentes sindicales.

La delimitación al Área Metropolitana, se debe a que en ésta confluye una variedad significativa e importante de sindicatos con los cuales se pueden alcanzar los objetivos de la investigación, además de superar limitaciones de carácter económico y de tiempo.

Para efectos de la investigación, la población será estratificada en trabajadores sindicalizados y dirigentes sindicales. Esto se debe al hecho de que la base del sindicato será cuestionada sobre los rasgos de liderazgo que definen a su dirigente, mientras que a la cúpula sindical se le pide una suerte de autodefinición.

Los trabajadores tomados en cuenta para el estudio son sólo aquellos que estén sindicalizados, ya que tienen mejor conocimiento de la estructura y función de los sindicatos. Por tanto, pueden tener una mejor idea del perfil que debe tener un líder sindical.

Esto no quiere decir que la percepción que puedan tener los trabajadores no sindicalizados acerca de esta situación carezca de importancia, sólo que para este estudio en particular no son relevantes. Los individuos que no pertenecen a la institución sindical, aunque se beneficien de ésta, se encontrarían formando parte del extragrupo, ya que no se encuentran dentro del grupo de pertenencia, lo cual indica que no participan activamente en la dinámica de la institución, como en elecciones, asambleas, etc.

El otro parámetro que delimita la población es la antigüedad, establecida en un mínimo de seis años como activista del sindicato a estudiar. Los trabajadores, con este tiempo dentro de la institución, han estado presentes en al menos dos gestiones de los dirigentes sindicales ya que en el artículo 434 de la Ley Orgánica del Trabajo se expresa claramente que el periodo máximo en que podrá ejercer sus funciones la directiva sindical será de tres años.

Con la antigüedad se pretende también seleccionar a trabajadores que posean un criterio bien formado sobre las diversas gestiones sindicales y puedan, por tanto, emitir una opinión sobre la base de su experiencia.

Finalmente, la población está constituida por todos los trabajadores sindicalizados y dirigentes sindicales que formen parte de sindicatos pertenecientes a los sectores de consumo masivo y servicios del Área Metropolitana y que tengan por lo menos 6 años como activistas de la institución. A continuación se presentan el número de trabajadores y dirigentes que pertenecen a la población seleccionada:

Tabla N° 1: Numero de empleados sindicalizados y dirigentes pertenecientes a las empresas seleccionadas

Empresas o Instituciones	Trabajadores Sindicalizados	Dirigentes Sindicales
Consumo masivo (Bebidas)	420	7
Consumo masivo (Bebidas)	360	10
Consumo masivo (Tabaco)	300	7
Consumo masivo (Alimentos)	200	7
Consumo masivo (Alimentos)	120	7
Servicios (Vivienda)	390	7
Servicios (Aseo)	190	11
Total Muestra	1980	56

Muestra.

Una vez seleccionados los sindicatos, se procedió mediante un muestreo no probabilística, a la escogencia de los individuos a investigar. En este sentido, la elección de los sujetos fue realizada de forma intencional y no al azar, debido a que, para ejecutar la investigación era necesario contar con la disposición, tanto de tiempo como de aporte de información por parte de los trabajadores y dirigentes sindicalizados. Al tratarse de un muestreo intencional, se pudo ubicar a los informantes claves, es decir, a sujetos que por su conocimiento y experiencia pudieron suministrar datos relevantes que ayudaron a la consecución de los objetivos y al enriquecimiento de la investigación.

La población de dirigentes fue tomada en su totalidad, para obtener una mayor representatividad de los datos y por no existir limitaciones que impidiesen ubicarlos a todos. En el caso de los trabajadores sindicalizados se tomo la población (1980 individuos), y se imputó en SPSS. Se realizaron los cálculos utilizando una confiabilidad del 95 % y un margen de error del 5 %, lo cual arrojó una muestra de trabajadores de 322. Para definir cuantos trabajadores se tomaron en cuenta para cada sindicatos se utilizó un promedio ponderado, quedando la distribución como se muestra a continuación:

Tabla N° 2: Número de empleados sindicalizados y dirigentes a utilizar en la muestra.

Empresas o Instituciones	Trabajadores Sindicalizados	Dirigentes Sindicales
Consumo masivo (Bebidas)	68	7
Consumo masivo (Bebidas)	60	10
Consumo masivo (Tabaco)	50	7
Consumo masivo (Alimentos)	34	7
Consumo masivo (Alimentos)	20	7
Servicios (Vivienda)	66	7
Servicios (Aseo)	32	11
Total Muestra	322	56

Instrumentos para la recolección de los datos.

Para determinar el Perfil esperado de los líderes sindicales, se construyó un instrumento, basado en el estudio psicométrico de la versión abreviada (Forma 5X), del cuestionario multifactorial de liderazgo de Bernard Bass, al cual se le realizó un adaptación con el fin de adecuarlo al liderazgo sindical y se completó añadiendo los ítems referentes al liderazgo carismático utilizando un sistema similar, el cual está constituido por una escala tipo Likert sustentada por la operacionalización de la variable (ver anexo E); el mismo contiene un conjunto de ítems basados en una búsqueda bibliográfica extensa acerca de ambos tipos de liderazgo.

Estos ítems, en concordancia con la operación de variables, se presentaron en forma de afirmaciones o juicio y se les aplicó a los trabajadores sindicalizados y a los dirigentes sindicales seleccionados en la muestra. Este instrumento fue autoadministrado, es decir, el respondiente seleccionaba respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su reacción o respuesta, utilizando la siguiente escala: Totalmente en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo, ligeramente de acuerdo, muy de acuerdo y totalmente de acuerdo, en este caso, el instrumento fue proporcionado a los sujetos de la muestra personalmente, y luego se realizó el seguimiento, con el fin de confirmar la fecha de entrega.

El instrumento proporcionado a los trabajadores sindicalizados es en composición idéntico al suministrado a los dirigentes sindicales, ya que, se busca determinar las características que ambos grupos le atribuyen a la dirigencia, variando únicamente la persona en la cual fue redactado. Esto debido a que se pretende determinar los rasgos sobre liderazgo, que según la atribución de los trabajadores sindicalizados presenta su dirigencia y a la vez una auto-atribución de los dirigentes sindicales.

Validez y Confiabilidad del instrumento.

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. Según Hernández, Fernández y Baptista (1.996), la validez se refiere

al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Por tal razón, el siguiente paso fue establecer la validez de contenido con un grupo de expertos, quienes analizaron el instrumento, enunciado por enunciado, y evaluaron si las afirmaciones que se presentaban medían los indicadores respectivos y si la redacción de los mismos era clara, fácil de entender y con una sola interpretación (ver anexo F y G). Para ello, se seleccionaron cuatro expertos:

1. Lic. Pedro Vicente Navarro, Industriólogo- Coordinador y profesor de la escuela de Ciencias Sociales de la UCAB.
2. Lic. José Taricani, Psicólogo- Gerente de Desarrollo Organizacional en Bigott
3. Lic. Ofelia Pérez, Socióloga, Consultora del Instituto Iberoamericano de Gerencia de Proyectos.
4. Lic. Ana Margarita Salazar, Industriólogo, Gerente RRHH R.C.I.

Una vez que los evaluadores hicieron las observaciones al instrumento preliminar, las mismas se incorporaron de forma selectiva y se modificó ciertas partes del instrumento, para obtener un instrumento idóneo que permitiera obtener en forma adecuada los objetivos planteados.

El siguiente paso fue evaluar la confiabilidad, que según Hernández, Fernández y Baptista (1.998), se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto, produce resultados iguales. Para ello, el instrumento se le administró a un grupo piloto, compuesto por 15 trabajadores sindicalizados y a 6 dirigentes sindicales, los cuales fueron seleccionados al azar, con el propósito de obtener información sobre la confiabilidad del instrumento

El resultado de esa prueba piloto se analizó a través del Coeficiente alfa de Cronbach que arrojó un valor de 92.4 %, lo que indica que el instrumento es confiable entre una escala del 0 al 100.

Procesamiento y análisis de resultados.

Siendo recolectada la información, se vació la data en SPSS. Luego se clasificaron los ítems según la sub-dimensión a la que pertenecían y éstas a su vez según la dimensión de la cual formaban parte. Seguidamente, se codificó la condición de dirigente o trabajador para poder diferenciar ambos grupos al momento de obtener los estadísticos y realizar los gráficos.

Posteriormente, se realizaron los cálculos estadísticos necesarios para analizar los resultados. Los estadísticos utilizados fueron la media aritmética, coeficiente de variación, puntaje máximo y puntaje mínimo.

Una vez obtenidas las medias, se procedió a realizar el análisis de varianza, el cual según Tejedor (1.999) permite superar la ambigüedad que representa la estimación de diferencias significativas entre medias cuando se comparan varios grupos o muestras. La prueba utilizada para este análisis, fue la de Kruskal-Wallis dado que las varianzas entre los grupos eran diferentes. Al obtener el nivel de significancia arrojado por esta prueba, se pudo hablar de diferencias significativas entre las medias de los grupos.

Luego, se crearon las tablas y gráficos que contenían la información estadística de los grupos, las cuales arrojaron medias que contenían decimales, por tanto, se hizo necesaria la creación de escalas valorativas que permitieran incluir estos datos en un solo rango de atribución. En la misma se contemplaron, amplitudes más pequeñas en los extremos y más grandes en los valores centrales, dado que la escala tipo Likert considera que los valores extremos tienen una menor probabilidad de ocurrencia que los valores centrales. La tabla de valoración quedó como se muestra a continuación:

Tabla N° 3: Rango de valores para analizar las medias de los ítems de cada sub-dimensión

Muy en Desacuerdo	De 1 a 1.49
En Desacuerdo	De 1.5 a 2.49
Indiferente	De 2.5 a 3.49
De Acuerdo	De 3.5 a 4.49
Muy de Acuerdo	De 4.5 a 5

Tabla N° 4: Rango de valores para analizar las medias de las sub-dimensiones con 2 ítems

Muy en Desacuerdo	De 2 a 3
En Desacuerdo	De 3 a 5
Indiferente	De 5 a 7
De Acuerdo	De 7 a 9
Muy de Acuerdo	De 9 a 10

Tabla N° 5: Rango de valores para analizar las medias de las sub-dimensiones con 3 ítems

Muy en Desacuerdo	De 3 a 4.49
En Desacuerdo	De 4.5 a 7.49
Indiferente	De 7.5 a 10.49

Tabla N° 6: Rango de valores para analizar las medias de las sub-dimensiones con 4 items

Muy en Desacuerdo	De 4 a 6
En Desacuerdo	De 6.1 a 10
Indiferente	De 10.1 a 14
De Acuerdo	De 14.1 a 18
Muy de Acuerdo	De 18.1 a 20

Tabla N° 7: Rango de valores para analizar las medias de las sub-dimensiones con 5 items

Muy en Desacuerdo	De 5 a 7.49
En Desacuerdo	De 7.5 a 12.49
Indiferente	De 12.5 a 17.49
De Acuerdo	De 17.5 a 22.49
Muy de Acuerdo	De 22.5 a 25

CAPITULO VI

ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

Análisis de la Dimensión Liderazgo Carismático

Tabla N° 8: Estadísticos empleados para el análisis de la dimensión Liderazgo Carismático

Estadísticos	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
Trabajadores	88,4984	23,1024	26.10%	26,00	125,00
Dirigentes	112,3273	4,8574	4,32%	101,00	120,00

Tabla N° 9: Prueba de Kruskal-Wallis para la dimensión Liderazgo Carismático

Chi-Cuadrado	69,416
Grado de Libertad	1
Nivel de Significancia	,000

Con respecto al liderazgo carismático se observa que las medias que reportaron el grupo de trabajadores y el grupo de dirigentes son significativamente diferentes. Las respuestas de los trabajadores, en los 25 ítems que conforman este tipo de liderazgo, arrojaron un puntaje mínimo de 26 y un máximo de 125 mientras que los dirigentes mostraron un puntaje mínimo de 101 y un máximo de 120. Por otro lado, dado el coeficiente de variación, se puede apreciar que el grupo de los trabajadores, en cuanto a sus respuestas, son más heterogéneos que el grupo de dirigentes quienes, de hecho, tienen una tendencia muy marcada hacia la homogeneidad.

Análisis de la sub-dimensión Habilidad de Comunicación Excepcional.

Tabla N° 10: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Habilidad de Comunicación Excepcional

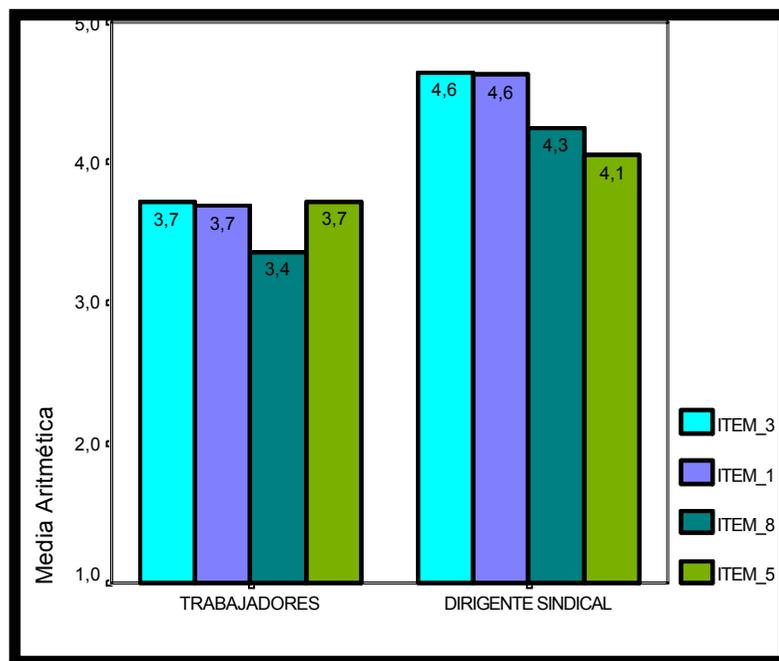
Estadísticos	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
Trabajadores	14,4720	3,4398	23,70%	4,00	20,00
Dirigentes	17,5714	1,8376	10,45 %	14,00	20,00

Tabla N° 11: Prueba de Kruskal-Wallis para la sub-dimensión Habilidades de Comunicación Excepcional

Chi-Cuadrado	45,423
Grado de Libertad	1
Nivel de Significancia	,000

En la Tabla N°10, se observa que las medias que reportaron el grupo de trabajadores y el grupo de dirigentes son significativamente diferentes. Las respuestas de los trabajadores, en los 4 ítems que conforman esta sub-dimensión, arrojaron un puntaje mínimo de 4 y un máximo de 20 mientras que los dirigentes mostraron un puntaje mínimo de 14 y un máximo de 20. Por otro lado, dado el coeficiente de variación, se puede apreciar que el grupo de los trabajadores, en cuanto a sus respuestas, son más heterogéneos que el grupo de dirigentes. Es importante resaltar que es en esta sub-dimensión donde los trabajadores reportaron el coeficiente de variación más bajo.

Gráfica N° 1: Análisis por ítem de la sub-dimensión Habilidades de Comunicación Excepcional



En esta sub-dimensión se observa como los trabajadores sindicalizados expresaron estar de acuerdo en que sus dirigentes sindicales tienen como característica el plantear objetivos comunes (ítem 3). Por su parte los dirigentes sindicales estuvieron muy de acuerdo con el hecho de tener esta característica.

Los trabajadores sindicalizados estuvieron de acuerdo en que sus dirigentes poseen la característica de expresar ideas claramente (ítem 1), mientras que los dirigentes sindicales expresaron estar muy de acuerdo con poseer esta característica.

Por ultimo los trabajadores sindicalizados están de acuerdo de acuerdo en que sus dirigentes utilizan historias y anécdotas (ítem 5). Con respecto a esta característica los dirigentes sindicales expresaron estar de acuerdo con tenerla.

Análisis de la Sub-Dimensión Confianza en si Mismo y Convicción Moral

Tabla N° 12: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Confianza en sí mismo y Convicción Moral

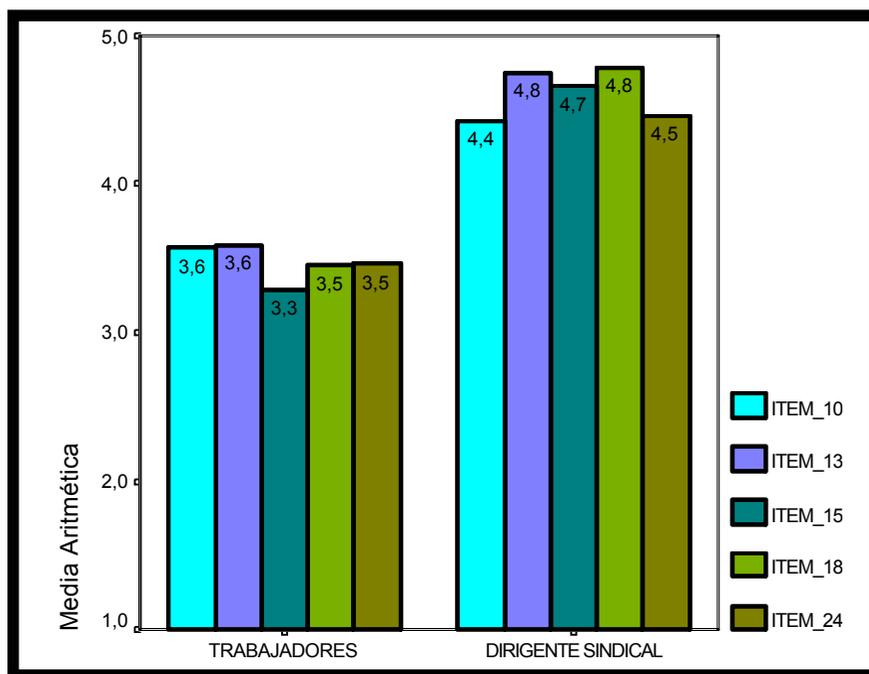
Estadísticos	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coficiente de Variación	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
Trabajadores	17,3292	5,6753	32,74%	5,00	20,00
Dirigentes	23,0893	1,2102	5,24%	20,00	25,00

Tabla N° 13: Prueba de Kruskal-Wallis para la sub-dimensión Confianza en sí mismo y Convicción Moral

Chi-Cuadrado	65,987
Grado de Libertad	1
Nivel de Significancia	,000

En esta sub-dimensión se aprecia la mayor diferencia entre las medias dentro de la dimensión liderazgo carismático. Las respuestas de los trabajadores, en los 5 ítems que conforman esta sub-dimensión, arrojaron un puntaje mínimo de 5 y un máximo de 20, lo cual indica que si bien existieron trabajadores que respondieron con la mínima valoración a todos los ítems ningún trabajador respondió con la máxima valoración en todos. Por su parte los dirigentes mostraron un puntaje mínimo de 20 y un máximo de 25. Por otro lado, dado el

Gráfica N° 2: Análisis por ítem de la sub-dimensión Confianza en sí mismo y Convicción Moral



En esta sub-dimensión se observa como los trabajadores sindicalizados expresaron estar de acuerdo en que sus dirigentes sindicales tienen como característica el expresar confianza en decisiones (ítem 10). Por su parte los dirigentes sindicales están de acuerdo con el hecho de tener esta característica.

Los trabajadores sindicalizados estuvieron de acuerdo en que sus dirigentes actúan en pro del bien común (ítem 13), mientras que los dirigentes sindicales expresaron estar muy de acuerdo con poseer esta característica.

Los trabajadores sindicalizados estuvieron de acuerdo en que sus dirigentes actúan honestamente y de buena fe (ítem 18). Con respecto a esta característica los dirigentes sindicales expresaron estar muy de acuerdo con tenerla.

Por ultimo los trabajadores sindicalizados estuvieron de acuerdo en que sus dirigentes expresan valores y creencias (ítem 24). Con respecto a esta característica los dirigentes sindicales expresaron estar muy de acuerdo con tenerla.

Análisis de la Sub-Dimensión Orientación al Riesgo

Tabla N° 14: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Orientación al Riesgo

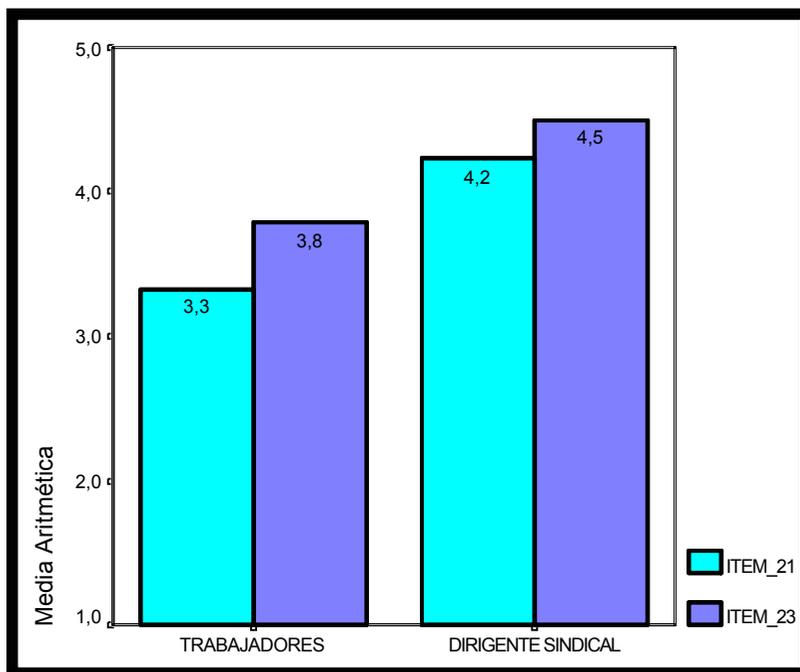
Estadísticos	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
Trabajadores	7,1118	1,9781	27,81%	2,00	10,00
Dirigentes	8,7321	1,2576	14,14%	6,00	10,00

Tabla N° 15: Prueba de Kruskal-Wallis para la sub-dimensión Orientación al Riesgo

Chi-Cuadrado	33,644
Grado de Libertad	1
Nivel de Significancia	,000

En la sub-dimensión orientación al riesgo se aprecia que las medias que reportaron el grupo de trabajadores y el grupo de dirigentes guardan cierta correspondencia. Las respuestas de los trabajadores, en los 2 ítems que conforman esta sub-dimensión, arrojaron un puntaje

Gráfica N° 3: Análisis por ítem de la sub-dimensión orientación al Riesgo



En esta sub-dimensión se observa como los trabajadores sindicalizados no expresaron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que sus dirigentes sindicales tienen como característica el asumir riesgos en mejoras (ítem 21). Por su parte los dirigentes sindicales estuvieron de acuerdo con el hecho de tener esta característica.

Los trabajadores sindicalizados estuvieron de acuerdo en que sus dirigentes actúan con valentía (ítem 23), mientras que los dirigentes sindicales expresaron estar muy de acuerdo con poseer esta característica.

Análisis de la Sub-Dimensión Gran Energía y Orientación a la Acción

Tabla N° 16: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Gran Energía y orientación a la Acción

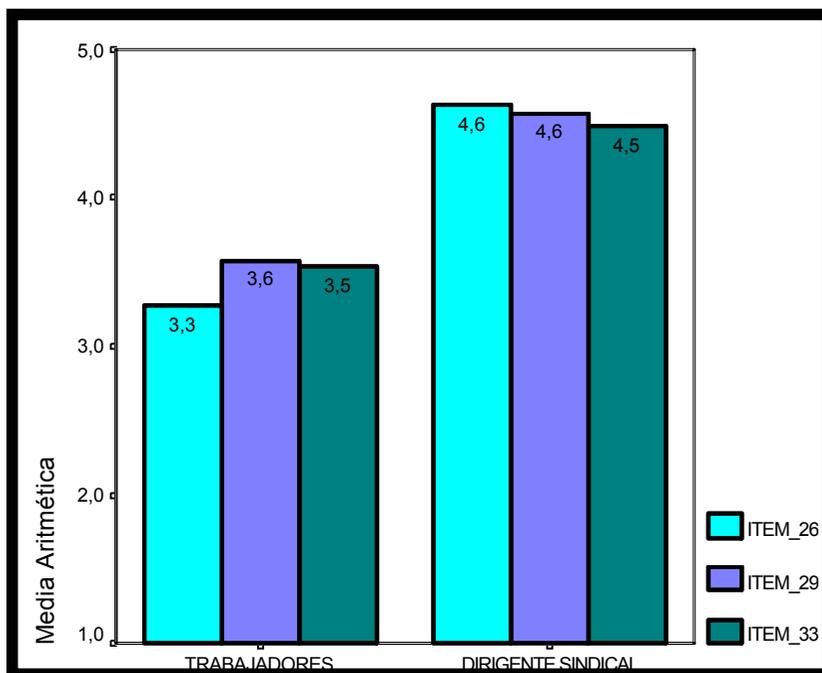
Estadísticos	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
Trabajadores	10,3727	3,5683	34,40%	3,00	15,00
Dirigentes	13,6786	1,1459	8,37%	11,00	15,00

Tabla N° 17: Prueba de Kruskal-Wallis para la sub-dimensión Gran Energía y orientación a la Acción

Chi-Cuadrado	48,828
Grado de Libertad	1
Nivel de Significancia	,000

En esta sub-dimensión se observa que las medias que reportaron el grupo de trabajadores y el grupo de dirigentes son significativamente diferentes. Las respuestas de los trabajadores, en los 3 ítems que conforman esta sub-dimensión, arrojaron un puntaje mínimo de 3 y un máximo de 15 mientras que los dirigentes mostraron un puntaje mínimo de 11 y un máximo de 15. Por otro lado, dado el coeficiente de variación, se puede apreciar que el grupo de los trabajadores, en cuanto a sus respuestas, son más heterogéneos que el grupo de dirigentes, los cuales presentan una tendencia marcada hacia la homogeneidad de criterios.

Gráfica N° 4: Análisis por ítem de la sub-dimensión Gran Energía y Orientación a la Acción



En esta sub-dimensión se observa como los trabajadores sindicalizados no expresaron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que sus dirigentes sindicales tienen como característica el ser determinante en decisiones (ítem 26). Por su parte los dirigentes sindicales estuvieron muy de acuerdo con el hecho de tener esta característica.

Seguidamente se puede observar como los trabajadores sindicalizados indicaron estar de acuerdo en que su dirigente transmite entusiasmo (ítem 29). Los dirigentes sindicales expresaron estar muy de acuerdo en que poseen esta característica.

Análisis de la Sub-Dimensión Base de Poder Fundada en Relaciones

Tabla N° 18: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Base de Poder fundada en Relaciones

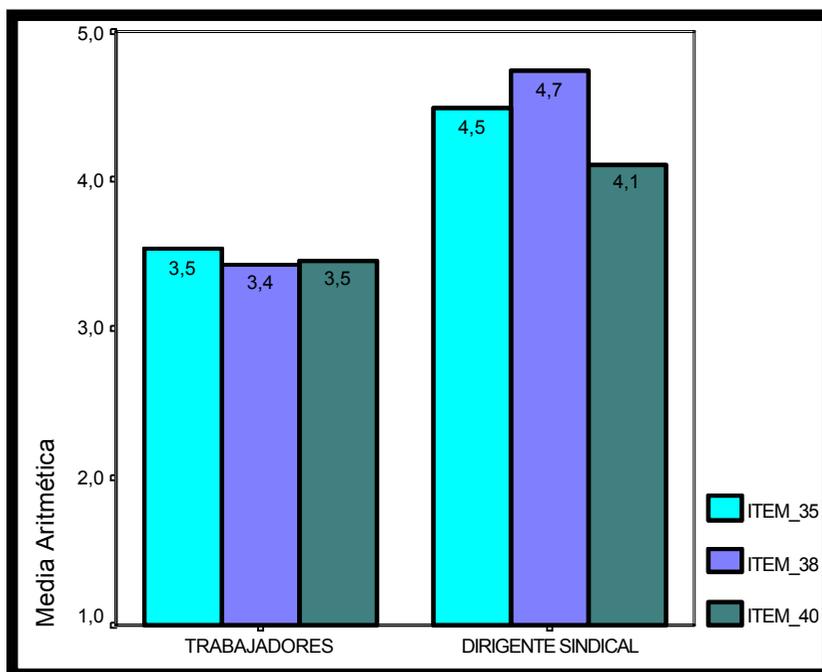
Estadísticos	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
Trabajadores	10,4255	3,2834	31,49%	3,00	15,00
Dirigentes	13,3214	1,1459	8,60%	11,00	15,00

Tabla N° 19: Prueba de Kruskal-Wallis para la sub-dimensión Base de Poder fundada en Relaciones

Chi-Cuadrado	43,459
Grado de Libertad	1
Nivel de Significancia	,000

En esta sub-dimensión, se observa que las medias que reportaron el grupo de trabajadores y el grupo de dirigentes son significativamente diferentes. Las respuestas de los trabajadores, en los 3 ítems que conforman esta sub-dimensión, arrojaron un puntaje mínimo de 3 y un máximo de 15 mientras que los dirigentes mostraron un puntaje mínimo de 11 y un máximo de 15. Por otro lado, dado el coeficiente de variación, se puede apreciar que el grupo de los trabajadores, en cuanto a sus respuestas, son más heterogéneos que el grupo de dirigentes, los cuales presentan una tendencia marcada hacia la homogeneidad de criterios.

Gráfica N° 5: Análisis por ítem de la sub-dimensión Base de Poder fundada en Relaciones



En esta sub-dimensión se observa como los trabajadores sindicalizados expresaron estar de acuerdo en que sus dirigentes sindicales tienen como característica el fomentar relaciones sólidas (ítem 35). Por su parte los dirigentes sindicales estuvieron muy de acuerdo con el hecho de tener esta característica.

Seguidamente se observa como los trabajadores sindicalizados no expresaron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que su dirigente presenta la característica de tratar a los seguidores como amigos (ítem 38). Los dirigentes sindicales expresaron estar muy de acuerdo en que poseen esta característica.

Análisis de la Sub-Dimensión Delegación de Poder en los Demás

Tabla N° 20: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Delegación de Poder en los Demás

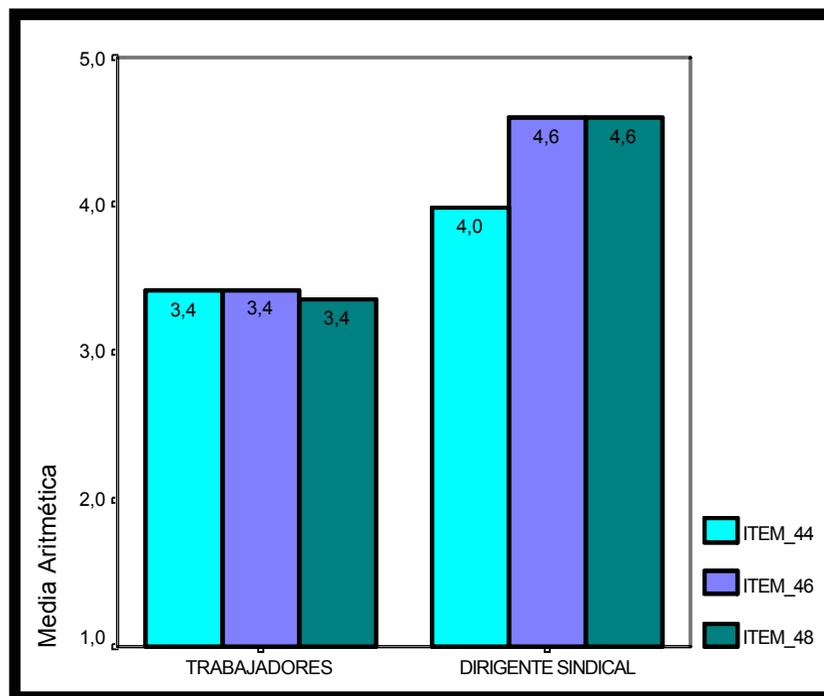
Estadísticos	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
Trabajadores	10,1429	3,7539	37,01%	3,00	15,00
Dirigentes	13,1607	1,3318	10,11%	9,00	15,00

Tabla N° 21: Prueba de Kruskal-Wallis para la sub-dimensión Delegación de Poder en los Demás

Chi-Cuadrado	34,763
Grado de Libertad	1
Nivel de Significancia	,000

En la sub-dimensión Delegación de Poder en los Demás se observa que las medias que reportaron el grupo de trabajadores y el grupo de dirigentes son significativamente diferentes. Las respuestas de los trabajadores, en los 3 ítems que conforman esta sub-dimensión, arrojaron un puntaje mínimo de 3 y un máximo de 15 mientras que los dirigentes mostraron un puntaje mínimo de 9 y un máximo de 15. Por otro lado, dado el coeficiente de variación, se puede apreciar que el grupo de los trabajadores, en cuanto a sus respuestas, son más heterogéneos que el grupo de dirigentes, los cuales presentan una tendencia marcada hacia la homogeneidad de criterios. Cabe destacar, que es en esta sub-dimensión donde los trabajadores reportaron el coeficiente de variación más alto.

Gráfica N° 6: Análisis por ítem de la sub-dimensión
Delegación de Poder en los Demás



En esta sub-dimensión se observa como los trabajadores sindicalizados no expresaron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que sus dirigentes sindicales tienen como característica el delegar responsabilidades (ítem 44). Por su parte los dirigentes sindicales estuvieron de acuerdo con el hecho de tener esta característica.

Seguidamente se observa como los trabajadores sindicalizados no reportaron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que su dirigente presenta la característica de trabajar en grupo (ítem 46). Los dirigentes sindicales expresaron estar muy de acuerdo en

Análisis de la Sub-Dimensión Personalidad Auto-Promovida

Tabla N° 22: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Personalidad Auto-Promovida

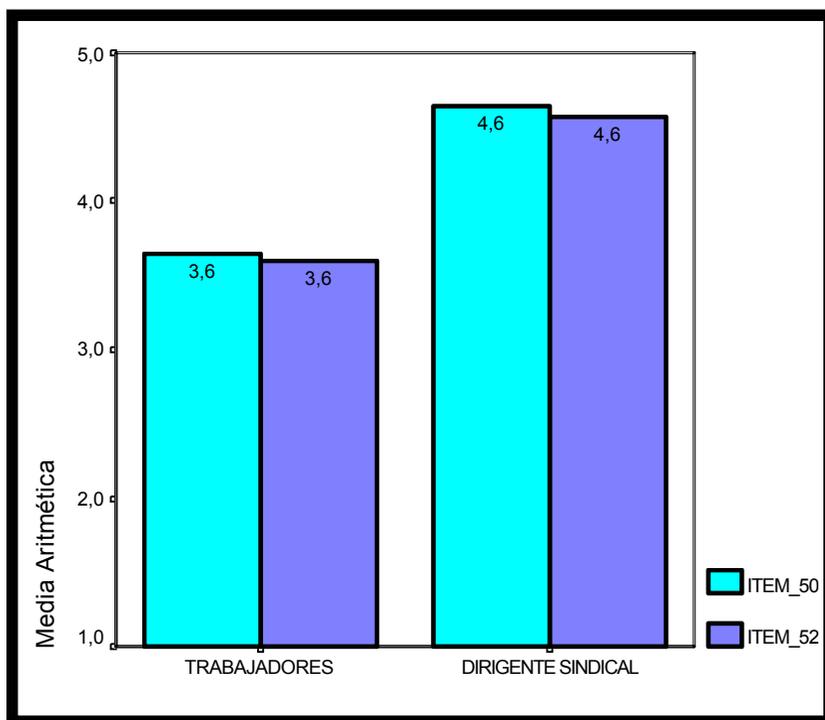
Estadísticos	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
Trabajadores	7,2391	2,1066	29,10%	2,00	10,00
Dirigentes	9,2143	,9088	9,86%	7,00	10,00

Tabla N° 23: Prueba de Kruskal-Wallis para la sub-dimensión dimensión Personalidad Auto-Promovida

Chi-Cuadrado	48,018
Grado de Libertad	1
Nivel de Significancia	,000

Para este análisis se puede observar que las medias reportadas por el grupo de trabajadores y el grupo de dirigentes son significativamente diferentes. Las respuestas de los trabajadores, en los 2 ítems que conforman esta sub-dimensión, arrojaron un puntaje mínimo de 2 y un máximo de 10 mientras que los dirigentes mostraron un puntaje mínimo de 7 y un máximo de 10. Por otro lado, dado el coeficiente de variación, se puede apreciar que el grupo de los trabajadores, en cuanto a sus respuestas, son más heterogéneos que el grupo de dirigentes, los cuales presentan una tendencia marcada hacia la homogeneidad de criterios.

Gráfica N° 7: Análisis por ítem de la sub-dimensión
Personalidad Auto-Promovida



La presente sub-dimensión muestra como los trabajadores sindicalizados expresaron estar de acuerdo en que sus dirigentes sindicales tienen como característica el comunicar oportunamente los logros (ítem 50). Por su parte los dirigentes sindicales estuvieron muy de acuerdo con el hecho de tener esta característica.

Los trabajadores sindicalizados estuvieron de acuerdo en que sus dirigentes muestran constancia en ideales (ítem 23), mientras que los dirigentes sindicales expresaron estar muy de acuerdo con poseer esta característica.

Análisis de la Sub-Dimensión Idealización

Tabla N° 24: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Idealización

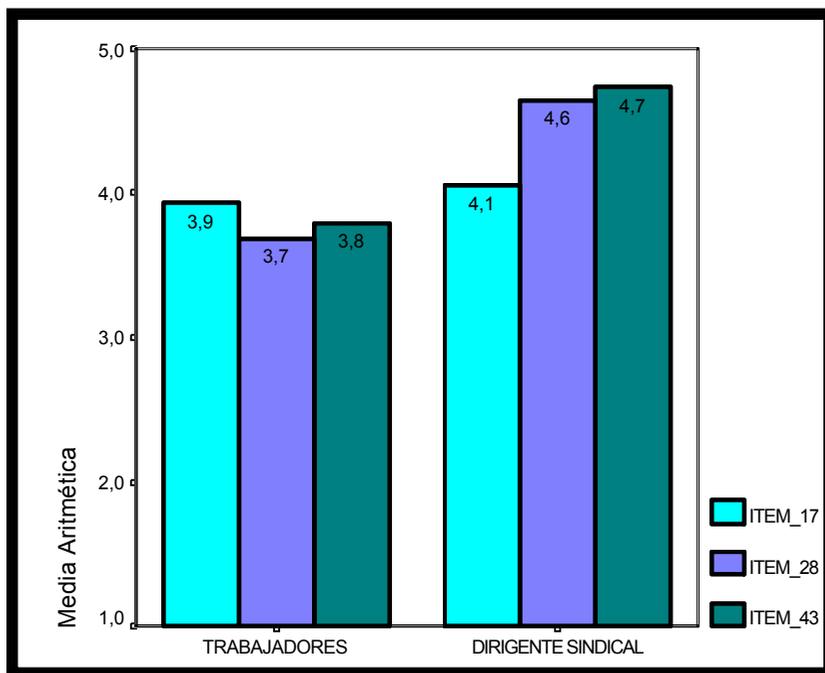
Estadísticos	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
Trabajadores	11,3696	3,1785	27,95%	3,00	15,00
Dirigentes	13,4286	1,2484	9,29%	11,00	15,00

Tabla N° 25: Prueba de Kruskal-Wallis de la sub-dimensión Idealización

Chi-Cuadrado	22,367
Grado de Libertad	1
Nivel de Significancia	,000

En base a los estadísticos de la tabla 5.17 se observa que las medias reportadas por el grupo de trabajadores y el grupo de dirigentes son significativamente diferentes. Las respuestas de los trabajadores, en los 3 ítems que conforman esta sub-dimensión, arrojaron un puntaje mínimo de 3 y un máximo de 15 mientras que los dirigentes mostraron un puntaje mínimo de 11 y un máximo de 15. Por otro lado, dado el coeficiente de variación, se puede apreciar que el grupo de los trabajadores, en cuanto a sus respuestas, son más heterogéneos que el grupo de dirigentes, los cuales presentan una tendencia marcada hacia la homogeneidad de criterios.

Gráfica N° 8: Análisis por ítem de la sub-dimensión Idealización



En esta sub-dimensión se observa como los trabajadores sindicalizados indicaron estar de acuerdo en que sus dirigentes sindicales cuentan con su apoyo incondicional (ítem 17). Por su parte, los dirigentes sindicales también estuvieron de acuerdo con el hecho de tener esta característica.

Consecutivamente se observa como los trabajadores sindicalizados reportaron estar de acuerdo en que su dirigente presenta la característica de inspirarles un sentimiento de confianza (ítem 28). Los dirigentes sindicales expresaron estar muy de acuerdo en que poseen esta característica.

Análisis de la Dimensión Liderazgo Transformacional

Tabla N° 26: Estadísticos empleados para el análisis de la dimensión Liderazgo Transformacional

Estadísticos	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
Trabajadores	84,5373	35,4718	41.95%	30,00	145,00
Dirigentes	129,5000	7,6800	5.93%	110,00	142,00

Tabla N° 27: Prueba de Kruskal-Wallis para la dimensión: Liderazgo Transformacional

Chi-Cuadrado	75,338
Grado de Libertad	1
Nivel de Significancia	,000

Para la dimensión liderazgo transformacional se observa que las medias que reportaron el grupo de trabajadores y el grupo de dirigentes son significativamente diferentes. Las respuestas de los trabajadores, en los 29 ítems que conforman este tipo de liderazgo, arrojaron un puntaje mínimo de 30 y un máximo de 145 mientras que los dirigentes mostraron un puntaje mínimo de 110 y un máximo de 142. Por otro lado, dado el coeficiente de variación, se puede apreciar que el grupo de los trabajadores, en cuanto a sus respuestas, son más heterogéneos que el grupo de dirigentes quienes, de hecho, tienen una tendencia muy marcada hacia la homogeneidad.

Análisis de la Sub-Dimensión Refuerzo Contingente

Tabla N° 28: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Refuerzo Contingente

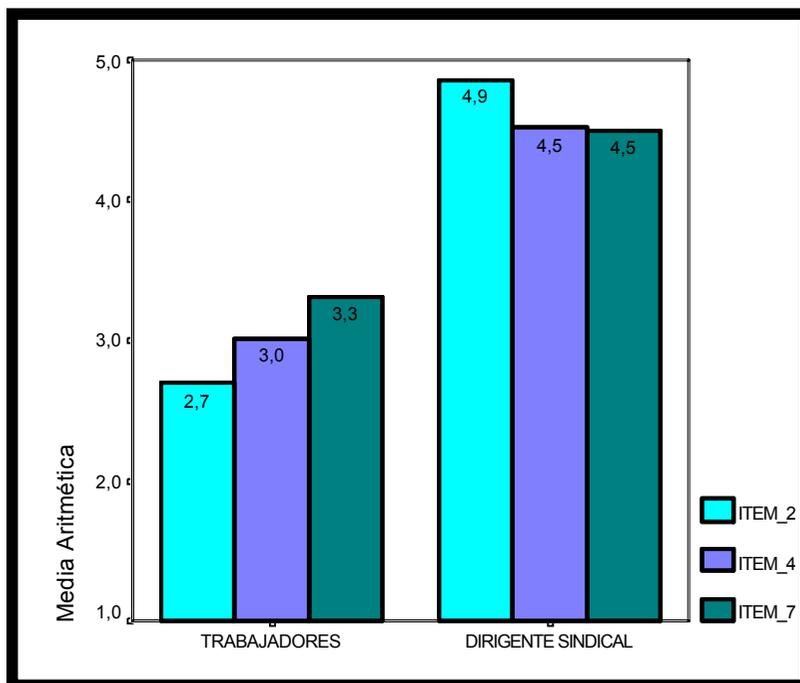
Estadísticos	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
Trabajadores	9,0280	1,9724	21,84%	3,00	12,00
Dirigentes	13,8750	1,1451	8,25%	11,00	15,00

Tabla N° 29: Prueba de Kruskal-Wallis para la sub-dimensión Refuerzo Contingente

Chi-Cuadrado	22,367
Grado de Libertad	1
Nivel de Significancia	,000

En base a los estadísticos de la tabla 5.21 se observa que las medias reportadas por el grupo de trabajadores y el grupo de dirigentes son significativamente diferentes. Las respuestas de los trabajadores, en los 3 ítems que conforman esta sub-dimensión, arrojaron un puntaje mínimo de 3 y un máximo de 12, estos resultados indican que existieron trabajadores que opinaron estar muy en desacuerdo con los tres ítems mientras que no existieron trabajadores que estuviesen muy de acuerdo con todos. Los dirigentes mostraron un puntaje mínimo de 11 y un máximo de 15. Por otro lado, dado el coeficiente de variación, se puede apreciar que el grupo de los trabajadores, en cuanto a sus respuestas, son más heterogéneos que el grupo de dirigentes, los cuales presentan una tendencia marcada hacia la homogeneidad de criterios.

Gráfica Nº 9: Análisis por ítem de la sub-dimensión Refuerzo Contingente



En esta sub-dimensión se observa como los trabajadores sindicalizados no expresaron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que sus dirigentes sindicales les proveen de asistencia cuando la necesitan (ítem 2). Por su parte los dirigentes sindicales estuvieron muy de acuerdo con el hecho de tener esta característica.

Seguidamente se puede observar como los trabajadores sindicalizados no reportaron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que su dirigente presenta la característica de especificar recompensas por desempeño (ítem 4). Los dirigentes sindicales expresaron estar muy acuerdo en que poseen esta característica

Análisis de la Sub-Dimensión Estimulación Intelectual

Tabla N° 30: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Estimulación Intelectual

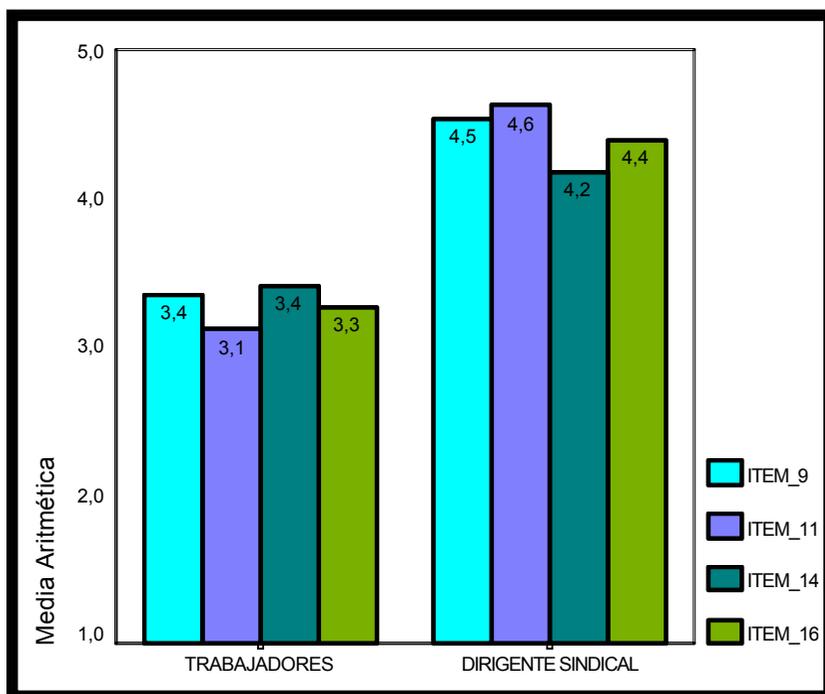
Estadísticos	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
Trabajadores	13,1366	1,9189	14,60%	5,00	16,00
Dirigentes	17,7321	1,2720	7,17%	15,00	20,00

Tabla N° 31: Prueba de Kruskal-Wallis para la sub-dimensión Estimulación Intelectual

Chi-Cuadrado	73,041
Grado de Libertad	1
Nivel de Significancia	,000

En base a los estadísticos de la tabla 5.23 se observa que las medias reportadas por el grupo de trabajadores y el grupo de dirigentes son significativamente diferentes. Las respuestas de los trabajadores, en los 4 ítems que conforman esta sub-dimensión, arrojaron un puntaje mínimo de 5 y un máximo de 16, esto indica que si bien existieron trabajadores que puntuaron con el mínimo todos los ítems, ningún trabajador puntuó con el máximo todos. Por su parte, los dirigentes mostraron un puntaje mínimo de 15 y un máximo de 20. Por otro lado, dado el coeficiente de variación, se puede apreciar que el grupo de los trabajadores, en cuanto a sus respuestas, son más heterogéneos que el grupo de dirigentes. Es importante destacar, que es en esta sub-dimensión donde los trabajadores y dirigentes reportaron el coeficiente de variación más bajo.

Gráfica N° 10: Análisis por ítem de la sub-dimensión Estimulación Intelectual



En esta sub-dimensión se observa como los trabajadores sindicalizados no expresaron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que sus dirigentes sindicales tienen como característica el reexaminar las críticas que se le hacen (ítem 9). Por su parte los dirigentes sindicales estuvieron muy de acuerdo con el hecho de tener esta característica.

Los trabajadores sindicalizados no reportaron una tendencia marcada ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que sus dirigentes poseen la característica de identificar diversas perspectivas en la solución de problemas (ítem 11), mientras que los dirigentes sindicales expresaron estar muy de acuerdo con poseer esta característica.

Por ultimo los trabajadores sindicalizados no expresaron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que sus dirigentes sugieren nuevas formas de cómo completar las asignaciones (ítem 16). Con respecto a esta característica los dirigentes sindicales expresaron estar de acuerdo con tenerla.

Análisis de la Sub-Dimensión Administración por Excepcion

Tabla N° 32: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Administración por Excepción

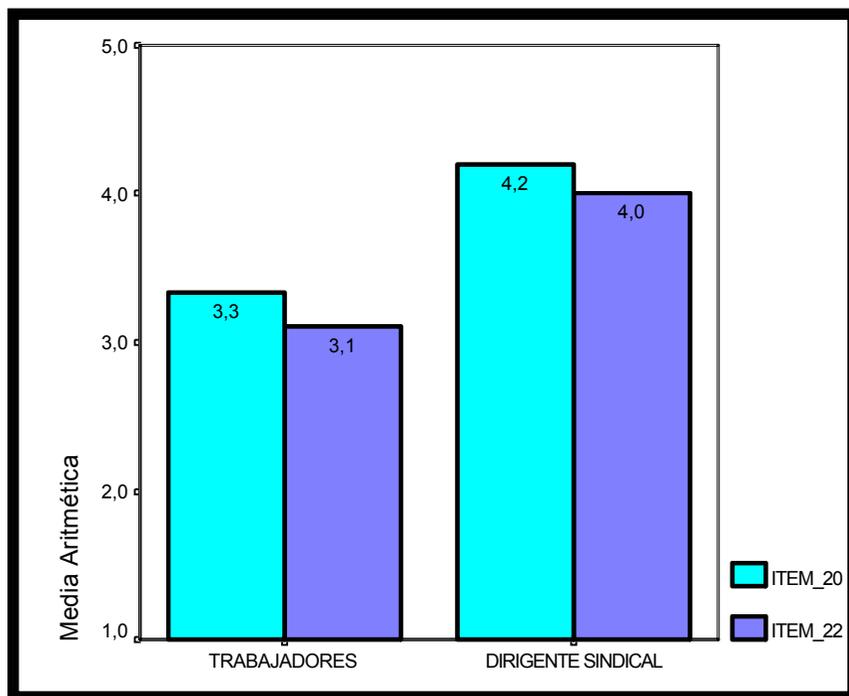
Estadísticos	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
Trabajadores	6,4379	1,4525	22,56%	2,00	10,00
Dirigentes	8,1964	1,2852	15,68%	6,00	10,00

Tabla N° 33: Prueba de Kruskal-Wallis para la sub-dimensión Administración por Excepción

Chi-Cuadrado	45,832
Grado de Libertad	1
Nivel de Significancia	,000

Para este análisis se observa que las medias reportadas por el grupo de trabajadores y el grupo de dirigentes son significativamente diferentes. Las respuestas de los trabajadores, en los 2 ítems que conforman esta sub-dimensión, arrojaron un puntaje mínimo de 2 y un máximo de 10 mientras que los dirigentes mostraron un puntaje mínimo de 6 y un máximo de 10. Por otro lado, dado el coeficiente de variación, se puede apreciar que el grupo de los

Gráfica N° 11: Análisis por ítem de la sub-dimensión Administración por Excepción



La presente sub-dimensión muestra como los trabajadores sindicalizados no expresaron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que sus dirigentes sindicales tienen como característica el atender a irregularidades y errores (ítem 20). Por su parte los dirigentes sindicales estuvieron de acuerdo con el hecho de tener esta característica.

Los trabajadores sindicalizados no reportaron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que sus dirigentes centran su atención en el manejo de errores, quejas y faltas (ítem 22), mientras que los dirigentes sindicales expresaron estar de acuerdo con poseer esta característica.

Análisis de la Sub-Dimensión Influencia Ideal

Tabla N° 34: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Influencia Ideal

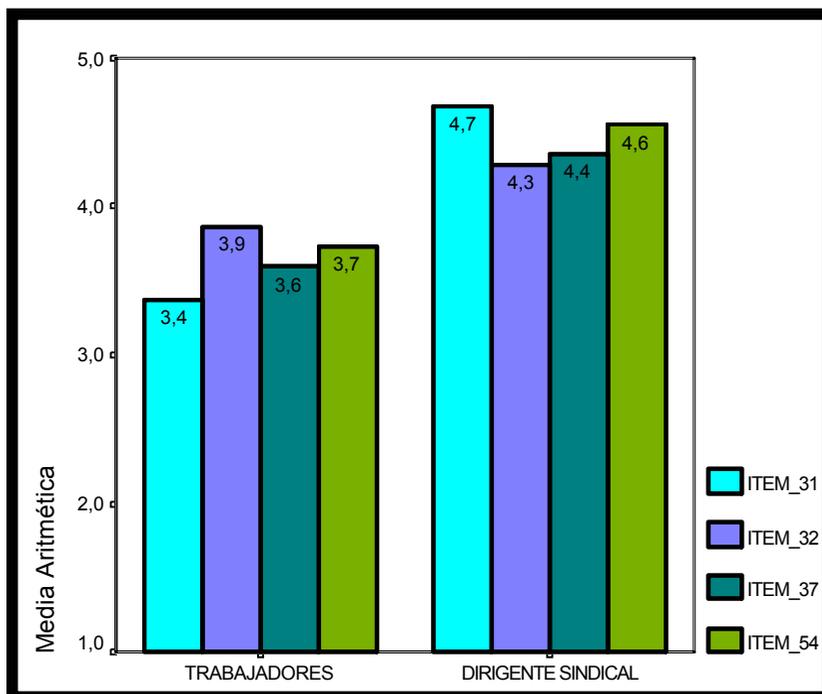
Estadísticos	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
Trabajadores	14,5217	3,7376	25,73%	4,00	20,00
Dirigentes	17,8750	1,5023	8,40%	15,00	20,00

Tabla N° 35: Prueba de Kruskal-Wallis para la sub-dimensión Influencia Ideal

Chi-Cuadrado	45,832
Grado de Libertad	1
Nivel de Significancia	,000

En base a los estadísticos de la tabla 5.27 se observa que las medias reportadas por el grupo de trabajadores y el grupo de dirigentes son significativamente diferentes. Las respuestas de los trabajadores, en los 4 ítems que conforman esta sub-dimensión, arrojaron un puntaje mínimo de 4 y un máximo de 20, mientras que los dirigentes mostraron un puntaje mínimo de 15 y un máximo de 20. Por otro lado, dado el coeficiente de variación, se puede apreciar que el grupo de los trabajadores, en cuanto a sus respuestas, son más heterogéneos que el grupo de dirigentes, los cuales presentan una tendencia marcada hacia la homogeneidad de criterios.

Gráfica N° 12: Análisis por ítem de la sub-dimensión Influencia Ideal



En la presente sub-dimensión se observa como los trabajadores sindicalizados no expresaron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que sus dirigentes sindicales actúan por el bienestar del grupo (ítem 31). Por su parte los dirigentes sindicales estuvieron muy de acuerdo con el hecho de tener esta característica.

Los trabajadores sindicalizados estuvieron de acuerdo en que sus dirigentes se han ganado su respeto por su forma de actuar (ítem 32), mientras que los dirigentes sindicales expresaron estar de acuerdo con poseer esta característica.

Por ultimo los trabajadores sindicalizados estuvieron de acuerdo en que sus dirigentes fomentan entusiasmo (ítem 54). Con respecto a esta característica los dirigentes sindicales expresaron estar muy de acuerdo con tenerla.

Análisis de la Sub-Dimensión Inspiración

Tabla N° 36: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Inspiración

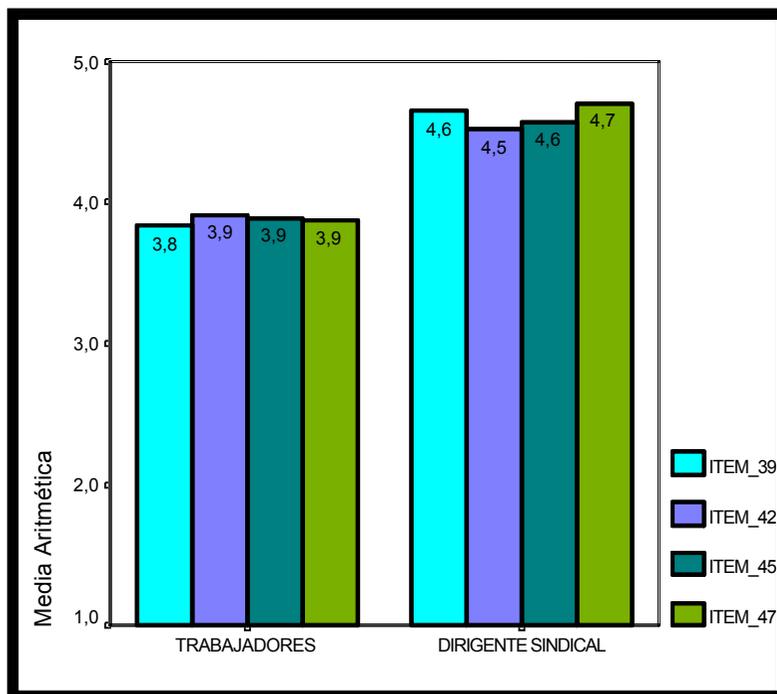
Estadísticos	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coficiente de Variación	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
Trabajadores	15,4565	3,7224	24,08%	4,00	20,00
Dirigentes	18,3214	1,6961	9,25%	14,00	20,00

Tabla N° 37: Prueba de Kruskal-Wallis para la sub-dimensión Inspiración

Chi-Cuadrado	79,474
Grado de Libertad	1
Nivel de Significancia	,000

En base a los estadísticos de la Tabla N° 36 se observa que las medias reportadas por el grupo de trabajadores y el grupo de dirigentes son significativamente diferentes. Las respuestas de los trabajadores, en los 4 ítems que conforman esta sub-dimensión, arrojaron un puntaje mínimo de 4 y un máximo de 20, mientras que los dirigentes mostraron un puntaje mínimo de 14 y un máximo de 20. Por otro lado, dado el coeficiente de variación, se puede apreciar que el grupo de los trabajadores, en cuanto a sus respuestas, son más heterogéneos que el grupo de dirigentes, los cuales presentan una tendencia marcada hacia la homogeneidad de criterios.

Gráfica N° 13: Análisis por ítem de la sub-dimensión Inspiración



En esta sub-dimensión se observa como los trabajadores sindicalizados expresaron estar de acuerdo en que sus dirigentes sindicales tienen como característica el transmitir optimismo (ítem 39). Por su parte los dirigentes sindicales estuvieron muy de acuerdo con el hecho de tener esta característica.

Los trabajadores sindicalizados estuvieron de acuerdo en que sus dirigentes comunican entusiasmo en necesidades (ítem 42), mientras que los dirigentes sindicales expresaron estar muy de acuerdo con poseer esta característica.

Por ultimo, los trabajadores sindicalizados estuvieron de acuerdo en que sus dirigentes expresan confianza en objetivos (ítem 47). Con respecto a esta característica los dirigentes sindicales expresaron estar muy de acuerdo con tenerla.

Análisis de la Sub-Dimensión Consideracion Individual

Tabla N° 38: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Consideración Individual

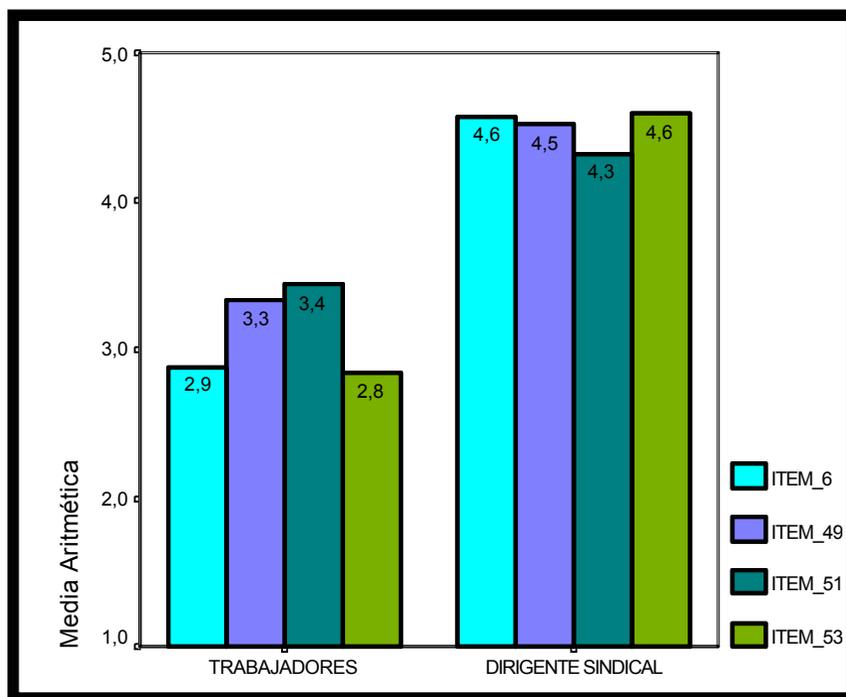
Estadísticos	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
Trabajadores	12,4783	3,6216	29,03%	4,00	20,00
Dirigentes	18,0000	1,2933	7,185%	16,00	20,00

Tabla N° 39: Prueba de Kruskal-Wallis para la sub-dimensión Consideración Individual

Chi-Cuadrado	78,919
Grado de Libertad	1
Nivel de Significancia	,000

En este análisis se observan las diferencias más grandes entre las medias dentro de la dimensión liderazgo transformacional. Las respuestas de los trabajadores, en los 4 ítems que conforman esta sub-dimensión, arrojaron un puntaje mínimo de 4 y un máximo de 20 mientras que los dirigentes mostraron un puntaje mínimo de 16 y un máximo de 20. Por otro lado, dado el coeficiente de variación, se puede apreciar que el grupo de los trabajadores, en cuanto a sus respuestas, son más heterogéneos que el grupo de dirigentes, los cuales presentan

Gráfica N° 14: Análisis por ítem de la sub-dimensión Consideración Individual



En la presente sub-dimensión se aprecia como los trabajadores sindicalizados no expresaron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que sus dirigentes promuevan su desarrollo (ítem 6). Por su parte los dirigentes sindicales estuvieron muy de acuerdo con el hecho de tener esta característica.

Los trabajadores sindicalizados no exhibieron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que sus dirigentes invierten tiempo en demandas (ítem 49), mientras que los dirigentes sindicales expresaron estar muy de acuerdo con poseer esta característica.

Por ultimo los trabajadores sindicalizados no reportaron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que sus dirigentes consideran sus habilidades y aspiraciones (ítem 53). Con respecto a esta característica los dirigentes sindicales expresaron estar muy de acuerdo con tenerla.

Análisis de la Sub-Dimensión Efectividad

Tabla N° 40: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Efectividad

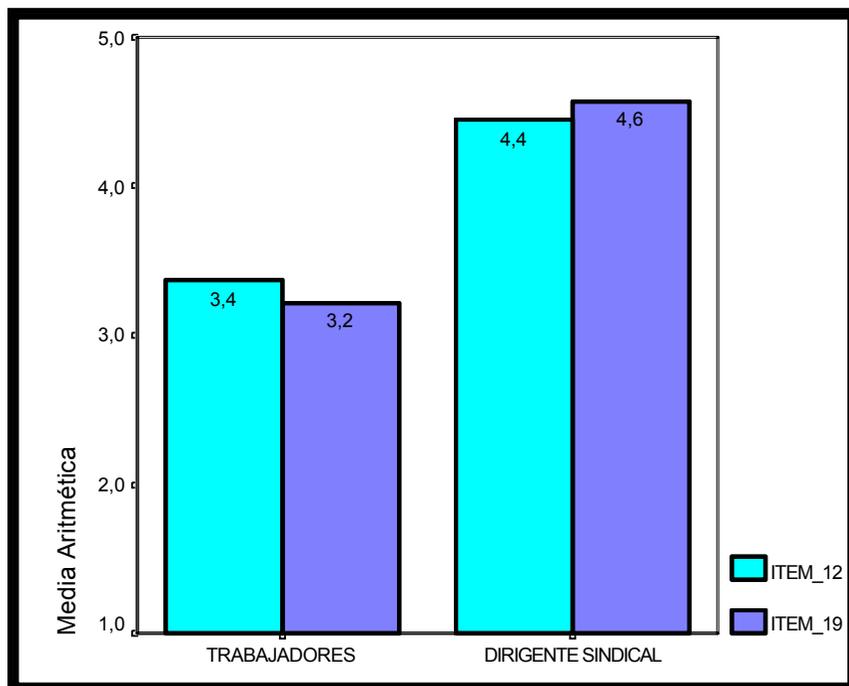
Estadísticos	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
Trabajadores	6,5901	1,9285	29,26%	2,00	10,00
Dirigentes	9,0179	1,1360	12,59%	6,00	10,00

Tabla N° 41: Prueba de Kruskal-Wallis para la sub-dimensión Efectividad

Chi-Cuadrado	72,815
Grado de Libertad	1
Nivel de Significancia	,000

Para este análisis se observa que las medias reportadas por el grupo de trabajadores y el grupo de dirigentes son significativamente diferentes. Las respuestas de los trabajadores, en los 2 ítems que conforman esta sub-dimensión, arrojaron un puntaje mínimo de 2 y un máximo de 10 mientras que los dirigentes mostraron un puntaje mínimo de 6 y un máximo de 10. Por otro lado, dado el coeficiente de variación, se puede apreciar que el grupo de los trabajadores, en cuanto a sus respuestas, son más heterogéneos que el grupo de dirigentes, los cuales presentan una tendencia marcada hacia la homogeneidad de criterios

Gráfica N° 15: Análisis por ítem de la sub-dimensión Efectividad



La presente sub-dimensión muestra como los trabajadores sindicalizados no expresaron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que sus dirigentes sindicales tienen como característica el logro de requisitos organizacionales (ítem 12). Por su parte, los dirigentes sindicales estuvieron de acuerdo con el hecho de tener esta característica.

Los trabajadores sindicalizados no expresaron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que sus dirigentes los representan ante las autoridades de la empresa (ítem 19), mientras que los dirigentes sindicales expresaron estar de acuerdo con poseer esta característica.

Análisis de la Sub-Dimensión Satisfacción

Tabla N° 42: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Satisfacción

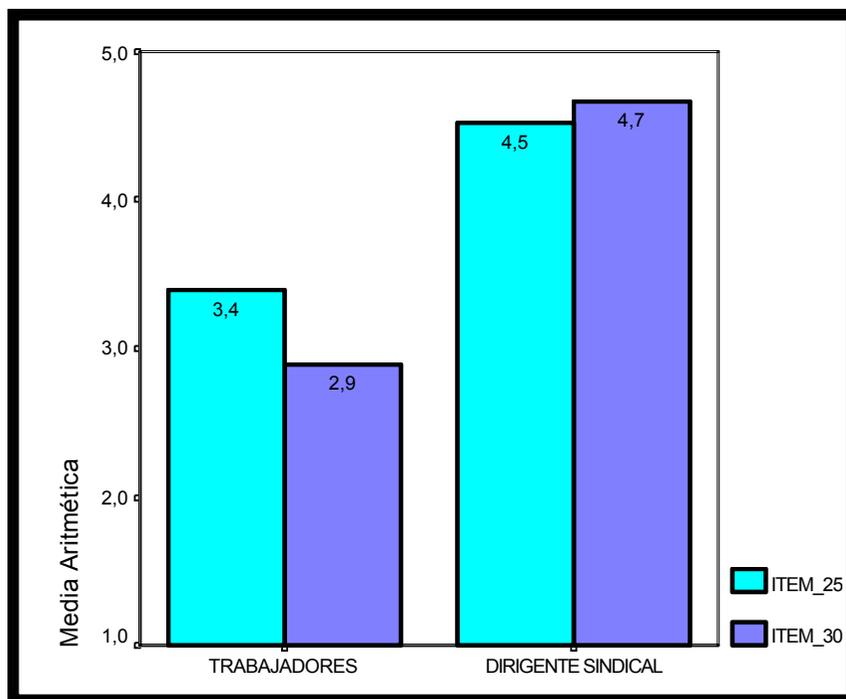
Estadísticos	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
Trabajadores	6,2857	1,7630	28,04%	2,00	10,00
Dirigentes	9,1786	,8335	9,08%	7,00	10,00

Tabla N° 43: Prueba de Kruskal-Wallis de la sub-dimensión Satisfacción

Chi-Cuadrado	72,815
Grado de Libertad	1
Nivel de Significancia	,000

Para este análisis se observa que las medias reportadas por el grupo de trabajadores y el grupo de dirigentes son significativamente diferentes. Las respuestas de los trabajadores, en los 2 ítems que conforman esta sub-dimensión, arrojaron un puntaje mínimo de 2 y un máximo de 10 mientras que los dirigentes mostraron un puntaje mínimo de 7 y un máximo de 10. Por otro lado, dado el coeficiente de variación, se puede apreciar que el grupo de los trabajadores, en cuanto a sus respuestas, son más heterogéneos que el grupo de dirigentes, los cuales presentan una tendencia marcada hacia la homogeneidad de criterios.

Gráfica N° 16: Análisis por ítem de la sub-dimensión Satisfacción



En esta sub-dimensión se aprecia como los trabajadores sindicalizados no reportaron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que sus dirigentes sindicales los liderizan satisfactoriamente (ítem 25). Por su parte los dirigentes sindicales estuvieron muy de acuerdo con el hecho de tener esta característica.

Los trabajadores sindicalizados no expresaron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que su dirigente trabaja con ellos satisfactoriamente (ítem 30), mientras que los dirigentes sindicales expresaron estar muy de acuerdo con poseer esta característica.

Análisis de la Sub-Dimensión Esfuerzo Extra

Tabla N° 44: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Esfuerzo Extra

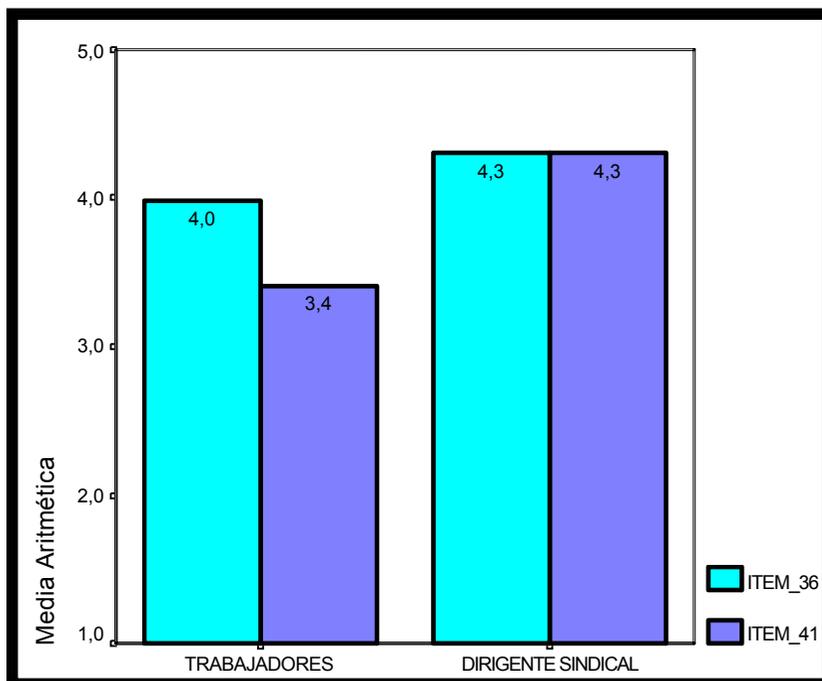
Estadísticos	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
Trabajadores	7,3956	1,8748	25,35%	2,00	10,00
Dirigentes	8,6071	1,1705	13,59%	6,00	10,00

Tabla N° 45: Prueba de Kruskal-Wallis para la sub-dimensión Esfuerzo Extra

Chi-Cuadrado	61,141
Grado de Libertad	1
Nivel de Significancia	,000

En esta sub-dimensión se aprecian las diferencias mas pequeñas entre la medias dentro de la dimensión de liderazgo transformacional. Las respuestas de los trabajadores, en los 2 ítems que conforman esta sub-dimensión, arrojaron un puntaje mínimo de 2 y un máximo de 10 mientras que los dirigentes mostraron un puntaje mínimo de 6 y un máximo igual al de los trabajadores. Por otro lado, dado el coeficiente de variación, se puede apreciar que el grupo de los trabajadores, en cuanto a sus respuestas, son más heterogéneos que el grupo de dirigentes.

Gráfica N° 17: Análisis por ítem de la sub-dimensión Esfuerzo Extra



En esta sub-dimensión se observa como los trabajadores sindicalizados expresaron estar de acuerdo en que sus dirigentes sindicales poseen la característica de inducir esfuerzo más allá de lo esperado (ítem 36). Por su parte, los dirigentes sindicales estuvieron de acuerdo con el hecho de tener esta característica.

Los trabajadores sindicalizados no reportaron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que su dirigente los estimula a ser exitosos (ítem 41), mientras que los dirigentes sindicales expresaron estar de acuerdo con poseer esta característica.

Análisis de la Sub-Dimensión Trascendencia

Tabla N° 46: Estadísticos empleados para el análisis de la sub-dimensión Trascendencia

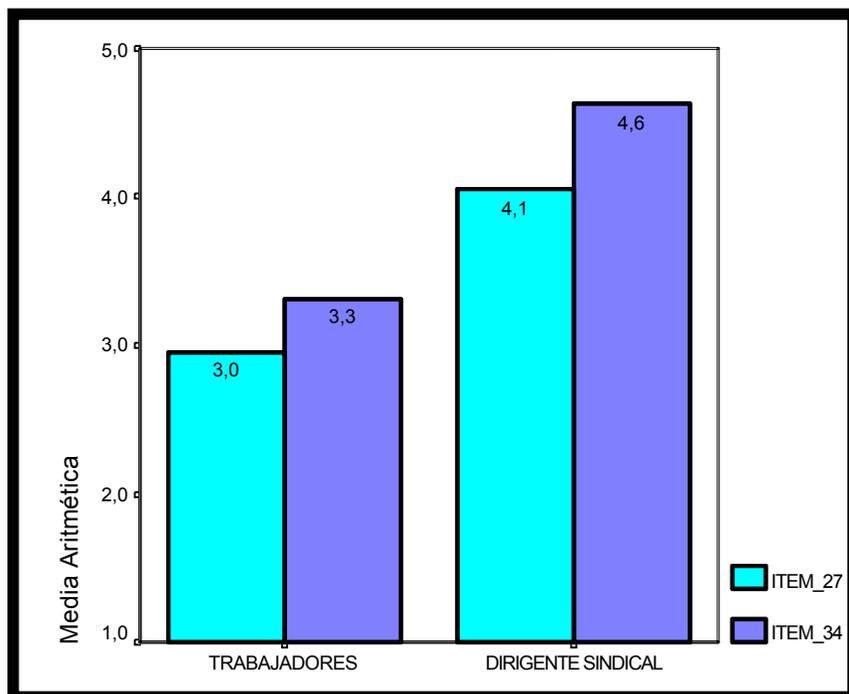
Estadísticos	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
Trabajadores	6,2702	1,4720	23,47%	2,00	8,00
Dirigentes	8,6786	,8335	9,60%	7,00	10,00

Tabla N° 47: Prueba de Kruskal-Wallis de la sub-dimensión Trascendencia

Chi-Cuadrado	64,655
Grado de Libertad	1
Nivel de Significancia	,000

En base a los estadísticos de la Tabla N° 46 se observa que las medias reportadas por el grupo de trabajadores y el grupo de dirigentes son significativamente diferentes. Las respuestas de los trabajadores, en los 2 ítems que conforman esta sub-dimensión, arrojaron un puntaje mínimo de 2 y un máximo de 8, estos resultados indican que existieron trabajadores que opinaron estar muy en desacuerdo con los dos ítems mientras que no existieron trabajadores que estuviesen muy de acuerdo con los mismos. Los dirigentes mostraron un puntaje mínimo de 11 y un máximo de 15. Por otro lado, dado el coeficiente de variación, se puede apreciar que el grupo de los trabajadores, en cuanto a sus respuestas, son más heterogéneos que el grupo de dirigentes, los cuales presentan una tendencia marcada hacia la homogeneidad de criterios

Gráfica N° 18 Análisis por ítem de la sub-dimensión Trascendencia



En esta sub-dimensión se aprecia como los trabajadores sindicalizados no expresaron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a que los ideales de su dirigente sean reconocidos por ellos (ítem 27). Por su parte los dirigentes sindicales estuvieron de acuerdo con el hecho de tener esta característica.

Los trabajadores sindicalizados no reportaron tendencias ni al acuerdo ni al desacuerdo en cuanto a la permanencia de los logros de sus dirigentes (ítem 34), mientras que los dirigentes sindicales expresaron muy de acuerdo con poseer esta característica.

DISCUSION DE RESULTADOS

Dentro de la dimensión liderazgo carismático se encontró que en la sub-dimensión confianza en sí mismo y convicción moral existieron trabajadores que puntuaron todos los ítems con el mínimo (muy en desacuerdo) sin encontrarse casos en que puntuaran todos con el máximo (muy de acuerdo). Sin embargo la tendencia general en los trabajadores fue la de estar de acuerdo en que sus dirigentes poseen estas características. En otras palabras, consideran que su dirigente, como bien lo definió Lussier y Achua (2.000), les genera confianza gracias la fe, sólida convicción moral y capacidad de sacrificio que tiene. En esta misma sub-dimensión se apreció la mayor homogeneidad en las respuestas de los dirigentes las cuales mostraron una tendencia marcada a estar de acuerdo con poseer las características que representan la confianza en sí mismo y convicción moral.

Por otro lado, los trabajadores sindicalizados, reportaron la mayor homogeneidad de sus respuestas en la sub-dimensión habilidades de comunicación excepcional donde la tendencia da las puntajes indicaron que estaban de acuerdo en que su dirigentes poseían esta característica. Dado esto, se puede decir que los dirigentes sindicales poseen la capacidad de comunicar ideas y objetivos complejos de manera clara y convincente de manera elocuente e imaginativa que aumenta los niveles emocionales de sus seguidores (Lussier y Achua, 2.000).

En la sub-dimensión delegación de poder en los demás, se encontró la mayor heterogeneidad de respuestas por parte de los trabajadores, donde la tendencia no expresó una orientación marcada ni al acuerdo ni al desacuerdo. Por tanto se puede decir que los trabajadores no están seguros si su dirigente sindical les confiere tareas que refuercen la visión

sus emociones se involucren en la vida laboral alimentando de entusiasmo y energía a sus seguidores. En este sentido los trabajadores sindicalizados estuvieron de acuerdo en que sus dirigentes tenían estas características. Los dirigentes, por su parte, expresaron estar muy de acuerdo con los ítems que planteaba esta sub-dimensión.

En grandes rasgos, podemos decir que en la dimensión liderazgo carismático tanto los trabajadores como los dirigentes reportaron una tendencia a estar de acuerdo con los ítems que se le plantearon. La tendencia por parte de los dirigentes fue más marcada ya que reportaron en varias sub-dimensiones estar muy de acuerdo. Es importante destacar que dentro de esta dimensión se observó claramente que los dirigentes sindicales fueron muy homogéneos en sus respuestas lo cual indica que en general se perciben de la misma manera mientras que los trabajadores presentaron una mayor heterogeneidad en sus respuestas variando dentro de los rangos muy en desacuerdo y muy de acuerdo. Según Lussier y Achua (2002) Los líderes carismáticos, tienen la habilidad tanto 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 su esfuerzo. Además, ellos están siempre y de manera continua proyectando en sus seguidores extrema auto-confianza y convicción. Estos líderes deben ser capaces de presentarse a sí mismos como trabajadores milagrosos que pueden tener más probabilidades que otros de alcanzar el éxito.

Siguiendo la línea de discusión anterior, dentro de la dimensión liderazgo transformacional se observó que la sub-dimensión estimulación intelectual fue la que reportó mayor homogeneidad tanto en las respuestas de los trabajadores como en las respuestas de los dirigentes. En este sentido los trabajadores no reportaron una tendencia ni al acuerdo ni al desacuerdo. Por su parte los dirigentes reportaron una tendencia a estar muy de acuerdo con

percibir problemas desde puntos de vista diferentes o que les sugiera nuevas formas de completar sus asignaciones.

La sub-dimensión consideración individual fue la que presento las mayores diferencias entre las atribuciones de los trabajadores y la de los dirigentes. En este sentido, los trabajadores no indicaron una tendencia ni al acuerdo ni al desacuerdo. Por su parte los dirigentes sindicales mostraron una clara tendencia a estar muy de acuerdo con poseer esta característica. Según Bass (1.990), mediante la consideración intelectual el líder alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas de cada seguidor.

La sub-dimensión esfuerzo extra fue la que presento las diferencias más leves en cuanto a las media reportadas por parte de los trabajadores y de los dirigentes sindicales. La tendencia observada indica que los trabajadores están de acuerdo en que sus dirigentes los estimulan a esforzarse más allá de lo esperado compartiendo esta atribución con los dirigentes. Sin embargo, la posición de los trabajadores en cuanto a que su dirigentes los estimulen a ser exitosos es neutra. Por parte de los dirigentes sindicales se observaron tendencias a estar de acuerdo en que inducían a sus seguidores a hacer mas de lo que originalmente esperaban hacer.

Los trabajadores reportaron la mayor heterogeneidad de sus respuestas en la sub-dimensión efectividad en donde la tendencia no presento inclinaciones ni al acuerdo ni al desacuerdo. Los dirigentes en esta sub-dimensión expresaron estar de acuerdo en que representan a sus seguidores ante las autoridades y de igual manera logran cumplir los objetivos que se plantea la institución sindical. Es importante destacar que el representar a los trabajadores ante las autoridades de la empresa es una de las principales funciones de los

acuerdo ni desacuerdo con los ítems planteados, lo cual indica que no reconocen totalmente las características transformacionales en sus dirigentes. Estos últimos presentaron una clara tendencia a estar de acuerdo en el hecho de poseer las características del líder transformacional. En esta dimensión se presentó de manera más marcada la heterogeneidad de respuestas en los trabajadores mientras que los dirigentes en general se caracterizaron por la coincidencia de criterios.

Todo lo expuesto anteriormente muestra que las tendencias generales de los trabajadores indican estar de acuerdo en que sus dirigentes tienen la mayoría de las características de un líder carismático, sin embargo no están claros si poseen o no las de un líder transformacional. Sobre este punto Lussier y Achua (2002) indican que todo líder transformacional es carismático, pero no todos los líderes carismáticos son transformacionales. Más aun, Kets (et.al 1975) indica que los carismáticos pueden fracasar en el intento de transformar o inspirar a sus seguidores aun cuando logran el éxito como líderes. Esto dependerá de cómo se combina su carisma con los otros factores transformacionales de consideración individualizada y estímulo intelectual en liderazgos específicos.

Finalmente, estos resultados explican de manera empírica las teorías de Urquijo (2001) y Hyman (1981) donde expresan que el dirigente sindical una vez que ocupa cargos administrativos en el sindicato pierde de cierta manera la conexión que los unía con los trabajadores y comienzan a ver la realidad desde una perspectiva diferente, debilitándose así su capacidad para lograr cambios, retar el status quo y obtener reivindicaciones que vayan alineadas con las necesidades de los trabajadores.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Mediante el estudio realizado se pueden hacer las siguientes afirmaciones:

Con respecto a la atribución de características de liderazgo carismático a la dirigencia sindical los trabajadores sindicalizados no presentan ni acuerdo ni desacuerdo en la sub-dimensión: Delegación de Poder en los Demás; presentándose de acuerdo en las sub-dimensiones: Habilidad de Comunicación Excepcional, Confianza en sí mismo y Convicción Moral, Orientación al Riesgo, Gran Energía y Orientación a la Acción, Base de Poder Fundada en Relaciones, Personalidad Auto-promovida, Idealización. Inspiración

En esta misma línea, los dirigentes sindicales reportaron estar de acuerdo en poseer las siguientes características: Habilidades de Comunicación Excepcional, Orientación al Riesgo; estando muy de acuerdo en tener las características de: Confianza en sí mismo y Convicción Moral, Gran Energía y Orientación a la Acción, Base de Poder Fundada en Relaciones, Delegación de Poder en los Demás, Personalidad Auto-promovida, Idealización

Por otro lado, en cuanto a la atribución de características de liderazgo transformacional a su dirigencia sindical, los trabajadores no presentan tendencias al acuerdo ni al desacuerdo en las sub-dimensiones: Refuerzo Contingente, Estimulación Intelectual, Administración por Excepción, Consideración Individual, Efectividad, Satisfacción, Trascendencia; estando de acuerdo en que sus dirigentes poseen las siguientes características: Influencia Ideal,

Los trabajadores sindicalizados y los dirigentes sindicales están de acuerdo en las siguientes sub-dimensiones: Habilidad de Comunicación Excepcional, Confianza en sí mismo y Convicción Moral, Orientación al Riesgo, Gran Energía y Orientación a la Acción, Base de Poder Fundada en Relaciones, Personalidad Auto-promovida, Idealización, Influencia Ideal, Inspiración, Esfuerzo Extra.

Los trabajadores y dirigentes sindicales diferenciaron sus atribuciones en las siguientes sub-dimensiones: Delegación de Poder en los Demás, Refuerzo Contingente, Estimulación Intelectual, Administración por Excepción, Consideración Individual, Efectividad, Satisfacción, Trascendencia.

Se puede observar como la mayoría de las sub-dimensiones en que concuerdan los trabajadores y dirigentes sindicales pertenecen a la dimensión de liderazgo carismático, mientras que la mayoría de las diferencias se encuentran en las atribuciones otorgadas por ambos grupos a las sub-dimensiones del liderazgo transformacional.

Finalmente, tenemos que los trabajadores le atribuyen a su dirigente sindical mayor cantidad de características de liderazgo carismático que transformacional y que por su parte los dirigentes se atribuyen todas las características tanto de liderazgo carismático como de transformacional.

RECOMENDACIONES

Dirigida a otros estudios:

Se recomienda para futuras investigaciones, realizar una distinción sobre los sindicatos de empresas públicas y privadas ya que se pudo constatar que la tendencia de puntuación por parte de los trabajadores de las empresas públicas eran inferiores a la de los trabajadores de las empresas privadas.

Realizar un estudio explicativo que indague en las características obtenidas del líder sindical, a saber, las del líder carismático.

Llevar a cabo una investigación que diferencie sindicatos oficialistas y federados para verificar si las atribuciones de características de liderazgo están, en algún sentido atadas, a la dinámica política actual.

Dirigida a los dirigentes sindicales:

Si bien, el liderazgo carismático es eficiente en mantener estrechas relaciones con los seguidores, se queda incompleto a la hora de alcanzar los objetivos que la dinámica sindical plantea. En consecuencia es importante que se conozcan cuales son las necesidades mas inmediatas que presentan los trabajadores sindicalizados, con el fin de elaborar un plan de trabajo serio y consistente, que logre detectar los puntos más críticos de cambio y de esta

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas.

BANDURA, A. (1.983). Principios de modificación de conducta. España: Colección Hermeneia.

BARON, R. & BYRNE, D. (1.998). Psicología Social. España: Editorial Prentice Hall.

BASS, Bernard. (1.985). Leadership and performance beyond expectation. Estados Unidos: The free press a division of Macmillan, Inc.

BASS, Bernard & AVOLIO, B (1.990). Transformational leadership development. Estados Unidos: Editorial Consulting Psychologists Press.

BLAKE, Robert & MOUTON, Jane. (1.964). El Grid Administrativo. Estados Unidos: Gulf publishing company.

BENNIS, Warren y NANUS, Burt. (1.985). Lideres. Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz. Colombia: Editorial Norma.

BURNS, M.J. (1978). Leadership. Estados Unidos: Editorial Harper & Row.

CONGER, Jay. (1.991). El liderazgo carismático. Colombia: Editorial McGraw Hill.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. & BAPTISTA, P. (1.998). Metodología de la Investigación. México: Editorial McGraw-Hill.

HYMAN, R. (1.981). Relaciones Industriales: Una introducción Marxista. España: H. Blume Ediciones.

KANTER, R.M (1.972) Commitment and Community Estados Unidos: Cambridge, Harvard University Press.

KERLINGER, F. (1.998). Investigación del Comportamiento. Mexico: Editorial McGraw Hill.

KETS de VRIES, Manfred F.R. and ZALEZNIK, Abraham (1.975). Power and the Corporate Mind. Estados Unidos: Editorial Houghton-Mifflin.

KRECH, D., CRUTCHFIELD, R. & BALLACHEY, E. (1.972). Psicología Social. España: Editorial Biblioteca Nueva.

LUSSIER, R. N. y ACHUA, C. F. (2002). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México. Editorial Thomson Learning.

MASLOW, A.H. (1.954). Motivation and personality. Estados Unidos: Editorial Harper & Row.

ROBANTIERO, J. (1.977). La sociología clásica: Durkheim y Weber. Argentina: Centro

SCHNEIDER, D., HASTORF, A. & ELLSWORTH, P. (1.982). Percepción Personal. Estados Unidos: Fondo Educativo Interamericano.

SMITH, Peter y PETERSON, Mark. (1990). Liderazgo, Organizaciones y Cultura. España: Ediciones Pirámide S.A.

TAMAYO Y TAMAYO, M. (2.000). El proceso de la investigación científica. México: Editorial Limusa.

TEJEDOR, Francisco. (1999). Análisis de Varianza. España: Editorial Hespérides.

URQUIJO, J. (2.001). Teoría de las Relaciones Sindicato-Gerenciales. Caracas: Editorial UCAB.

WEBER, M. (1.964). Economía y Sociedad. Mexico: Fondo de Cultura Económica. 2ª Edición. (Primera Edición alemana de 1922).

Referencias electrónicas.

Biblioteca de la Universidad Católica Andrés Bello (Homepage). Consultado el día 18 de abril de 2.004 de la World Wide Web: <http://200.2.12.152/ucabc/index.htm>

Elba Gordillo. (Homepage). Consultado el día 10 de mayo de 2.004 de World Wide Web: http://www.elbagordillo.org/html/cont_libro.html

ESCALONA, Patricia & GARCÍA, Carolina. (1.997). Estudio psicométrico de la versión abreviada (forma 5X) del cuestionario multifactorial de liderazgo de Bernard Bass. Trabajo de grado de Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

GORDILLO, Elba. (2.001). La construcción de un proyecto sindical. México: Editorial Taurus.

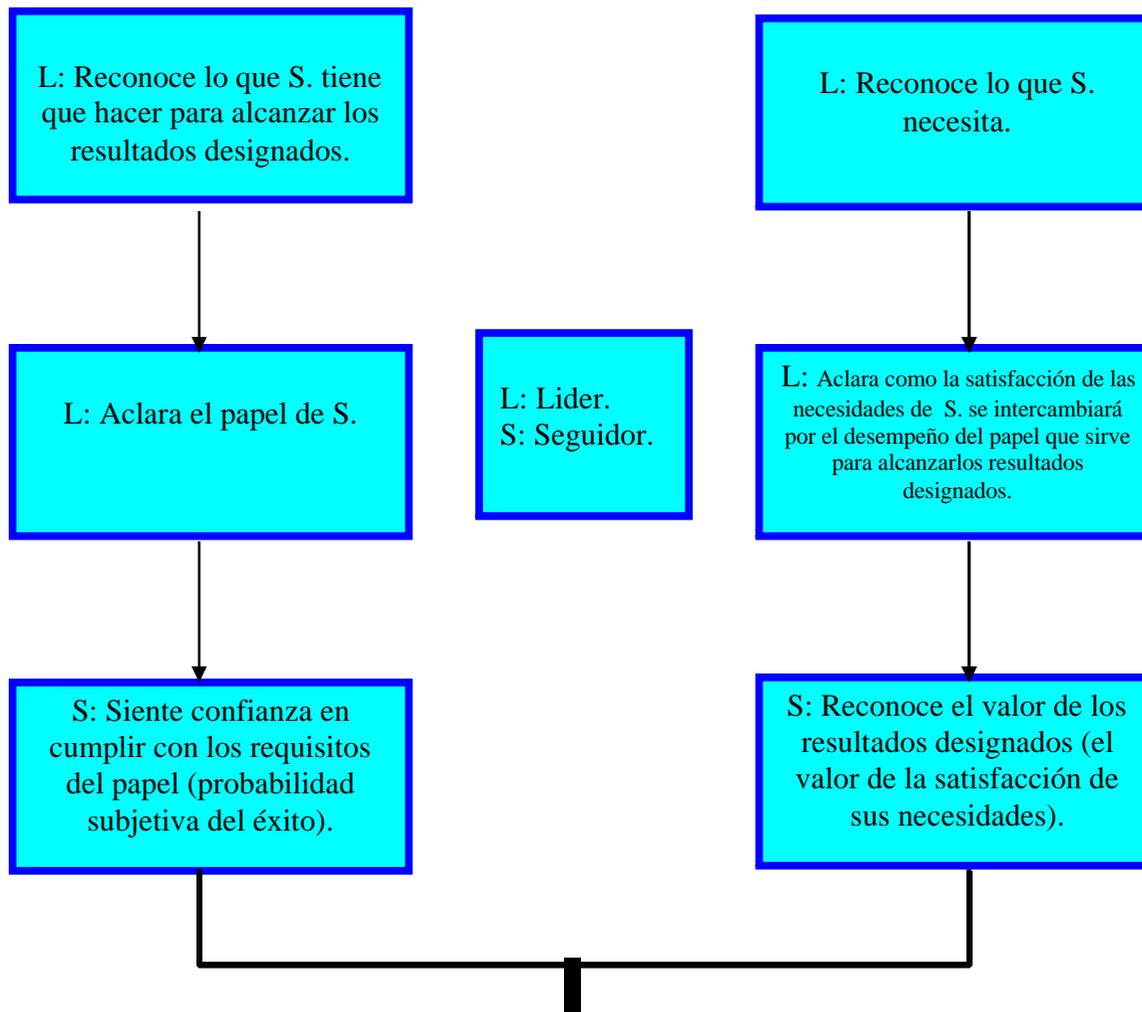
RODRÍGUEZ, Fanny. (1.983). Las Actitudes hacia la legitimidad y eficacia sindical desde la perspectiva de sus afiliados: (estudio de un caso particular). Trabajo de grado de Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

OCHOA, Turcy María & PÉREZ, Rafael. (1.998). Estudio psicométrico de validez convergente y divergente de la versión abreviada (forma 5X) del cuestionario multifactorial de liderazgo: transaccional y transformacional de Bernard M. Bass. Trabajo de grado de Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

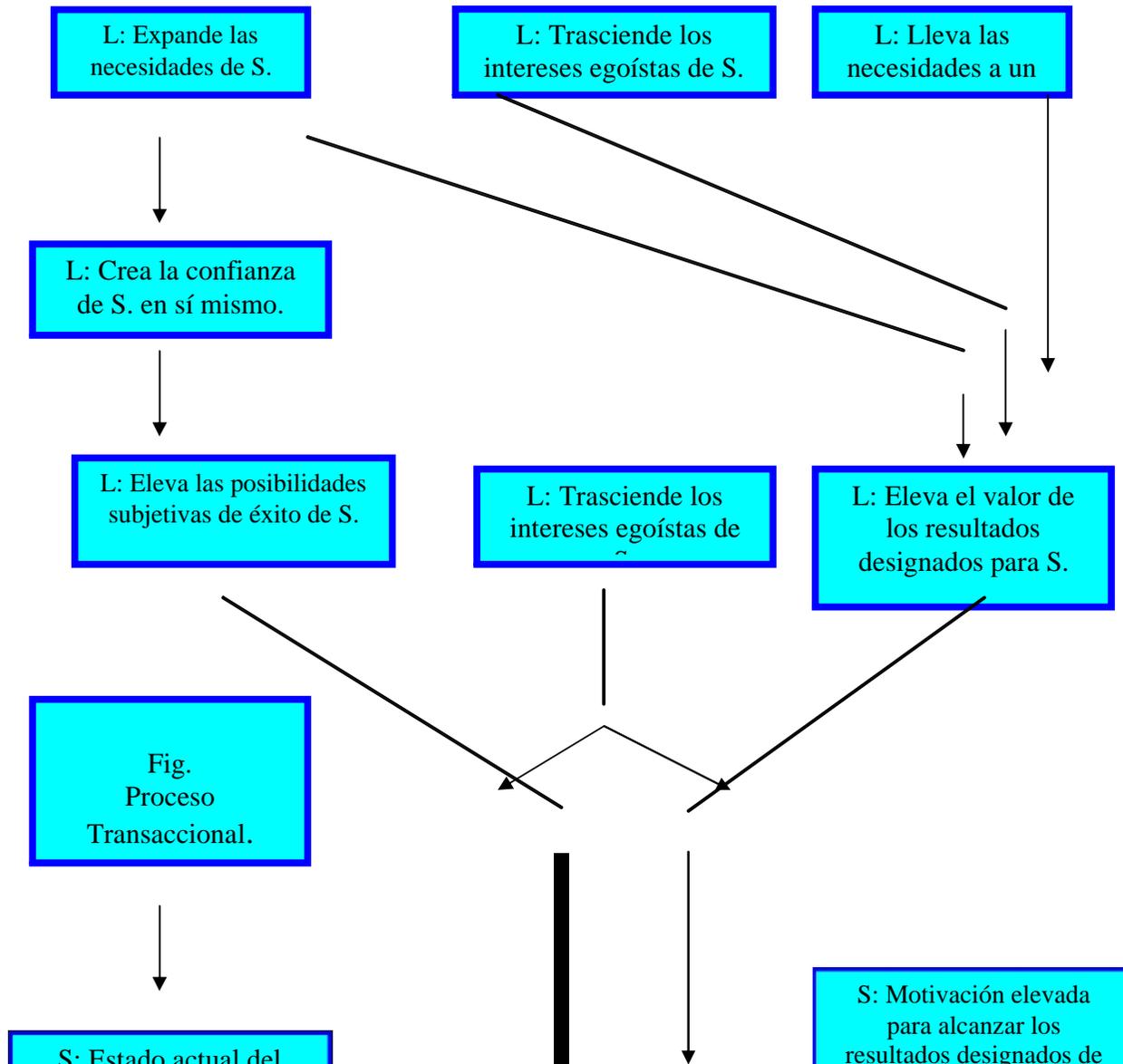
CARBALLO, César & VILLASMIL, Humberto. (1.999). Ley Orgánica del Trabajo y su reglamento. Venezuela: Publicaciones UCAB.

CAPITULO VII
ANEXOS

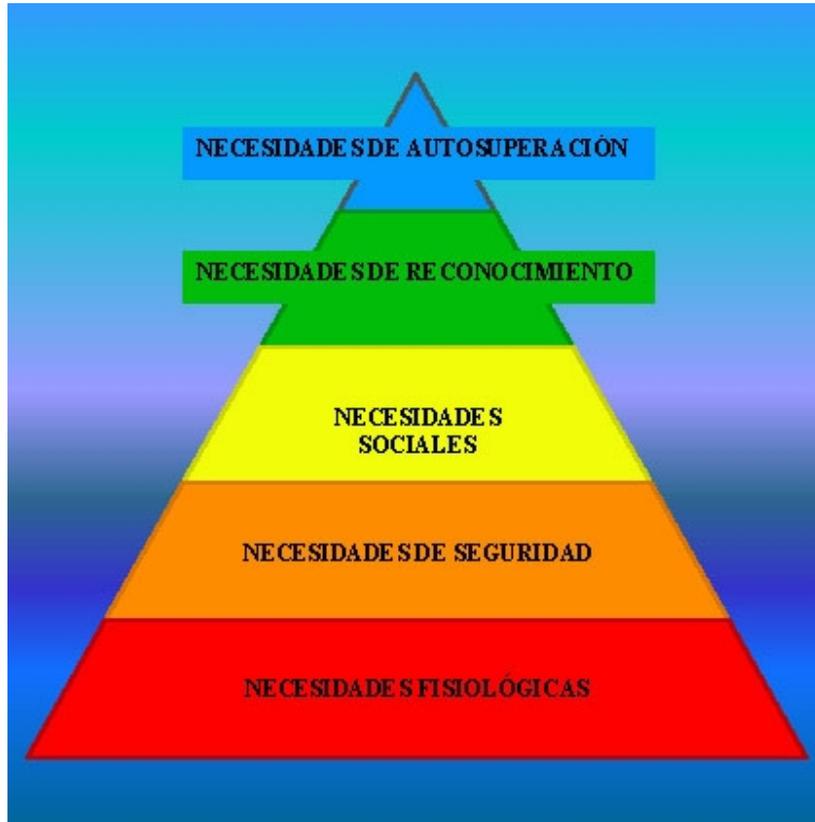
Anexo A. Proceso de liderazgo transaccional



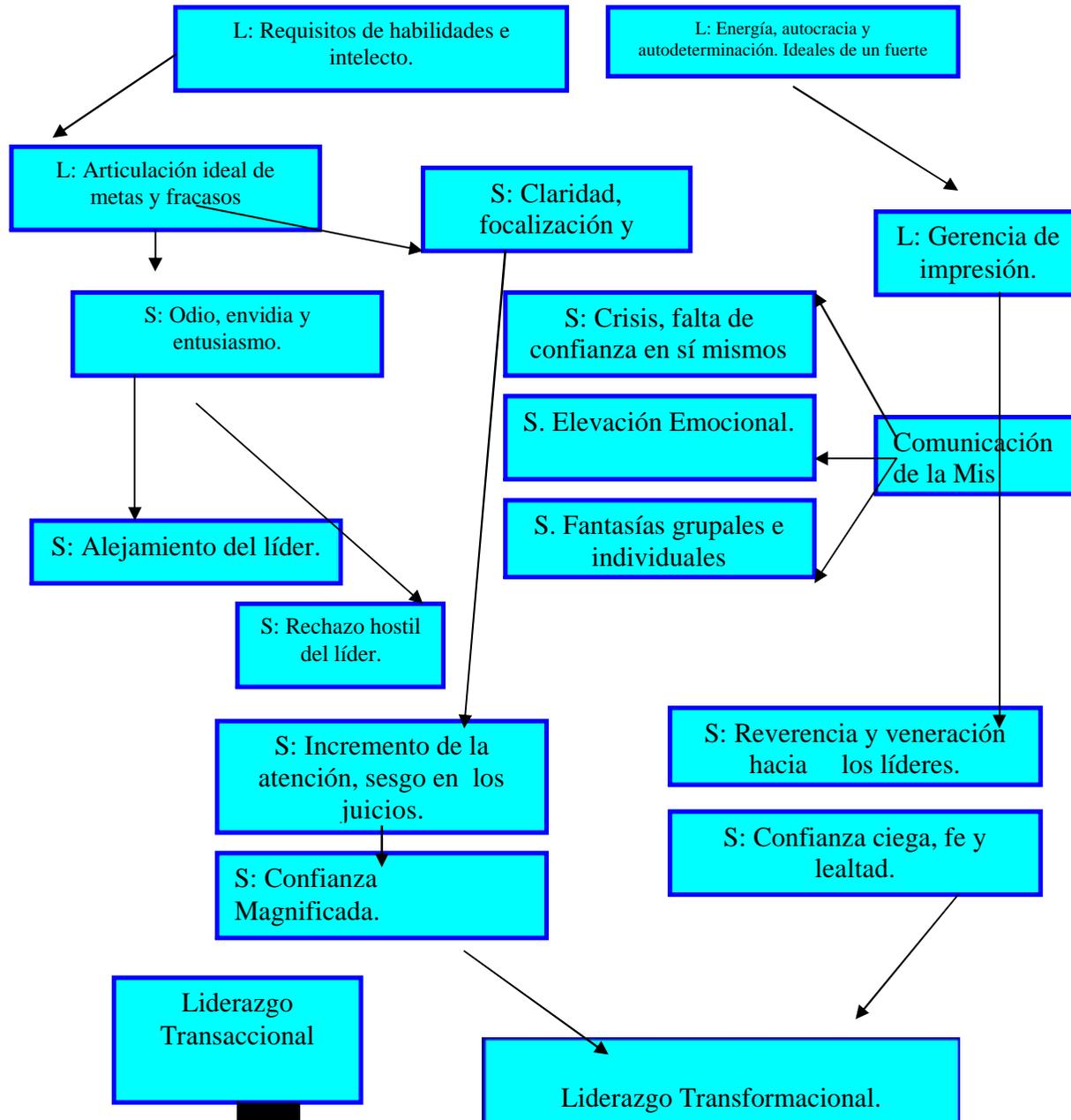
Anexo B. Proceso de liderazgo transformacional



Anexo C. Piramide de la jerarquia de las necesidades de Maslow



Anexo D. Proceso del liderazgo carismático



Anexo E. Operacionalización de la variable

Variable	Definición Nominal	Dimensiones	Sub-Dimensiones	Indicadores
Atribución de características de Liderazgo	Emisión de juicio de manera distintiva, consistente y consensual sobre las cualidades que tiene otra persona y que lo distinguen de los demás por su capacidad de influenciar y conducir a su grupo.	Liderazgo Carismático	Habilidades de comunicación excepcionales: El líder posee la capacidad de comunicar ideas y objetivos complejos de manera clara y convincente, de modo que todos entiendan y se identifiquen con su mensaje.	<ul style="list-style-type: none"> -Expresar ideas claramente. (Ítem 1) -Plantear objetivos comunes.(Ítem 3) -Utilizar historias y anécdotas. (Ítem 5) -Transmitir ideales comunes. (Ítem 8)
			Confianza en sí mismo y convicción moral: El líder genera confianza en sus acciones, gracias a su confianza personal, fe, sólida convicción moral y capacidad de sacrificio.	<ul style="list-style-type: none"> -Expresar confianza en decisiones. (Ítem 10) -Actuar en pro del bien común. (Ítem 13) -Sacrificarse en busca de mejoras. (Ítem 15) - A c t u a r

		riesgo: El líder asume los grandes riesgos como algo personal, obteniendo la admiración y el respeto de sus seguidores.	-Asume riesgos en mejoras. (Ítem 21) -Actuar con valentía. (Ítem 23)
		Gran energía y orientación a la acción: El líder está lleno de energía y sirve como modelo para hacer que las cosas se realicen a tiempo, entusiasmando a sus seguidores.	-Determinante en decisiones. (Ítem 26) -Transmitir entusiasmo. (Ítem 29) -Tener gestos de simpatía. (Ítem 33)
		Base de poder fundada en relaciones: El líder se basa profundamente en las relaciones para lograr empatía con sus seguidores.	-Fomentar relaciones sólidas. (Ítem 35) -Tratar a los seguidores como amigos. (Ítem 38) -Compartir problemática laboral y personal. (Ítem 40)

			demás y con ello fortalecen la efectividad personal de sus seguidores.	(Ítem 46) -Considerar opiniones. (Ítem 48)
			Personalidad autopromovida: Los líderes no temen a reconocer sus propios logros.	-Comunicar oportunamente los logros. (Ítem 50) -Mostrar constancia en ideales. (Ítem 52)
			Idealización: El líder infunde una sensación de confianza y de apoyo incondicional en sus seguidores haciendo que estos lo consideren como el mejor en su labor.	-Apoyo incondicional. (Ítem 17) -Sentimiento de confianza. (Ítem 43) -Percibido como el mejor. (Ítem 28)
		Liderazgo Transformacional	Refuerzo contingente: El líder trata el intercambio de recompensas por un buen rendimiento, reconoce los logros	-Apoyar a otros. (Ítem 2) -Especificar recompensas por desempeño. (Ítem 4) -Expresar satisfacción. (Ítem 7)
			Estimulación	-Reexaminar

				formas de trabajo. (Ítem 16)
			Administración por excepción: El líder controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y normas, toma medidas correctivas.	-Atender irregularidades y errores. (Ítem 20) -Maneja errores, quejas y faltas.(22)
			Influencia ideal: El líder ofrece un ideal y una sensación de misión, infunde orgullo, gana respeto y confianza.	-Fomenta entusiasmo. (Ítem 54) -Actuar por el bienestar del grupo. (Ítem 31) -Ganar el respeto de los otros. (Ítem 32) -Transmitir poder y confianza. (Ítem 37)
			Inspiración: El líder comunica grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez.	-Transmitir optimismo. (Ítem 39) -Comunicar entusiasmo en necesidades. (Ítem 42) -Comunicar visión. (Ítem 45) -Expresar confianza con objetivos. (Ítem 47)
			Consideración individual: El líder	-Invertir tiempo en demandas. (Ítem 49)

			<p>Efectividad: El líder representa a sus seguidores ante una autoridad mayor, logrando así los objetivos organizacionales.</p>	<p>-Logro de requisitos organizacionales. (Ítem 12) -Representar ante autoridad. (Ítem 19)</p>
			<p>Satisfacción</p>	<p>-Liderizar satisfactoriamente. (Ítem 25) -Trabajar satisfactoriamente.(30)</p>
			<p>Esfuerzo extra: El líder induce a los seguidores a esforzarse más allá de lo esperado y motiva al éxito individual.</p>	<p>-Inducir esfuerzo más allá de lo esperado. (Ítem 36) -Estimular el éxito personal. (Ítem 41)</p>
			<p>Trascendencia: El líder pretende ir más allá de su propio contexto, desea que sus actos permanezcan en el tiempo y se difundan.</p>	<p>-Ideales reconocidos. (Ítem 27) -Permanencia de los logros. (Ítem 34)</p>

Anexo F. Escala tipoLikert para los trabajadores sindicalizados:

A continuación se le presenta el siguiente cuestionario, el cual está destinado a describir el liderazgo sindical, tal y como usted lo percibe. Para ello se presentan una serie de afirmaciones acerca de su dirigente sindical. Para responder debe hacer uso de la siguiente escala: 1.Totalmente en desacuerdo / 2.Parcialmente en desacuerdo / 3. Ni acuerdo ni desacuerdo / 4.Muy de acuerdo / 5.Totalmente de Acuerdo. Una vez que tenga seleccionada su respuesta marque con una X el recuadro que corresponda con la opción seleccionada. En caso de dudar o no conocer la respuesta deje el espacio en blanco.

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

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

	1	2	3	4	5
1. Presenta sus ideas con claridad.					
2. Me ofrece asistencia cuando la solicito.					
3. Plantea objetivos con los cuales estoy de acuerdo.					
4. Expone claramente lo que podemos obtener al alcanzar los objetivos.					
5. Utiliza historias y anécdotas al plantear sus ideas.					
6. Promueve mi desarrollo.					
7. Expresa satisfacción cuando las cosas salen bien.					
8. Plantea ideales que son muy parecidos a los que yo tengo.					
9. Considera las criticas que se le hacen en busca de mejoras.					
10. Toma decisiones en las cuales confío.					
11. Analiza diferentes enfoques para solucionar un problema.					
12. Es efectivo alcanzando la búsqueda de los objetivos del sindicato.					

	1	2	3	4	5
19. Me representa ante las autoridades de la empresa.					
20. Se da cuenta de omisiones y desviaciones de las normas.					
21. Busca mejorar nuestras condiciones laborales actuales asumiendo riesgos de manera personal.					
22. Centra su atención en el manejo de errores, quejas y faltas.					
23. Actúa con valentía, logrando así mi respeto.					
24. Expresa sus valores y creencias más importantes.					
25. Nos lideriza satisfactoriamente					
26. Es determinante en las decisiones que toma y no titubea ante situaciones difíciles.					
27. Difundo los ideales de mi dirigente.					
28. Es el mejor dirigente que he tenido.					
29. Me transmite entusiasmo con su forma de actuar.					
30. Trabaja conmigo de manera satisfactoria.					
31. Va más allá de sus propios intereses por el bienestar del grupo.					
32. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.					
33. A menudo tiene gestos de simpatía como por ejemplo: apretones de mano, palmadas en el hombro, etc.					
34. Sus logros permanecen a través del tiempo.					
35. Tiene buenas relaciones conmigo.					
36. Nos estimula a esforzarnos más allá de lo esperado.					
37. Actúa acorde a su autoridad.					
38. Es mi amigo.					
39. Habla del futuro con optimismo.					
40. Me permite compartir con el los problemas laborales y personales.					
41. Se preocupa por que sea exitoso en lo que hago					
42. Habla entusiastamente sobre las necesidades que deben ser satisfechas.					
43. Confío en el como persona					
44. Me delega responsabilidades.					
45. Insiste constantemente las necesidades de mejorar					

52. Muestra constancia en sus ideales.					
53. Reconoce que cada persona tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones.					
54. Genera entusiasmo y esto me hace apoyarlo.					

Anexo G. Escala tipo Likert para los dirigentes sindicales:

A continuación se le presenta el siguiente cuestionario, el cual está destinado a describir el liderazgo sindical, tal y como usted lo percibe. Para ello se presentan una serie de afirmaciones acerca de su rol como dirigente sindical. Para responder debe hacer uso de la siguiente escala: 1.Totalmente en desacuerdo / 2.Parcialmente en desacuerdo / 3.Ni acuerdo ni desacuerdo/ 4.Muy de acuerdo / 5.Totalmente de Acuerdo. Una vez que tenga seleccionada su respuesta marque con una X el recuadro que corresponda con la opción seleccionada. En caso de dudar o no conocer la respuesta deje el espacio en blanco.

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

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

	1	2	3	4	5
1. Presento mis ideas con claridad.					
2. Ofrezco asistencia a otros cuando la solicitan.					
3. Planteo objetivos comunes a la mayoría de las personas que represento.					
4. Aclaro lo que se puede esperar recibir cuando los objetivos son alcanzados.					
5. Utilizo historias y anécdotas al plantear mis ideas.					
6. Promuevo el desarrollo profesional de los trabajadores que represento.					
7. Expreso satisfacción cuando las cosas salen bien.					
8. Planteo ideales que son muy parecidos a los de la mayoría de los trabajadores.					
9. Analizo las críticas para preguntar si son apropiadas.					
10. Tomo decisiones que son aceptadas por los trabajadores.					
11. Busco diferentes perspectivas cuando soluciono problemas.					
12. Soy efectivo alcanzando los objetivos del sindicato.					
13. Actúo por el bienestar de los trabajadores.					

21. Busco mejorar las condiciones laborales actuales asumiendo posiciones personales riesgosas.					
	1	2	3	4	5
22. Centro mi atención en el manejo de errores, quejas y faltas.					
23. Actúo con valentía, logrando así el respeto de los trabajadores.					
24. Expreso mis valores y creencias más importantes.					
25. Liderizo a los trabajadores satisfactoriamente.					
26. Soy determinante en las decisiones que tomo y no titubeo ante situaciones difíciles.					
27. Mis ideales son difundidos por mis seguidores					
28. entusiasmo a otros para que se asocien conmigo.					
29. Transmito entusiasmo con mi forma de actuar.					
30. Trabajo con las personas de manera satisfactoria.					
31. Voy más allá de mis propios intereses por el bienestar del grupo.					
32. Soy respetado por mi forma de actuar.					
33. A menudo tengo gestos de simpatía como por ejemplo: apretones de mano, palmadas en el hombro, etc.					
34. Mis logros permanecen a través del tiempo					
35. Tengo buenas relaciones con los trabajadores.					
36. Estimulo a los trabajadores a esforzarse más allá de lo esperado.					
37. Actuó acorde a mi autoridad.					
38. Veo a los trabajadores como amigos.					
39. Hablo del futuro con optimismo.					
40. Comparto con los trabajadores los problemas laborales y personales.					
41. Procuro el éxito de mis seguidores					
42. Hablo entusiastamente sobre las necesidades que deben ser satisfechas.					
43. Confían en mi como persona					
44. Delego responsabilidades a los trabajadores.					
45. Insisto constantemente las necesidades de mejoras.					
46. Pienso que es mejor el trabajo en grupo que el individual.					
47. Tengo confianza en que los objetivos serán alcanzados.					
48. Considero las opiniones de los trabajadores a la hora de tomar decisiones.					
49. Invierto tiempo en escuchar y resolver las demandas de los					

