



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

TRABAJO DE GRADO

ANÁLISIS DIFERENCIAL DEL LIDERAZGO GERENCIAL

(KOUZES & POSNER, 1997) BAJO UN ENFOQUE 360°

EN LA FUERZA DE VENTA

Tesista: GALÍNDEZ M., Yuiskeily

Tesista: PAYARES F., Rosángela

Tutor: NARANJO, José R

Caracas, Octubre 2004

DEDICATORIA

A Dios, por guiarme e iluminarme al camino del éxito y la sabiduría, para alcanzar mi meta, y a la Virgen de Santa Rosa de Lima, quien me acompaña en todo momento.

A mi padre, Homero, ejemplo de fortaleza y lucha, quien sembró en mí el deseo de superación y quien me apoyó económica, moral y espiritualmente para lograr culminar con éxito mi carrera. A mi madre, Irsa, quien me ha brindado su apoyo y colaboración incondicional. Este trabajo está especialmente dedicado a ellos, los quiero mucho!!!!.

A mi hermana, Mariana, que aparte del gran amor y cariño que le tengo como hermana, me ayuda a conseguir la alegría cada día.

A mi amiga Keily, quien gracias a ella pude llevar a cabo la realización de este trabajo y me recuerda permanentemente que la alegría y el futuro es lo más importante en la vida. Gracias Keily!!!! Lo logramos!!!!

Rosángela Payares

DEDICATORIA

Este trabajo y todos los días de mi vida van dedicados a Dios, que me guía y protege por sobre todas las cosas y quién me ha enseñado el camino de la lucha y la constancia; al Divino Niño quien siempre me ha escuchado y no me ha abandonado aún en los momentos más difíciles. Gracias.

Quiero darle un eterno agradecimiento a mis padres quienes lo han arriesgado todo por el bien de sus hijos, la distancia que hoy nos separa me ha enseñado quizás lo más importante en la vida. Papi tu alegría, esmero y dedicación con las cosas que haces me han demostrado que para lograr algo sólo hay que proponérselo; mami tu apoyo, consejos y esas ganas de ser un poquito mejor todos los días han sido ejemplo de vida.

Gracias a mi familia ya que sin ellos todo esto no hubiese sido posible, a mis hermanos y abuelos que me ayudaron y apoyaron en los momentos difíciles, que me acompañaron en mis alegrías y tristezas, y que hoy quiero compartir con ellos mi felicidad por la culminación de una etapa. Gracias.

A mi amiga Rosa, lo logramos!!! hace cinco años nos propusimos y hoy estamos cerrando el ciclo con nuestra tesis. Gracias por ser mi amiga, por escucharme y por apoyarme; pero sobre todo por tus consejos que me han dado la fortaleza para crecer cada día más.

A todos aquellos que hicieron posible este gran sueño...

Gracias!!!

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Católica Andrés Bello, institución que nos demostró su solidaridad en los momentos más críticos y cuyas aulas nos brindaron la oportunidad de prepararnos para la vida.

Al personal de Zuoz Pharma, S.A por habernos dado la oportunidad de realizar nuestra tesis en su empresa, le extendemos nuestros más sinceros agradecimientos por su atención y consejos brindados en todo momento.

A Naranjo, por su valiosa y desinteresada colaboración, dándonos oportunas orientaciones que nos permitieron finalizar efectivamente nuestro trabajo de investigación. Gracias por su paciencia y constante entusiasmo que no nos permitió desfallecer en nuestra lucha!!!

INDICE

	Página
DEDICATORIA.	i
AGRADECIMIENTOS.	iii
INDICE GENERAL.	iv
INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	vi
RESUMEN.	ix
CAPITULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, OBJETIVOS Y ASPECTOS ÉTICOS.	10
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.	16
1. El Liderazgo.	16
2. Diferentes autores que hablan del liderazgo.	16
2.1. Warren Bennis y Burt Nanus.	
2.2. Stephen R. Covey.	
2.3. John P. Kotter.	
2.4. Peter Drucker.	
2.5. Lee Bolman y Terrence Deal.	
3. Inventario de Prácticas del Liderazgo. Kouzes & Posner.	21
3.1. Desafiar el Proceso.	
3.2. Inspirar una visión compartida.	
3.3. Habilitar a otros para actuar.	
3.4. Servir de modelo.	
3.5. Brindar aliento.	
4. La Percepción.	44
CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL.	47
1. Reseña Histórica.	47
2. Visión.	48
3. Misión.	48
4. Objetivos Organizacionales.	48
5. Valores de la Organización.	49

CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO.	50
1. Diseño de Investigación.	50
2. Tipo de Estudio.	51
3. Unidad de Análisis.	52
3.1. Universo o Población.	
3.2. Muestra.	
4. Esquema Operacional de la Variable.	54
5. Fuentes de recolección de información.	58
6. Técnica de recolección de datos.	58
7. Técnica de análisis de resultados.	62
CAPITULO V: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	65
A. Análisis Demográfico	65
B. Análisis Evaluación de Prácticas	78
C. Sistema Gerencial de Zuoz Pharma	151
CAPITULO VI: CONCLUSIONES.	158
CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES.	161
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	163
ANEXOS	166
Anexo A: Organigrama	
Anexo B: Análisis de Confiabilidad	
Anexo C: Instrumento Prácticas del Liderazgo	
Anexo D: Matriz de Tabulación	
Anexo E: Pruebas T- Student	
Anexo G: Correlación de Pearson (Variables demográficas – Dimensiones)	
Anexo H: Estadísticos de Percepciones	
Anexo I: Correlación de Pearson (Niveles de Ventas – Percepciones)	

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tablas

Tabla 1. Distribución de Población para Diciembre de 2.003	53
Tabla 2. Distribución de Población Final para Mayo de 2.004	53
Tabla 3. Matriz de Operacionalización de Variable	55
Tabla 4. Distribución de los Gerentes Regionales por Nivel Educativo.	65
Tabla 5. Distribución de los Gerentes Regionales por Género.	67
Tabla 6. Distribución de los Gerentes Regionales por Zona.	68
Tabla 7. Distribución de los Gerentes Regionales por Línea.	69
Tabla 8. Distribución de los Gerentes Regionales por Edad.	70
Tabla 9. Distribución de los Gerentes Regionales por Antigüedad.	71
Tabla 10. Distribución de frecuencias de criterios por Nivel Educativo.	72
Tabla 11. Distribución de frecuencias de criterios por Género.	73
Tabla 12. Distribución de frecuencias de criterios por Zona.	74
Tabla 13. Distribución de frecuencias de criterios por Línea de Productos.	75
Tabla 14. Distribución de frecuencias de criterios por Edad.	76
Tabla 15. Distribución de frecuencias de criterios por Antigüedad.	76
Tabla 16. Grados de Intensidad de las Prácticas.	78
Tabla 17. Estadísticos de Percepciones. Gerente 1	79
Tabla 18. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 1.	79
Tabla 19. Estadísticos de Percepciones. Gerente 2.	85
Tabla 20. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 2.	85
Tabla 21. Estadísticos de Percepciones. Gerente 3.	91
Tabla 22. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 3.	91
Tabla 23. Estadísticos de Percepciones. Gerente 4.	96
Tabla 24. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 4.	96
Tabla 25. Estadísticos de Percepciones. Gerente 5.	101
Tabla 26. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 5.	101
Tabla 27. Estadísticos de Percepciones. Gerente 6.	107
Tabla 28. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 6.	107

Tabla 29. Estadísticos de Percepciones. Gerente 7.	112
Tabla 30. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 7.	112
Tabla 31. Estadísticos de Percepciones. Gerente 8.	118
Tabla 32. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 8.	118
Tabla 33. Estadísticos de Percepciones. Gerente 9.	124
Tabla 34. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 9.	124
Tabla 35. Estadísticos de Percepciones. Gerente 10.	129
Tabla 36. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 10.	129
Tabla 37. Estadísticos de Percepciones. Gerente 11.	135
Tabla 38. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 11.	135
Tabla 39. Estadísticos de Percepciones. Gerente 12.	140
Tabla 40. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 12.	140
Tabla 41. Estadísticos de Percepciones. Gerente 13.	145
Tabla 42. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 13.	145
Tabla 43. Moda de la Auto percepción de los Gerentes.	151
Tabla 44. Correlación de Pearson.	157

Gráficos

Gráfico 1. Distribución porcentual. Nivel Educativo.	66
Gráfico 2. Distribución porcentual. Género.	67
Gráfico 3. Distribución porcentual. Zona.	68
Gráfico 4. Distribución porcentual. Línea de Productos.	69
Gráfico 5. Distribución por frecuencias. Edad.	70
Gráfico 6. Distribución de frecuencias. Antigüedad.	71
Gráfico 7. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 1.	84
Gráfico 8. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 2.	90
Gráfico 9. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 3.	95
Gráfico 10. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 4.	100
Gráfico 11. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 5.	106
Gráfico 12. Evaluación de prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 6.	111
Gráfico 13. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 7.	117

Gráfico 14. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 8	123
Gráfico 15. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 9	128
Gráfico 16. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 10	134
Gráfico 17. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 11.	139
Gráfico 18. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 12.	144
Gráfico 19. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 13.	150
Gráfico 20. Evaluación de Prácticas del Gerente Zuoz Pharma desde la Auto percepción.	156
Gráfico 21. Diagrama de Dispersión.	157

RESUMEN

El objetivo central de la investigación fue determinar las características que poseen los líderes, en especial aquellos que se encuentran en la fuerza de venta compuesta por: 98 personas de la empresa farmacéutica Zuoz Pharma S.A., estableciendo un análisis diferencial el cual estará basado en el modelo de Kouzes & Posner (1997), quienes han invertido 18 años investigando sistemáticamente este tema y han llevado a cabo: entrevistas profundas, estudio de casos y métodos sólidos de análisis que les han permitido descubrir cinco prácticas claves utilizadas por los líderes más efectivos para lograr los mejores resultados. El estudio que se llevó a cabo es de tipo descriptivo, transversal y correlacional.

La investigación, analizó las diferencias que tienen los gerentes de la fuerza de venta, según el modelo de “Inventario de Prácticas del Liderazgo (IPL)”, teniendo como resultado general el desempeño de los Gerentes de Zuoz Pharma en cuanto al liderazgo.

De igual manera se han realizado un conjunto de sugerencias a todos y cada uno de los Gerentes participantes a la ley de los supuestos de Kouzes & Posner (1997), a los efectos de disminuir los hechos preceptuales y reforzar aquellos resultados cónsonos con el modelo utilizado.

Este estudio, posee una gran importancia ya que el liderazgo influye en las estrategias que se llevan a cabo en una organización ocasionando de este modo alcanzar su éxito o no, y son justamente los líderes, aquellos responsables de los cambios dentro de la organización para poder lograr las metas empresariales.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Venezuela ha atravesado uno de los momentos más difíciles de la historia en donde se ha visto afectada en el ámbito económico, político y social. Si se hace un recorrido por los acontecimientos en los últimos años se observa, el colapso de las instituciones financieras ya que se tomó como medida el control de cambio aunque ha ocurrido una adaptación por parte de éstas y una flexibilización por parte del Gobierno. La imagen de algunas empresas se ha derrumbado y se han visto en la necesidad de cerrar sus puertas y además, existe un gran descontento en la población que ha llevado a una gran división debido a distintas posiciones políticas que antes no se conocía en Venezuela.

Así pues, hay una decepción con el proceso político y un gran resentimiento con las poderosas élites que controlan las instituciones; cada vez son menos los que creen que los líderes de las empresas son capaces de guiarnos y hay una sensación creciente de que los líderes no son lo bastante competentes como para manejar estos difíciles desafíos, que no dicen toda la verdad y que están más motivados por la codicia que por el interés hacia el cliente, empleados o país.

Ante este contexto político, económico y social en el que se encuentra Venezuela se piensa que “en los últimos tiempos la necesidad de liderazgo en los puestos de dirección y las dificultades de hallar líderes para ocupar esos puestos se ha acentuado más de lo que la gente piensa” (Kotter, 1990, p.3) esto se debe a un “cambio en la intensidad competitiva” que ha desestabilizado no sólo a empresas sino a sectores industriales completos, todo esto lleva a las empresas de casi todo el mundo a replantearse sus estrategias, políticas, etc. Así mismo ha llevado a los gerentes y ejecutivos a que desarrollen nuevos productos, canales de distribución, etc. Por ello, existe una “creciente necesidad de liderazgo” donde se requieren cada vez más gerentes que puedan ayudar a las empresas a enfrentarse a diversas situaciones conflictivas creadas por una intensidad competitiva cada vez mayor.

Ante todos estos acontecimientos los investigadores se preguntan ¿por qué han sucedido todas estas cosas? ¿será posible que sin la figura de un líder sea difícil planificar, dirigir y organizar?. Debido a estas circunstancias, existe la necesidad de encontrar una salida a los problemas que nos rodean y se observa que la figura de un buen líder está en hacerse confiable a través de un comportamiento coherente y basado en una evaluación clara y transparente de la realidad. En estos momentos es de vital importancia para poder desarrollar la industria, la aplicación de nuevas estrategias que serán llevadas a cabo por líderes capaces de establecer cambios significativos.

Esta investigación se fundamentó en un modelo propuesto por Jim Kouzes y Barry Posner (1997) quienes:

Son los principales expertos en liderazgo de la actualidad, examinan sus ricas experiencias con líderes de organizaciones públicas y privadas de todo el mundo. Han dirigido programas sobre liderazgo para numerosas compañías, entre ellas Levi Strauss & Co., Apple Computer, Nestlé U.S.A., Johnson & Johnson, Lens Crafters, Xerox, IBM, Pacific Gas and Electric, AT&T, Hewlett-Packard, Motorola, TRW, Ciba-Geigy, Southern Pacific, United Way y Charles Schwab. (www.sht.com.ar, 2003).

Estos autores se han apoyado en otros autores que se han destacado en el tema del liderazgo, tales como: Warren Bennis, Burt Nanus, Stephen R. Covey, John Kotter, Peter Druker, Lee Bolman, Terrence Deal. Así mismo, se observa que dichos autores se ubican en el “liderazgo humanista” el cual se sitúa en la realidad de las empresas y defiende que “la actuación empresarial dependerá de cómo las personas afronten el reto de su liderazgo personal y de cómo los liderazgos, en los distintos niveles de la empresa, sepan dirigir la acción de la organización al corazón de la misma” (www.eticaed.org, 2003).

Los autores (Kouzes & Posner, 1997) explican un modelo de liderazgo basado en las cinco prácticas que debe poseer un buen líder, donde prueban que el liderazgo de éxito no es

un secreto que poseen unos cuantos sino un conjunto de prácticas adquiridas que cualquier ejecutivo puede poseer. Así pues, este modelo “ofrece un conjunto de prácticas basadas en experiencias reales de miles de personas, todas las cuales han respondido a una manifiesta necesidad de liderazgo” (Kouzes & Posner, 1997, p.21).

Teniendo en cuenta la importancia que han representado en los últimos años dichos autores en cuanto a las teorías del liderazgo, se eligió el modelo descrito por ellos el cual se considera de vital importancia a la hora de llevar a cabo un estudio referido al liderazgo.

En Relaciones Industriales, el tema de liderazgo resulta de gran importancia en la organización y sobre todo al hablar de la fuerza de venta, ya que esto es un factor determinante a la hora de obtener resultados satisfactorios para la empresa. Para los Industriólogos es de gran interés éste tema ya que como futuros líderes es necesario el estudio de las aptitudes de un buen líder que le permitan a la persona gerenciar de la mejor manera posible la empresa. Otro de los lineamientos del Industriólogo consiste en ubicar a los líderes en las diversas áreas de la empresa con el fin de armonizar las relaciones de trabajo y evitar posibles conflictos en la organización, así como también desarrollar el potencial de los mismos para que a su vez orienten a sus compañeros.

Dadas las características del estudio tomamos a la empresa farmacéutica Zuoz Pharma por la importancia que hay en la fuerza de venta: “Zuoz Pharma S.A. es una empresa farmacéutica proveedora de productos y servicios de alta calidad, que cuenta con el respaldo de importantes casas nacionales e internacionales” (www.zuozpharma.com, 2003) y en sus 20 años de desarrollo ha alcanzado obtener una amplia cartera de productos que ofrecer. En dicha empresa la promoción de los productos “está a cargo de un excelente equipo especializado en el mercado farmacéutico, apoyado por una fuerza de venta altamente calificada la cual opera en el ámbito nacional” (www.zuozpharma.com, 2003).

La importancia de este estudio radica en determinar las prácticas de liderazgo en la fuerza de venta, lo cual es fundamental tanto para el desarrollo como para el éxito de una

industria. Teniendo en cuenta que la columna vertebral de esta empresa está representada por su fuerza de venta, las investigadoras han fijado su vista en dicha empresa para realizar su estudio científico cuyos protagonistas principales serán los líderes gerenciales.

El objetivo central de la investigación es determinar las características que poseen los líderes gerenciales, pertenecientes a la fuerza de venta de Zuoz Pharma S.A., estableciéndose un análisis diferencial entre los líderes cuyas características estarán basadas en el modelo de Kouzes & Posner. Con esta investigación se pretende proponer cambios a nivel gerencial basados en el éxito de las ventas a través de la figura del “líder” quien es la persona clave en este proceso.

En base a todo esto, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ***según el modelo de Kouzes & Posner ¿hay diferencias del estilo de liderazgo gerencial en la fuerza de venta de la empresa Zuoz Pharma S.A.?***

OBJETIVOS

Objetivo General

Según el modelo de Kouzes & Posner, analizar las diferencias del estilo de liderazgo gerencial bajo un enfoque 360° en la fuerza de venta de la empresa Zuoz Pharma S.A.

Objetivos Específicos

- Determinar la presencia o no del inventario de prácticas predominantes de liderazgo (IPL) en los líderes gerenciales de la fuerza de venta de la empresa Zuoz Pharma, S.A.
- Clasificar a los participantes del estudio según variables demográficas y organizacionales.
- Establecer diferencias en el liderazgo gerencial, según variables demográficas, en la fuerza de venta de la empresa Zuoz Pharma S.A.
- Determinar el estilo según la posición jerárquica en la organización: auto percepción, pares, reporte directo y superiores.
- Determinar el estilo de liderazgo en el Sistema Gerencial de Zuoz Pharma S.A. según las auto percepciones.
- Observar la relación que pueda establecerse entre el nivel de venta alcanzado y el liderazgo gerencial.

ASPECTOS ÉTICOS

Para la elaboración del trabajo de investigación, se tomaron en cuenta ciertos aspectos relacionados con la obtención de los datos ya que, en el momento que se tuvo un contacto directo con las personas pertenecientes a la muestra fue de suma importancia la consideración de aspectos psicológicos y sociales. Sin embargo, como el instrumento utilizado fue el cuestionario, la aplicación del mismo no debería causar un impacto negativo en las personas a quienes se les aplicó.

En esta investigación se utilizó el Modelo propuesto por los autores Kouzes & Posner (1997), lo cual implica que las tesis citarán en todo momento a dichos autores al hacer referencias a contenidos de su teoría y estudios realizados. Es importante destacar que dicho parámetro se aplicará a todas las demás fuentes de donde se obtuvo información.

Debido a que el estudio se realizó en la empresa farmacéutica Zuoz Pharma S.A., fue necesario garantizar el anonimato de donde provino la información en ciertos casos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. El liderazgo

El líder es aquel individuo que le da respaldo al equipo, el que potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Así mismo, incentiva la responsabilidad, el espíritu de equipo y el desarrollo personal de sus seguidores.

Se define como liderazgo “el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes” (Kouzes & Posner, 1997, p.73). Esta definición implica que para que exista el proceso del liderazgo es necesario que se produzca una relación entre seguidores y líder ya que sin poderdantes un líder está solo, es decir, no tiene a nadie a quien conducir y guiar. Dicha relación también se produce al inverso ya que no hay poderdantes o seguidores sin un líder que los oriente y los guíe.

Por otra parte, la definición de liderazgo posee una palabra clave: deseen. Esto lleva a establecer que el liderazgo implica un compromiso voluntario por parte de los poderdantes. Los líderes motivan a las personas para que deseen hacer las cosas y no las obligan a hacerlas.

2. Diferentes autores que hablan del liderazgo:

A lo largo del tiempo han existido diferentes autores que han escrito sobre el liderazgo y sirvieron como inspiración a los autores: Kouzes & Posner, a la hora de ellos establecer su teoría basada en “Inventario de Prácticas del Liderazgo” la cual se explicará en mayor detalle más adelante.

2.1 Warren Bennis y Burt Nanus (1985): establecen que el liderazgo “es la clave del éxito organizacional; y de que, para crear empresas vigorosas y viables, se necesita un

liderazgo que ofrezca una visión de lo que pueden llegar a ser y luego las impulse para alcanzarlo” (Bennis y Nanus, 1985, p.2).

Así pues tenemos, que resulta de gran importancia en las organizaciones la figura de un líder ya que es una figura clave para el desarrollo de los procesos organizacionales y para el mismo éxito de la empresa. (Bennis y Nanus, 1985) El liderazgo se produce en un contexto el cual está determinado por: Compromiso, Complejidad y Credibilidad.

Compromiso: (Bennis y Nanus, 1985) afirman que todo líder debe comunicar a sus seguidores la visión de la organización y establece que la clave y el factor crucial para mejorar los Recursos Humanos es el liderazgo.

Complejidad: “Esta es una era marcada por el cambio rápido y repentino. Los problemas de la organización son cada vez más complejos” (Bennis y Nanus, 1985, p.6). Vivimos en una sociedad cambiante y es necesario tomar en cuenta dichos cambios en la manera de manejar las organizaciones.

Credibilidad: “Cuando un hombre o una mujer optan por el liderazgo y asumen responsabilidades, también están integrando su intimidad” (Bennis y Nanus, 1985, p.8). Los líderes son personas que se encuentran comprometidas con el proceso, es por ello que deben adoptar una actitud acorde y propicia para guiar a sus seguidores. Los actos que realizan deben tener congruencia con los pensamientos para conseguir de esa forma Credibilidad. En la medida que la persona tenga más credibilidad obtendrá el apoyo de sus seguidores con mayor facilidad.

Bennis y Nanus, establecen cuatro estrategias o áreas de competencia que presentaban los líderes que investigaron en su estudio, las cuales son:

- Atención mediante la visión: en la medida que una persona tenga la visión de realizar algo, en esa misma medida será posible. No se puede realizar algo que no hayamos visualizado con anterioridad.

- Significado mediante la comunicación: donde los autores explican la importancia de una buena comunicación e interpretaciones de la realidad en una empresa.
- Confianza mediante el posicionamiento: “los líderes en quienes se confía, se hacen conocer y siempre mantienen una posición clara” (Bennis y Nanus, 1985, p.31).
- Despliegue del yo mediante: es una característica de los líderes eficientes, este despliegue es lo que llaman “auto concepto positivo” que es cuando se pone énfasis en las fortalezas y se minimizan las debilidades.

2.2 Stephen R. Covey (1995): establece que los líderes poseen ciertas características las cuales están centradas en principios. Estas características son las siguientes:

- Aprenden continuamente: “las personas centradas en principios son educadas constantemente por sus propias experiencias” (Covey, 1995, p.18). Esto quiere decir que son personas que buscan la forma de capacitarse desarrollando sus habilidades.
- Tienen vocación por servir: a las personas centradas en principios “las fuentes que los nutren los han dispuesto y preparado para el servicio” (Covey, 1995, p.38). Así pues, el principio del servicio sugiere tener un sentido de la responsabilidad y colaboración para que no sea en vano el esfuerzo.
- Irradian energía positiva: la persona “es alegre, placentero, feliz. Su actitud es optimista, positiva, animosa. Su espíritu es entusiasta, esperanzado, confiado” (Covey, 1995, p.39). Las personas cuando transmiten energía positiva, alejan o neutralizan la energía negativa que se pueda presentar.
- Creen en los demás: “Crean en la potencialidad invisible de todos los demás” (Covey, 1995, p.40). Esto permite que en la organización se propicie un clima de crecimiento y de oportunidad.

- Dirigen sus vidas de forma equilibrada: “Son socialmente activos y tienen muchos amigos y algunos confidentes. Son también intelectualmente activos” (Covey, 1995, p.41).
- Ven la vida como una aventura: ven la vida como una eterna aventura llena de retos y oportunidades.
- Son sinérgicos: “La sinergia es el estado en el que el todo es superior a la suma de las partes” (Covey, 1995, p.44). Este tipo de personas se caracterizan por mejorar las situaciones a través del cambio; en la actualidad, trabajar en equipo resulta de gran importancia.
- Se ejercitan para la auto renovación: “Se ejercitan de forma regular en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual” (Covey, 1995, p.44).

2.3 John P. Kotter (1990): Kotter define el liderazgo como la forma o proceso de “llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor a largo plazo para el grupo”.(Kotter, 1990, p.3).

Para John Kotter (1990) existe un cambio en la intensidad competitiva de la empresa que ha originado una creciente necesidad de liderazgo y discute sobre el “liderazgo efectivo en organizaciones complejas”, dónde expone: (Kotter, 1990, p. 21)

1. Crear un programa para el cambio
 - Que incluya una visión de lo que puede y debe ser.
 - Una visión que tenga en cuenta los legítimos intereses a largo plazo de las partes involucradas.
 - Que incluya una estrategia para llegar a dicha visión.

- Una estrategia que tenga en cuenta todas las fuerzas organizativas y ambientales involucradas.

2. Establecer una fuerte red de implementación

- Que incluya relaciones de apoyo con las fuentes claves de poder, necesarias para poder llevar la estrategia a la práctica.
- Relaciones dotadas de fuerza suficiente como para lograr colaboración, cumplimiento y trabajo en equipo.
- Que incluya un grupo central de personas fuertemente motivadas.
- Un grupo central que se comprometa en convertir tal visión en realidad.

2.4 Peter Drucker (1983): explica que generalmente “se solicitan que se investiguen las cualidades básicas de la dirección: la moral y la integridad de los directivos, su creatividad, sus valores sociales, etc.” (Drucker, 1983, p.23). Para Drucker (1983) hay quienes replican esto estableciendo que lo único que cuenta es la rentabilidad la cual se mide por cifras de resultados. Ahora bien, si es cierto que las cifras miden el rendimiento de la empresa mas que el de su dirección y también es cierto que el rendimiento de la empresa es consecuencia del rendimiento de los equipos directivos, entonces se puede medir la eficiencia en: la selección de inversiones, decisiones de personal, innovación y planificación.

“La manera más eficaz de dirigir a los demás es actuar con el ejemplo, mejor que con predicas o políticas” (Drucker, 1983, p.16), es decir, para lograr buenos resultados en una organización es necesario que los directivos den el ejemplo demostrando los valores sociales que poseen.

2.5 Lee Bolman y Terrence Deal (1995): explican que:

El liderazgo y gerencia aún cuando son cosas diferentes, ambos resultan importantes. Los retos que enfrentan las organizaciones modernas requieren en sus gerentes no solo objetividad, sino también la visión clara y el compromiso que caracteriza a un liderazgo sabio.

Creemos que los líderes y gerentes artistas serán capaces de descubrir nuevas opciones organizacionales para liberar el potencial latente de los individuos y aumentar la productividad colectiva. (Bolman y Deal, 1995, p. XVII)

Los autores, (Bolman y Deal,1995) explican que el liderazgo a cambiado varias veces y que cada cambio a significado un reto básico para cada gerente, el hecho de aplicar la idea correcta en el momento adecuado como estrategia para mejorar las organizaciones se centra en la gerencia y el liderazgo. “El contexto organizacional influye tanto en lo que los líderes deben hacer como en lo que pueden hacer”.(Bolman y Deal, 1995, p.15)

Para estos autores las cualidades propias del líder son: “visión, fuerza y compromiso y su carácter situacional”.(Bolman y Deal, 1995, p.17)

3. Inventario de Prácticas del Liderazgo. Kouzes & Posner

Esta investigación busca analizar las diferencias del liderazgo en la fuerza de venta de productos de la empresa Zuoz Pharma S.A. basándose en el modelo de Kouzes & Posner ya que dicho modelo presenta una investigación planteada de la siguiente manera:

Utilizan una base de investigación ampliada a sesenta mil líderes y poderdantes y ofrecen una perspectiva amplia para estudiar a los líderes de todas las industrias y facetas de la vida, incluyendo la educación y las actividades sin beneficio de lucro. Jim Kouzes y Barry Posner figuran entre los mayores expertos en liderazgo de la actualidad. Han realizado investigaciones entre líderes de organizaciones públicas y privadas de todo el mundo. Sus estudios, que abarcan los últimos trece años, revelan que el liderazgo es hoy, más que nunca antes, un asunto de todos”. (www.sht.com.ar, 1993)

Estos autores basan su teoría en el “Inventario de Prácticas del Liderazgo (IPL)” la cual explica que todos podemos llegar a ser líderes ya que depende de conductas aprendidas y para ello distinguen cinco prácticas para ejercer el liderazgo.

Estas cinco prácticas (Kouzes & Posner, 1997) involucran Diez Compromisos del Liderazgo que sirven de base para aprender a conducir a las personas y también como orientación para saber la forma en que los líderes logran que se realicen cosas extraordinarias en las organizaciones. Dichas Prácticas son las siguientes:

3.1 Desafiar el Proceso: “Los líderes son personas que están dispuestas a avanzar hacia lo desconocido. Están preparadas para aceptar los riesgos, para innovar y experimentar con miras a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas” (Kouzes & Posner, 1997, p. 43).

Compromiso 1.

Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, innovar y mejorar.

Estos autores explican que los líderes son pioneros, buscan oportunidades. “Ellos se ocupan de alterar el statu quo, de crear algo totalmente inédito, de generar procesos nuevos y revolucionarios, de vencer el sistema.” (Kouzes & Posner, 1997, p. 81). Los líderes corren riesgos y aceptan retos sin dejar a un lado el respeto, el compromiso y la buena comunicación. Según estudios desarrollados por los autores (Kouzes & Posner, 1997) hay tres elementos esenciales para desarrollar la búsqueda de oportunidades:

a) *Despertar La Motivación Intrínseca:* “Los líderes buscan oportunidades para que la gente supere sus anteriores niveles de desempeño” (Kouzes & Posner, 1997, p.86). El líder debe encontrar las capacidades de sus seguidores y proponer metas que desarrollen dichas capacidades para convertirlas en sus puntos fuertes. Un buen líder debe motivar intrínsecamente a sus seguidores para que consigan el objetivo deseado. Los autores, exponen

que “la clave de la motivación intrínseca está en comprometerse con algo que nos exija mirar una situación de un modo nuevo” (Kouzes & Posner, 1997, p.90).

b) Equilibrar La Paradoja De Las Rutinas: “Las rutinas que alguna vez fueron útiles destruyen la vitalidad de una organización y provocan su atrofia. No obstante algunas de ellas son esenciales ” (Kouzes & Posner, 1997, p.92). En ocasiones, la rutina entorpece el cambio, pero no se trata de eliminarla sino de saber usarla; un buen líder debe identificar y modificar o eliminar, según sea el caso, las rutinas poco funcionales que entorpezcan los procesos y el progreso.

c) Mirar Alrededor: Los líderes deben estar atentos a los cambios, a las realidades externas, deben tener una interacción con el medio que los rodea, opiniones, etc.

Para los autores (Kouzes & Posner, 1997) Buscar Oportunidades Desafiantes para cambiar, crecer, innovar y mejorar implica:

- *Tomar cada empleo como una aventura:* significa realizar las actividades rutinarias como si fuese la primera vez que se hicieran, trabajando bajo diferentes perspectivas y formas de hacer las cosas.
- *Tratar cada nueva asignación como un lugar de partida, aunque no lo sea:* es buscar formas de mejorar la organización, es buscar en los grandes retos al líder que está escondido. “El desafío hace surgir el liderazgo” (Kouzes & Posner, 1997, p.109).
- *Cuestionar el Statu Quo:* existen reglas que deben ser cuestionadas ya que no son esenciales y obstruyen la innovación y eficiencia de la empresa.
- *Enviar a la gente “de compras” en busca de nuevas ideas:* consiste en “encontrar más medios para reunir sugerencias e innovaciones de los poderdantes, como por ejemplo de clientes, empleados, proveedores, etc.” (Kouzes & Posner, 1997, p.110)

- *Ocuparse de buscar ideas*: es primordial rodearse constantemente de nuevas ideas tanto personales como grupales, por departamentos, etc. Las ideas siempre son bien recibidas.
- *Salir a buscar algo que necesite arreglo*: significa buscar cuidadosamente cosas con las que no esté de acuerdo cómo son y cómo funcionan y ofrecerles el reparo necesario para obtener mejores resultados.
- *Asignar personas a las oportunidades*: “las organizaciones designan a sus mejores empleados para solucionar problemas... Sin embargo, nadie es asignado a las “oportunidades” (Kouzes & Posner, 1997, p.113). Las oportunidades generan desarrollo, por eso es importante asignar oportunidades a los empleados.
- *Renovar los equipos de trabajo*: significa reorganizar cada cierto tiempo los equipos de trabajo, adiestrarlos constantemente, incorporar a nuevas personas, etc.
- *Añadir aventura y diversión al trabajo*: implica hacer el ambiente de trabajo agradable, retador pero sobre todo agregarle un poco de diversión y alegría.
- *Aprender una nueva habilidad*: “Al igual que el capital en equipos, si no se actualizan, reemplazan o revisan, éstos recursos personales se desvalorizan con el correr del tiempo” (Kouzes & Posner, 1997, p.117).

Compromiso 2.

Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.

“Nuestro miedo y aprensión constituyen obstáculos más insuperables para alcanzar el éxito que la verdadera dificultad o peligro del experimento mismo” (Kouzes & Posner, 1997, p.126). El desarrollo de éste compromiso se basa en tres aspectos fundamentales:

a) *Aprender De Los Errores*: las personas que corren riesgos aprenden de los errores y el éxito está formado de los errores mejorados “la incertidumbre, el riesgo y los errores forman parte del precio que pagamos por la innovación, el cambio y el aprendizaje” (Kouzes & Posner, 1997, p.131). Ante los errores no hay que buscar culpables, sino aprender de la experiencia e ingeniar mejoras.

b) *Promover La Audacia Psicológica Y Fomentar La Decisión De Correr Riesgos*: las personas que poseen audacia psicológica son capaces de conducir a los demás, bien señalan los autores que “la gente recibe inspiración de aquellos que toman la iniciativa y arriesgan su seguridad personal por el bien de una causa” (Kouzes & Posner, 1997, p.141). Los líderes deben saber que son capaces de prevalecer en la adversidad, deben actuar ante situaciones de riesgo e incertidumbre demostrando determinación y confianza en lo que hacen.

c) *Hacer Que Algo Ocurra*: “sólo el desafío produce la oportunidad para alcanzar la grandeza” (Kouzes & Posner, 1997,p. 138). Un buen líder debe experimentar nuevas situaciones y formas de resolverlas sin dejar a un lado el compromiso, el control de la situación y el desafío a la misma.

Para Experimentar, Correr Riesgos y Aprender de los Errores se requiere:

- *Programar pequeños experimentos*: experimentar con un grupo pequeño el efecto de las nuevas ideas y de ésta forma realizar cambios necesarios.
- *Procurar que hayan buenas condiciones para que los demás experimenten*: proporcionar condiciones seguras a los poderdantes, se habla de seguridad física y emocional.
- *Eliminar los extinguidores*: constantemente la gente prefiere condiciones tradicionales por el miedo a enfrentarse al cambio funcionando así como extinguidores de ideas, motivación, etc; es por eso que un líder debe evitar sonar negativo y dar paso a las ideas, sugerencias y cambio.

- *No descartar las ideas que en un principio le suenen extrañas:* el líder no debe decir que no a las ideas por extrañas que puedan parecer.
- *Condecorar a los que corren riesgos:* se refiere al hecho de dar recompensa por nuevos intentos y éxitos. “La mayoría de las innovaciones resultan en fracasos” (Kouzes & Posner, 1997, p.150).
- *Investigar cada fracaso además de cada éxito:* después de culminado un proyecto, un líder debe evaluar el desarrollo del mismo observando cosas buenas, malas, aprendizajes y mejoras.
- *Dar el ejemplo aceptando riesgos:* “demostrar que está dispuesto a arriesgarse resulta esencial para lograr que otros hagan lo mismo” (Kouzes & Posner, 1997, p.152). Un líder no puede exigir a sus poderdantes algo que él no es capaz de hacer.
- *Estimular la reflexión sobre las posibilidades:* al proponer un cambio, éste se debe destacar como algo lleno de nuevas posibilidades; el líder debe incentivar la reflexión sobre las mismas.
- *Ofrecer las máximas oportunidades de elección:* “la innovación y el cambio deben ser percibidos como oportunidades más que como amenazas” (Kouzes & Posner, 1997, p.153). A medida que existan mayores alternativas de elección, las personas sentirán más libertad y mayor compromiso.
- *Permitir que los títulos y la vestimenta formal sean opcionales:* “elimine esas corbatas ajustadas y zapatos incómodos, salga de atrás del escritorio y permita que la gente se hable frente a frente” (Kouzes & Posner, 1997, p. 154).

3.2 Inspirar una Visión Compartida: “Una persona sin poderdantes no es un líder, y la gente no sigue a nadie hasta que acepta una visión como propia. Los líderes no pueden exigir compromiso, sólo inspirarlo” (Kouzes & Posner, 1997, p.45).

Compromiso 3.

Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor.

“Los líderes quieren hacer algo significativo, alcanzar algo que todavía no ha sido logrado por nadie” (Kouzes & Posner, 1997, p.163); es por ello que deben ser capaces de inspirar una visión compartida la cual resulta de mucha importancia ya que, toda organización comienza con un sueño y un gran deseo de hacer que ocurran las cosas que tanto se anhelan. Para poder desarrollar la capacidad de visualizar el futuro se requiere que los líderes tengan dos elementos: Imaginar el ideal e Intuir el futuro. (Kouzes & Posner,1997)

a) Imaginar El Ideal: hay que aclarar que cuando se habla de ideal los autores hacen referencia es a la “visión” la cual se puede definir como “una imagen ideal y original del futuro” (Kouzes & Posner, 1997, p.164). Se dice que es una imagen ideal ya que es una representación de lo que podría ser siguiendo un modelo de excelencia. En las visiones se expresa el optimismo y la esperanza de alcanzar un sueño. Por otra parte, es original ya que es especial o diferente. Las visiones permiten la distinción entre los demás, logrando que las personas se asocien con personas que destaquen entre los otros siendo verdaderamente originales. Y por último, la visión tiene una orientación de futuro ya que los líderes deben ser capaces de pensar en el futuro siendo de esta forma “progresistas”, y teniendo una orientación a largo plazo que puede ser de tres a cinco años.

b) Intuir El Futuro: “La intuición es la reunión de conocimientos y experiencias para producir nuevas percepciones internas” (Kouzes & Posner, 1997, p.179) es decir, la intuición no es un proceso místico ya que en la medida en que las personas adquieren experiencia, la comprensión se vuelve más profunda.

Para poder Imaginar el Futuro (Kouzes & Posner,1997) establecen que se deben seguir una serie de pasos:

- *Pensar en el pasado:* “Los líderes con los horizontes temporales más alejados son los que comprenden su pasado” (Kouzes & Posner, 1997, p.188). Los autores recomiendan a los líderes que tomen en cuenta los eventos del pasado que fueron significativos para poder ver los patrones (virtudes y defectos) que los han llevado al presente, es así como se puede conocer la base sobre la cual se está construyendo el futuro.
- *Determinar lo que quiere:* es hacer un inventario de las cosas que se quieren lograr en el trabajo, aclarando el ¿por qué? ¿cómo? y ¿de qué forma lo conseguirá?.
- *Escribir un artículo sobre el modo en que se ha marcado una diferencia:* (Kouzes & Posner, 1997) recomiendan formularse las siguientes preguntas a la hora de escribir el artículo: ¿de qué está más orgulloso? ¿cuál es su mayor contribución al crecimiento de su comunidad u organización?. Al escribir este artículo la persona podrá aclarar que es verdaderamente importante para él.
- *Escribir una breve declaración de visión:* consiste en escribir la imagen ideal y original del futuro para la organización. Luego la persona debe buscar una imagen y un lema que englobe dicha visión.
- *Actuar en base a la intuición:* hay que tener en cuenta que las visiones tardan en tener forma pero en la medida en que se avance hacia ellas, se hable con la gente y se desafíe el proceso se irán aclarando.
- *Poner a prueba las premisas:* “Las premisas son pantallas mentales que amplían o limitan lo posible” (Kouzes & Posner, 1997, p.193). Para poder determinar la validez de las mismas se deben tomar una serie de medidas como: hacer una lista con las premisas que se encuentren implícitas en la visión, examinarlas, pedir opinión a las

personas sobre las premisas para saber el acuerdo o desacuerdo y si tienen alguna sugerencia, y por último ponerlas a prueba.

- *Convertirse en un futurista:* se recomienda que los líderes examinen en qué se basa el programa de su organización, estudiar el futuro a través de bibliografía y otras fuentes de información, etc.
- *Ensayar con visualizaciones y afirmaciones:* (Kouzes & Posner, 1997) si el líder logra visualizarse alcanzando un objetivo deseado se aumenta la posibilidad de que la idea se vuelva real.

Compromiso 4.

Reunir a otros en una visión común apelando a sus valores, intereses, sueños y esperanzas.

No es suficiente con que el líder tenga una visión, es necesario que los miembros de la organización comprendan, acepten y se comprometan con dicha visión. En las Investigaciones (Kouzes & Posner, 1997), descubrieron que cuando los líderes tienen una visión clara para la organización, los poderdantes presentan altos niveles en: satisfacción laboral, motivación, compromiso, lealtad, espíritu de equipo, claridad sobre los valores de la empresa, orgullo en la organización, productividad. Existen tres aspectos que posee un líder para reunir a otros en una visión común:

a) *Descubrir Un Propósito Común:* el líder debe buscar un objetivo común a sus poderdantes ya que “no importa lo grande que sea el sueño de un visionario, si los demás no ven en él la posibilidad de realizar sus propios sueños y deseos, no lo seguirán” (Kouzes & Posner, 1997, p.212).

b) *Dar Vida A Una Visión:* para que los líderes puedan comunicar a sus poderdantes una visión común se recomienda la utilización de un lenguaje basado en metáforas, ejemplos, historias, anécdotas, estilo positivo de comunicación, expresividad no verbal, etc.

c) *Demostrar La Convicción Personal*: “el principal inhibidor para reclutar a otros en torno a una visión común es la falta de convicción personal” (Kouzes & Posner, 1997, p.226), es decir, si se quiere convencer a los demás para que compartan un mismo sueño es necesario que el líder esté realmente convencido y pueda transmitirlo.

Ahora bien, los autores recomiendan los siguientes pasos para llevar a cabo el Compromiso de Reunir a Otros en una Visión Común, los cuales son los siguientes:

- *Identificar a los poderdantes*: (Kouzes & Posner, 1997) recomiendan hacer una lista con todos los individuos que se requieren reclutar en la visión de futuro.
- *Buscar el terreno común*: el líder debe buscar aquellos aspectos que resulten en común como aspiraciones, objetivos, necesidades y sueños entre las personas que desea reclutar. Así se podrá atraer personas de diferentes orígenes e intereses.
- *Desarrollar competencia interpersonal*: las personas deben aprovechar cualquier oportunidad que tengan para mejorar las actitudes personales que tengan por medio de la instrucción y entrenamiento efectivo.
- *Dar vida a la visión*: a través de historias, metáforas y ejemplos, lo intangible se puede convertir en tangible. Los autores recomiendan la utilización de cualquier mecanismo para lograr que los demás escuchen y palpén la visión.
- *Hablar en forma positiva*: “Al hablar sobre aspiraciones mutuas, no diga “lo intentaré”, diga “lo haremos”” (Kouzes & Posner, 1997, p.233). Cuando se expone una visión se debe hablar de forma tal que no existan motivos por los cuales algo no va a ocurrir.
- *Hablar con el corazón*: el líder debe creer lo que dice y tener fe en lo que dice.

- *Volver tangible lo intangible:* las visiones se proyectan a futuro pero los líderes deben tener la capacidad de verlas y definir las en algo concreto volviéndose tangibles.
- *Escuchar primero... y con frecuencia:* para que los líderes puedan saber qué aspiran sus poderdantes, es necesario que escuche y de esta forma podrá comprender el entorno que lo rodea.

3.3 Habilitar a otros para actuar: “Los líderes ejemplares consiguen el apoyo y la ayuda de todos aquellos que deberán hacer funcionar el proyecto” (Kouzes & Posner, 1997, p.46).

Compromiso 5.

Fomentar La Colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza.

“Si el objetivo es mejorar el desempeño, resulta fundamental fomentar la cooperación y no la competencia” (Kouzes & Posner, 1997, p.244). Para dichos autores trabajar de la forma cooperativa aumenta la satisfacción laboral y el compromiso. Un gerente que promueva la cooperación es considerado más competente y eficaz, además, obtendrá mejores resultados. Trabajar en forma cooperativa no es fácil ya que las personas tienen diversos puntos de vista e intereses, sin embargo hay tres aspectos que un líder debe tener para fomentar la cooperación:

a) *Desarrollar Metas Cooperativas:* al desarrollar metas u objetivos comunes las personas se convencen de que todos tienen que cooperar para lograr dicho objetivo. “Para desarrollar objetivos cooperativos, los líderes deben establecer de inmediato una norma de reciprocidad entre la gente del equipo” (Kouzes & Posner, 1997, p.249). Adicionalmente, una interacción constante desarrolla mejores relaciones entre los empleados y mayor comunicación entre los mismos. (Kouzes & Posner, 1997) un líder debe acentuar los resultados a largo plazo y demostrar que los beneficios cooperativos son mayores en el futuro que las ventajas inmediatas que representa la competencia.

b) Buscar Soluciones Integradoras: “los líderes enmarcan las diferencias y problemas de modo que los participantes se concentren más en lo que puede ganarse que en lo que se pierde” (Kouzes & Posner, 1997, p.256). Una solución integradora debe buscar beneficios para ambas partes y generar una relación ganar-ganar; esto implica un compromiso de intercambiar recursos e información con las partes.

c) Generar Relaciones Basadas en la Confianza: “la confianza es esencial para fomentar la colaboración” (Kouzes & Posner, 1997, p.261). “Cuando las personas no confían unas en otras, ignoran y distorsionan hechos, ideas, conclusiones y sentimientos que consideran peligrosos” (Kouzes & Posner, 1997, p.264). Es probable que cuando no existe confianza la información no llegue al receptor correctamente, es decir un individuo no confía en quien no confía en él. Para los autores (Kouzes & Posner, 1997) el líder debe ser el primero en correr el riesgo de confiar en otros.

Los autores establecen las siguientes pautas para que el líder pueda Fomentar la Cooperación:

- *Hablar en plural:* el líder debe proponer tareas comunes, no propias. Por lo que el lenguaje debe ser en plural.
- *Incrementar las interacciones:* (Kouzes & Posner, 1997) significa crear circunstancias físicas y psicológicas de interacción. Eso se logra mediante la formación de grupos de discusión, espacios comunes, etc.
- *Concentrarse en las ganancias, no en las pérdidas.*
- *Hacer una lista de beneficios alternativos:* en el momento de una negociación es recomendable elaborar una lista de los beneficios de ambas partes y las necesidades de las mismas, de esta forma se observará con mayor claridad las coincidencias entre necesidades y beneficios alternativos.

- *Formar sociedades de planificación y solución de problemas:* “cualquier sector de la organización puede lograr ventajas a través de un alto nivel de participación” (Kouzes & Posner, 1997, p.277). Utilizar sociedades de planificación y solución de problemas en la empresa incentiva la participación de los empleados incrementando así el compromiso y la motivación de los mismos para con la empresa.
- *Verificar el nivel de colaboración propio:* un líder debe revisar constantemente su nivel de colaboración para con sus poderdantes.
- *Marchar primero:* se debe generar confianza en los otros para que sigan a un guía. Cuando un líder demuestra que confía en su equipo dando el primer paso éste incita a que los otros correspondan con esa acción.

Compromiso 6:

Fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo.

“Los líderes ejemplares hacen que la gente se sienta fortalecida. Capacitan a otros para que tengan un sentido de propiedad y responsabilidad hacia el éxito de su grupo” (Kouzes & Posner, 1997, p.286). En la medida que un líder otorgue “empowerment” a sus poderdantes éstos se sentirán más motivados, independientes y con mayores responsabilidades que constituirán metas a ser logradas.

Los autores (Kouzes & Posner, 1997) consideran cinco elementos que fortalecen a los demás:

a) *Fomentar El Auto Liderazgo:* “Nos volvemos mas poderosos cuando delegamos nuestro propio poder” (Kouzes & Posner, 1997, p.292). En la medida en que los empleados gocen de mayor poder éstos se sentirán más comprometidos con la organización y realizarán un mejor desempeño en la misma, además los líderes pueden enfocar sus esfuerzos a otras

áreas de la organización. “Cuando los líderes comparten el poder con los otros, demuestran confianza y respeto por las capacidades de los demás. Generan un acuerdo donde brindan su ayuda para que la gente crezca y se desarrolle, y esa ayuda es correspondida.” (Kouzes & Posner, 1997, p.295). Otra forma de fomentar el auto liderazgo es creyendo en los demás y demostrando sensibilidad ante los mismos.

b) Proporcionar Alternativas: los líderes deben proporcionar alternativas a sus seguidores. “Poseer albedrío significa ser capaz de salirse de la rutina, de dar una opinión independiente y de tomar decisiones laborales sin tener que someterlas a la aprobación de otra persona” (Kouzes & Posner, 1997, p.303). Esto genera mayor creatividad y capacidad de resolver problemas.

c) Desarrollar Competencia: “los líderes invierten en desarrollar las aptitudes de la gente. Ellos saben que para que las personas se sientan fuertes, deben desarrollar sus capacidades” (Kouzes & Posner, 1997, p.308). Detectar y desarrollar los talentos de los poderdantes es muy importante ya que de esta forma los individuos se sienten mas motivados y mejora el desempeño y confianza de los mismos.

d) Asignar Tareas Críticas: “los líderes progresistas siempre escudriñan el horizonte en busca de las próximas tareas esenciales, para luego estudiar y educar a sus poderdantes de acuerdo con ellas” (Kouzes & Posner, 1997, p.310). Al momento de asignar tareas críticas existen tres factores que son esenciales: proporcionar recursos necesarios, manejar la información y obtener apoyo del equipo.

e) Ofrecer Apoyo Visible: los líderes deben dar méritos a las acciones de sus poderdantes constantemente, en una empresa es vital que se reconozcan los logros tanto grupales como individuales.

Para el logro de este Compromiso los autores (Kouzes & Posner, 1997) plantean los siguientes aspectos:

- *Incrementar el rendimiento por metro cuadrado:* una oficina muy grande y adornada no es símbolo de poder, por lo que se recomienda usar ese espacio para hacer un sitio agradable, dónde la gente se sienta cómoda mas que intimidada.
- *Ampliar la esfera de influencia de los demás:* se basa en aumentar la autoridad de la gente para ciertos aspectos, eliminar reglas que obstruyan el paso, estimular la creatividad para resolver problemas, etc.
- *Delegar tareas importantes.*
- *Educar, educar, educar:* es fundamental no dejar a un lado el adiestramiento, éste es un punto fundamental para el desarrollo de las capacidades individuales.
- *Organizar reuniones informales:* consiste en organizar reuniones en las que se informe a la gente datos del desempeño de la organización.
- *Establecer conexiones:* consiste en formar relaciones estratégicas con personas que ofrezcan apoyo, consejos, etc.
- *Convertir en héroes a los demás:* “los líderes buscan maneras de poner en relieve los logros de los demás, más que los propios. Convierten a otras personas en los héroes y heroínas de su organización”. (Kouzes & Posner, 1997, p.319).

3.4 Servir de modelo: “Los líderes sirven de modelo a través del ejemplo personal y la consagración a la tarea” (Kouzes & Posner, 1997, p.47).

Compromiso 7.

***Dar el ejemplo comportándose en formas coherentes
con los valores compartidos.***

Los líderes deben servir de modelo y dar el ejemplo ya que permite concentrar la atención y el esfuerzo de la gente en las conductas que se esperan. Servir de modelo implica que sus conductas tengan los valores adecuados y necesarios para defender sus convicciones. Según los autores (Kouzes & Posner, 1997), existen tres factores importantes para dar el ejemplo:

a) *Clarificar Los Valores*: “los líderes que no son claros en sus creencias suelen cambiar de parecer con cada moda o encuesta de opinión” (Kouzes & Posner, 1997, p.329). Para el líder es indispensable que sus conductas gocen de principios que representen al conjunto.

b) *Unificar A Los Poderdantes*: “los valores compartidos marcan una diferencia importante en las actitudes laborales y el desempeño” (Kouzes & Posner, 1997, p.331). Los autores establecen que si se unifican los valores de los poderdantes con los valores del líder es más fácil saber lo que se espera de ellos y estar en mejores condiciones para manejar las exigencias laborales. Existen tres valores básicos que toda organización debe tomar en cuenta para alcanzar el éxito y son: patrones de alto desempeño, actitud de interés hacia la gente, sentimiento de originalidad y orgullo.

c) *Prestar Atención*: los actos hablan más fuertes que las palabras “la intensidad, el vigor y la pasión de nuestro compromiso con los valores es lo que determina el concepto que la gente tiene de nosotros” (Kouzes & Posner, 1997, p. 341), es decir, los poderdantes prestan atención a aquellos valores que los líderes “emplean” en sus actos y/o decisiones y no en aquellos valores que los líderes dicen que tienen.

Para poder Dar el Ejemplo los autores (Kouzes & Posner, 1997) establecen una serie de pautas las cuales mencionaremos a continuación:

- *Verse en el espejo*: la clarificación de los valores debe comenzar con que el líder debe conocerse a sí mismo. Una de las mejores formas para que el líder se conozca a sí mismo es por medio del estudio 360 grados el cual “sugiere muchas posibilidades para

que descubramos lo que piensan de nosotros nuestros pares, el jefe, la pareja, los amigos, los empleados, los clientes y otros poderdantes” (Kouzes & Posner, 1997, p.360).

- *Escribir su credo del liderazgo:* se aconseja que el líder se tome un tiempo para escribir una página donde exprese los valores y principios para poder clarificar sus creencias.
- *Redactar un tributo a sí mismo y otro a la organización:* el líder debe aclarar sus valores y pensar en sus ideales para así poder actuar de acuerdo a ellos. Ahora bien, una vez aclarado, es necesario hacer lo mismo con la organización ya que no solo es importante lo que la gente dice sobre el líder sino que también es importante lo que la gente dice sobre la unidad que lidera.
- *Incentivar el diálogo sobre valores personales y compartidos:* los líderes son quienes representan al grupo y por ello resulta de gran importancia que dialoguen con sus poderdantes sobre sus creencias.
- *Examinar los propios actos:* todo líder debe evaluar sus acciones y para ello es necesario tomar en cuenta si los actos son coherentes con aquello que dicen las palabras y los valores.
- *Intercambiar puestos:* los autores exponen que si se intercambia de puesto por un día se podrá comprender mejor al otro y recibir feedback sobre lo que opinan los demás del trabajo.
- *Ser dramático:* existen momentos, sobre todo momentos de cambio y transición, en que los líderes deben tomar medidas un tanto drásticas para poder poner énfasis en lo que se consideran los valores fundamentales.

- *Contar historias sobre momentos instructivos:* como líder se aconseja buscar aquellos momentos que fueron relevantes y significativos ya que sirven como instructivo a los poderdantes.

Así pues, los líderes deben Dar el Ejemplo ya que son ellos quienes toman decisiones y son considerados por sus poderdantes. Los líderes deben cuidar su conducta para adquirir la reputación con la cual sus poderdantes se identificarán.

Compromiso 8.

Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso.

Kouzes & Posner en su teoría, establecen como octavo compromiso: obtener pequeños triunfos. La importancia de ello radica en que para lograr cambios en una organización, es necesario tener presente lo difícil que puede ser cambiar los viejos hábitos debido a que éstos pueden producir temor en las personas. Es por ello que se aconseja mostrar pequeñas victorias cada día para generar confianza en los demás y reforzar el deseo por alcanzar el éxito.

Existen una serie de pautas que el líder debe considerar para tener éste compromiso:

a) *El Gran Cambio es un Proceso de Pequeños Triunfos:* los líderes “consideran el progreso como algo gradual: un paso a la vez” (Kouzes & Posner, 1997, p.375). El cambio no surge de la noche a la mañana ya que es un proceso gradual en donde se descompone un gran problema en pequeños y factibles pasos.

b) *Conducir el Proceso de Pequeños Triunfos:* “los líderes de éxito utilizan activamente los pequeños triunfos para estimular a la gente” (Kouzes & Posner, 1997, p.382). Esta estrategia de pequeños triunfos tiene éxito en proyectos grandes ya que es más sencillo y permite generar compromiso personal y grupal.

Los pasos para lograr este octavo compromiso son los siguientes:

- *Tomar en forma personal:* “ya sea que usted lidere un grupo grande o pequeño, la primera “unidad” con la cual debe lograr un pequeño triunfo es usted mismo” (Kouzes & Posner, 1997, p.398), es decir, el líder debe afrontar su propio desafío de forma personal; lo importante es que haga algo, que actúe para tener credibilidad en sus poderdantes.
- *Preparar un plan:* es necesario que el líder prepare los detalles para alcanzar el éxito
- *Crear un modelo:* los modelos son como experimentos que pueden servir de laboratorio para probar, equivocarse y aprender. Los autores aconsejan utilizar el modelo de lo que quisiera hacer en otros programas y proponer al equipo de trabajo distintos experimentos.
- *Simplificar las cosas:* una forma de simplificar las cosas para que no resulten tan complejas es dividir los grupos grandes así como los objetivos en pequeños equipos.
- *Pedir voluntarios:* “cuando la gente tiene alternativa de formar parte de sucesos, es mucho más probable que se comprometa” (Kouzes & Posner, 1997, p.402). El líder tiene la responsabilidad de tomar decisiones pero las demás personas si se sienten dueñas y tienen decisiones que tomar se sentirán mucho más comprometidas con el proceso.
- *Utilizar una pizarra de anuncios:* el líder debe comunicar a través de una pizarra, anuncios, folletos, memos, etc. todas las decisiones tomadas en reuniones.
- *Hablar sobre los beneficios:* para que la gente acepte el proceso de cambio es necesario comunicar con claridad los beneficios del mismo cambio. El líder “tendrá mayores posibilidades de obtener aprobación y compromiso con una innovación si la gente comprende cómo se verá beneficiada” (Kouzes & Posner, 1997, p.404). Así

pues, los cambios deben demostrar que encajan en la organización y de esta forma los demás podrán comprender con mayor facilidad el proceso.

- *Invitar a la gente a cenar (o desayunar)*: los autores sugieren que para poder mantener el compromiso de los demás es necesario que se manifieste dicho compromiso unos con otros. “Ya sea en una cena, un desayuno, una recepción o una simple reunión, congregate a la gente para contribuir a cimentar los vínculos sociales” (Kouzes & Posner, 1997, p.406).

3.5 Brindar aliento: “Parte de la tarea del líder es mostrarle a las personas que son capaces de triunfar” (Kouzes & Posner, 1997, p.49).

Compromiso 9.

Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto.

Un líder reconoce los logros de su equipo motivándolo para alcanzar sus próximas metas. Hay cuatro pautas que son importantes a la hora de brindar aliento (Kouzes & Posner, 1997):

a) Generar Confianza Propia A Través De Las Propias Expectativas: “los líderes de éxito tienen grandes expectativas, tanto de ellos mismos como de sus poderdantes” (Kouzes & Posner, 1997, p.414).

b) Vincular El Desempeño Con Las Recompensas: “la gente repite conductas que son recompensadas, evita las que son castigadas y olvidan las que no producen ni uno ni otro resultado”. (Kouzes & Posner, 1997, p.419). Actualmente se observa que hay relación entre desempeño y recompensas ya que en una empresa, si un gerente recompensa el esfuerzo de sus subordinados éstos realizarán un mejor desempeño en sus funciones.

c) *Utilizar Una Variedad De Recompensas*: los líderes se ingenian por tener distintas maneras de recompensar a sus seguidores. En una empresa no se puede recompensar financieramente todo el tiempo, sin embargo, existen felicitaciones escritas, palabras, ascensos, etc. que constituyen una recompensa.

d) *Ser Positivos Y Optimistas*: los líderes deben tener un sentido positivo en su rol de orientadores ya que de ésta forma se estimula a la gente. “Al tener una perspectiva positiva y mostrarse optimistas, los líderes convierten lo imposible en una posibilidad” (Kouzes & Posner, 1997, p. 433)

Para reconocer las Contribuciones Individuales, los autores proponen:

- *Ser creativos con las recompensas y los reconocimientos*: los autores (Kouzes & Posner, 1997) explican que al reconocer los triunfos es recomendable que sean tangibles las recompensas, de esa forma se mantendrá en el recuerdo.
- *Hacer público el reconocimiento*: “Cuando el reconocimiento es público, se refuerza el autoestima del individuo” (Kouzes & Posner, 1997, p.436).
- *Diseñar un sistema de recompensa y reconocimiento en forma participativa*: la gente se entusiasma cuando participa en la planificación de los eventos.
- *Proporcionar un feedback sobre la marcha*: “Al proporcionar feedback, los líderes capacitan a la gente para perseverar en momentos de incertidumbre y turbulencia. De hecho, los estudios demuestran que sin feedback se obstaculiza severamente el aprendizaje” (Kouzes & Posner, 1997, p.439).
- *Crear pigmaliones*: tratar a la gente de buena forma provoca motivación en el individuo quien produce mejoras en su desempeño.
- *Buscar personas que estén haciendo las cosas bien*.

- *Ofrecer entrenamiento:* implica alentar a las personas, proporcionarles feedback sobre el desempeño, poner claras las reglas del juego, etc.

Compromiso 10:

Celebrar los logros del equipo en forma regular.

Así pues, Brindar Aliento implica reconocer los logros individuales y celebrar el esfuerzo de todo el grupo en el proceso. Para lograrlo (Kouzes & Posner, 1997) se requiere de la presencia de cuatro elementos que resultan esenciales en la celebración y son:

a) Enunciar Con Alegría Los Principales Valores: se debe comenzar por determinar las ocasiones que se celebrarán las cuales deben resaltar los valores de la organización. Así pues, los líderes deben comprender el significado de reunir a la gente para celebrar los logros.

b) Hacer Públicas Las Ceremonias: “la naturaleza pública de los eventos otorga visibilidad a los actos y, por lo tanto, genera mayor responsabilidad” (Kouzes & Posner, 1997, p. 450), es decir, las ceremonias públicas generan un mayor compromiso en los valores y permite demostrar que el líder representa esos principios.

c) Participar En Forma Personal: los líderes sirven de modelo para los demás y por ello deben estar presentes de forma visible en las celebraciones.

d) Crear Redes De Apoyo Social: al celebrar los logros del equipo, los líderes deben crear redes de apoyo social lo cual significa reunir a las personas que comparten los mismos objetivos. “Al reunir a la gente, las celebraciones permiten el intercambio de información, la creación de vínculos y un sentido de destino común” (Kouzes & Posner, 1997, p.459). Es indispensable que exista un ambiente de confianza y colaboración cuando las personas trabajan juntas por conseguir un objetivo común ya que solo así se podrá tener logros extraordinarios.

Existen una serie de indicaciones para llevar a cabo este Compromiso que poseen los líderes las cuales son:

- *Programar celebraciones:* “procure que las celebraciones de su organización se realicen en una fecha fijada y que tengan el mismo significado todos los años, como ocurre con los demás festejos” (Kouzes & Posner, 1997, p.465). El líder debe determinar cuáles celebraciones se realizarán en la organización ya que van acorde con los valores y principios de la organización, luego deberá anunciarlos e informar quienes son las personas que participarán en las celebraciones. Se recomienda que la organización realice al menos una celebración al año en el que participen todos los miembros de la organización y se resalten los valores por los que se orienta la organización.
- *Conducir con alegría pero a su manera:* “cuando los líderes entregan premios desde el corazón no se equivocan” (Kouzes & Posner, 1997, p. 467). No hay una forma única para celebrar ya que el líder lo puede hacer utilizando su imaginación. Dichas celebraciones sirven para reconocer los progresos y pequeños triunfos.
- *Formar parte de los que victorean el equipo:* “si en la organización hay personas más aptas que usted para celebrar, bríndeles su apoyo y su estímulo. Únase a la diversión” (Kouzes & Posner, 1997, p. 467). El líder debe formar parte de las celebraciones que se realicen sin importar que siempre sea el líder de la fiesta.
- *Divertirse:* los autores descubrieron en su estudio que casi todas las experiencias de liderazgo eran una combinación de trabajo y diversión. Así pues, se puede decir que la diversión mantiene la productividad.
- *Determinar cuál es la red social... y reforzarla:* se recomienda que el líder determine su red social a través de un dibujo en donde se represente un círculo grande con el nombre del líder y alrededor coloque círculos un poco más pequeños con todos los

nombres de los miembros del equipo de apoyo, luego, se determina qué relaciones deben ser reforzadas.

- *Permanecer en el amor*: “debe poner su corazón en la tarea y la tarea en su corazón” (Kouzes & Posner, 1997, p.472). Los líderes deben saber que es aquello que les encanta hacer ya que de allí viene la pasión del liderazgo.
- *Planificar una celebración ahora mismo*: ante todo lo expuesto anteriormente sólo queda decir que el líder debe actuar y planificar una celebración.

4. La Percepción

“La percepción puede ser definida como un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente” (Robbins, 1994, p.132). Para Gibson, “cada persona da significado a los estímulos, distintos individuos verán la misma cosa de distintas maneras” (Gibson, 1987, p.69), es decir, gracias a la percepción los individuos comprenden e interpretan el entorno que los rodea, dándole un determinado significado y pudiendo diferenciarse de lo que los demás aprecian.

Para este autor, “la manera en que un empleado “ve” determina su conducta. Por lo tanto, la manera en que una persona “ve” la situación tiene frecuentemente un significado mucho mayor para comprender la conducta que la situación misma” (Gibson, 1987, p.69). La percepción de los visitantes médicos en cuanto a su líder determina la conducta que ellos presentan en el trabajo. Por su parte, el líder debe comprender el entorno en el que está inmerso para poder tener un mejor control de la situación y adaptarse a las exigencias del ambiente.

Robbins (1994) explica los factores que influyen en la percepción:

- *El perceptor*: la interpretación de la percepción de los individuos está fuertemente influida por características personales tales como actitudes, motivos, intereses, expectativas y experiencia anterior.
- *El blanco*: “las características del blanco que se está observando pueden afectar lo que se percibe” (Robbins, 1994, p. 134); aspectos como el movimiento, tamaño, sonido, etc modelan la forma en que se ve el blanco. Así mismo la relación del blanco representado por los Gerentes Regionales con su entorno influye en la percepción de los visitantes médicos (subordinados), pares (Gerentes en la misma línea de mando) y superior.
- *La situación*: se refiere al contexto en el que se observan los objetos, hechos, personas, etc.

El autor (Robbins, 1994) señala recursos que se usan al juzgar a otra persona:

- *Percepción selectiva*: cada individuo interpreta de manera selectiva lo que percibe desde sus experiencias, intereses, actitudes, etc.
- *Efecto Halo*: “es una impresión general acerca de un individuo, con base en una sola característica, como su inteligencia, sociabilidad o apariencia” (Robbins, 1994, p.138)
- *Efectos de contraste*: “evaluación de las características de una persona que se ven afectadas por la comparación con otra recientemente encontrada, que califica más alto o más bajo en esas mismas características” (Robbins, 1994, p.139).
- *Proyección*: la proyección es cuando se atribuyen características propias a otras personas.
- *Estereotipo*: es el juicio que se hace a alguien basándose en el criterio de la percepción del grupo al que esa persona pertenece.

Podemos concluir del abordaje teórico que son relevantes los aspectos del liderazgo propuestos por Kouzes & Posner en donde se establecen una serie de prácticas que permiten describir los comportamientos propios de un líder. Por otra parte, la percepción indica que los individuos dan significado a los estímulos de distinta manera. Todo ello, lleva a la necesidad de establecer un estudio 360° en donde se tome en cuenta las percepciones de aquellas personas que conocen y ven actuar al Gerente en el trabajo con la finalidad de determinar elementos que potencialicen los resultados del estudio.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

Según información proporcionada por la empresa a través de Internet, Zuoz Pharma presenta una serie de factores que la caracterizan ([www. Zuozpharma.com](http://www.Zuozpharma.com), 2003).

1.- Reseña Histórica

Zuoz Pharma, S.A. fue fundada el 10 de Marzo de 1.984 por el Dr. Héctor Valentiner, graduado en el Philadelphia College of Pharmacy.

En sus comienzos la empresa se especializó en la comercialización de productos pediátricos y meses después se incorporó la línea biológica conformada principalmente por vacunas; alcanzando en un corto plazo una posición de liderazgo en el mercado farmacéutico venezolano. Posteriormente Zuoz Pharma S.A., se convierte en la empresa con la mejor red de productos distribuidos en cadena de frío.

En el año 1.996 amplió sus líneas de trabajo y se encargó también de realizar el mercadeo de los productos de las casas representadas de Laboratorios Vargas, S.A., con más de un centenar de productos que abarcan una gran gama de especialidades médicas, tales como: cardiología, gastroenterología, ginecología, medicina general, medicina interna, neumonología, oncología y pediatría. En la actualidad también cuenta con líneas de productos naturales y mobiliarios farmacéuticos.

La promoción de estos productos está a cargo de un excelente equipo especializado en el mercado farmacéutico, apoyado por una fuerza de venta altamente calificada, la cual opera en el ámbito nacional.

Zuoz Pharma, S.A., cuenta con centros de facturación y despacho en las diferentes regiones del país y está sustentada por una moderna plataforma tecnológica y administrativa.

2.- Visión

Ser una empresa reconocida como proveedora de productos y servicios de primera calidad, destinada al área de la salud, con un estilo de gestión dinámico y participativo, apoyada en un equipo humano calificado y motivado que garantice una rentabilidad económica y una imagen exitosa.

3.- Misión

Zuoz Pharma S.A., es una empresa farmacéutica proveedora de productos y servicios innovadores de alta calidad, que cuenta con el respaldo de importantes casas nacionales e internacionales y así mismo, un recurso humano creativo, comprometido, dedicado y orientado al logro, el cual está apoyado por sistemas eficaces y tecnología de punta.

La estructura y cultura empresarial de Zuoz Pharma S.A. garantiza la satisfacción de sus clientes y de sus socios comerciales, asegurando así, la rentabilidad, solidez y el crecimiento sostenido y al mismo tiempo, contribuye con la salud y el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad venezolana.

4.- Objetivos Organizacionales

Enmarcado dentro de un mercado con expectativas de crecimiento, el objetivo general de la empresa para el año 2002 estaría determinado por un promedio de crecimiento en unidades de 7% en comparación con los años anteriores, representando esta un promedio de 8 millones de unidades distribuidas en cada una de sus líneas.

Dicho crecimiento se sustenta en el desarrollo de nuevos productos en las áreas de gastroenterología, cardiología y pediatría. Estos nuevos productos aportarán cerca de un millón de unidades adicionales a las ventas durante el año 2001.

El desarrollo antes mencionado se complementa con un sólido crecimiento en las prescripciones (+12%) que permitirá no solamente desarrollar los nuevos mercados, sino también mantener los niveles actuales con los productos establecidos.

5.- Valores De La Organización

El empleado:

- Se debe caracterizar por ser honesto, leal, eficiente, eficaz, puntual y fraterno.
- Mantiene un espíritu enérgico, jovial, considerado, comunicativo y de mutuo respeto.
- No ejecuta actos dolosos, aseveraciones falsas o citas inexactas.
- Mantiene una buena relación con las diferentes empresas del grupo.
- Conocerá el manual de normas y procedimientos del cargo que ocupa (este punto se encuentra en fase de desarrollo).
- Actuará con diligencia, cuidado y precaución en todo lo relacionado con la adquisición, administración, custodia, conservación y mantenimiento de los bienes, equipos, materiales ó útiles propiedad de nuestra empresa, de los cuales sea directa o indirectamente responsable.
- Mantiene una excelente conducta y apariencia personal.
- Participa en forma activa en las celebraciones internas de la empresa.

La empresa:

- Cumple y hace cumplir la Cultura Empresarial.
- Promueve una comunicación abierta en todos los niveles, respetando las relaciones formales de la estructura organizativa de la empresa.
- Presta apoyo a su personal ante situaciones críticas relacionadas con salud, aspectos legales y catástrofes.
- Promueve un buen ambiente de trabajo.
- Estimula el desarrollo personal y profesional de sus empleados.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Para toda investigación es de importancia fundamental que los hechos y relaciones que se establecen así como los resultados obtenidos, tengan el máximo de exactitud y confiabilidad. Para ello se debe plantear una metodología o procedimiento ordenado que establezca lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el interés de la investigación.

1.- Diseño de Investigación

El Diseño de Investigación tiene como objeto “proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías y su forma es la de una estrategia o plan general que determine las operaciones necesarias para hacerlo” (Sabino, 1980, p.88). En base a esto, se determinó un plan a seguir para vincular los datos teóricos con los datos empíricos proporcionados por la empresa farmacéutica.

El diseño metodológico es fundamental en la investigación y constituye la estructura para el análisis de la información que nos lleva a interpretar los resultados en función del problema que se investiga y de los planteamientos teóricos del mismo diseño.

La variable que se toma en cuenta es el Inventario de Prácticas del Liderazgo. Es por ello que la investigación es *no experimental* ya que dicha variable ocurre en la realidad sin intervención del investigador y no existe por tanto manipulación de la misma, es decir, la investigación no consiste en aplicar algún estímulo a la muestra y observar como reacciona antes y después. La investigación, consiste en analizar el estilo de liderazgo gerencial que está presente en la fuerza de venta según el modelo predeterminado de unos autores especialistas en materia de liderazgo.

Por otra parte, se considera un diseño *de campo* ya que estos son “métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y sus equipos; estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica son llamados primarios” (Sabino, 1980, p. 89). Los datos que se utilizaron para llevar a cabo esta investigación, fueron obtenidos de la información recolectada en la empresa farmacéutica Zuoz Pharma S.A., donde se aplicó el trabajo de investigación.

2.- Tipo de Estudio

Identificar el tipo de estudio fue la primera fase del momento metodológico y se refiere al alcance que tuvo la investigación que puede ir desde lo más sencillo hasta lo más complejo.

Dado que el objetivo general de la investigación es analizar, según el modelo de Kouzes & Posner, las diferencias del estilo de liderazgo gerencial en la fuerza de venta de la empresa farmacéutica Zuoz Pharma, el tipo de investigación es *descriptivo* ya que busca “describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada” (Sabino, 1980, p.58). La investigación describe las características fundamentales del conjunto de líderes gerenciales presentes en la fuerza de venta, utilizando como criterio o parámetro el modelo de Inventario de Prácticas del Liderazgo. Así mismo se pudo notar las actitudes que presentan los gerentes en cuanto a la forma de dirigir a sus supervisados, es decir los visitantes médicos, y se obtuvieron resultados con el fin de mejorar la eficiencia de la empresa.

Esta investigación es *transversal* ya que el estudio se realiza en un momento determinado y *correlacional* debido a la relación existente entre 2 o más variables. “La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo aunque parcial, ya que al saber que dos conceptos o variables están relacionadas, se aporta cierta información explicativa” (Hernández, Fernández & Batista, 2003, p. 122). Para el estudio se tomaron en cuenta las variables de la auto percepción y niveles de venta.

La investigación analiza cómo es y cómo se manifiesta el liderazgo, y además de buscar las características más importantes de los líderes gerenciales de la fuerza de venta, se realiza un análisis diferencial en el estilo de liderazgo. Para ello se seleccionaron una serie de aspectos del estilo de liderazgo los cuales se midieron independientemente, para así describir lo que se investiga.

3.- Unidad de Análisis

La unidad de análisis determina quienes van a ser medidos y en este caso está constituido por los Gerentes Regionales del Departamento de Venta de Zuoz Pharma.

3.1 Universo o Población

La población o universo “se refiere al objeto concreto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, y tendría vigencia para el período en el cual se proyecte la investigación” (Monsalve, 1985, p.57). Una población está determinada por sus características definitorias, por lo tanto el conjunto de elementos que posean estas características se denomina población o universo.

La organización está dividida en dos Gerencias Nacionales de Ventas: una dedicada al área Oriental de Venezuela (que comprende los sectores de la Capital del país, Oriente Norte y Oriente Sur) y la otra dedicada al área Occidental (que comprende los sectores: Centro, Centro- Occidente, Occidente y Andes). Adicionalmente, la empresa maneja cuatro líneas de productos: Alfa-Beta, Pediátrica, Gastro-Cardio y Respiratoria, en dichas zonas.

Según el estudio, la población estimada para Diciembre del año 2.003 estaba conformada por: dos (2) Gerentes Nacionales, catorce (14) Gerentes Regionales y ciento ocho (108) Visitadores Médicos de la Gerencia de Venta pertenecientes a la empresa farmacéutica Zuoz Pharma S.A. (Anexo A). Dentro de cada Gerencia Nacional de Venta se encuentran los

Gerentes Regionales pertenecientes a sus zonas correspondientes quienes tienen a su cargo la dirección de los Visitadores Médicos.

Tabla 1. Distribución de Población para Diciembre de 2.003

Población	Cargos
2	Gerentes Nacionales
14	Gerentes Regionales
108	Visitadores Médicos
124	Total

Ahora bien, para el mes de Mayo de 2.004 (momento en que se recolectaron los datos), la población que se tomó en cuenta fue diferente ya que en cuanto a los Gerentes Regionales había un puesto vacante en la zona de Caracas por lo tanto, no se tomó en cuenta a dicho Gerente ni a los Visitadores Médicos que se encontraban bajo su dirección. Adicionalmente, para la fecha hubo una modificación de personal donde quedaron varios puestos vacantes en el cargo de Visitador Médico teniendo de esta forma un total de ochenta y tres (83) visitadores médicos.

Tabla 2. Distribución de Población Final para Mayo de 2.004

<i>Población</i>	Cargos
2	Gerentes Nacionales
13	Gerentes Regionales
83	Visitadores Médicos
98	Total

3.2 Muestra

La muestra se puede definir como el subconjunto de la población que es representativa de ésta. La muestra se escoge cuando no es posible medir a cada uno de los individuos de la población, también es muy común que se use para ahorrar tiempo y reducir costos. Dada la naturaleza de la investigación y la facilidad para aplicar el instrumento, se consideró a todo el personal de la Gerencia de la fuerza de venta de la empresa (Tabla 2).

4.- Esquema Operacional de la Variable.

Dado que el objetivo de la investigación es, según el modelo de Kouzes & Posner, “analizar las diferencias del estilo de liderazgo gerencial bajo un enfoque 360° en la fuerza de venta de una empresa” y tomando en cuenta que estilo de liderazgo (www.monografias.com, 2004) se refiere a teorías que analizan los comportamientos del líder en el desempeño de sus funciones sobre la base de lo que el líder “hace”; se consideró la siguiente variable: Inventario de Prácticas del Liderazgo (IPL) que corresponde a la variable utilizada por Kouzes & Posner para determinar el estilo de liderazgo.

Se entiende por operacionalización de las variables “el proceso que sufre una variable (o un concepto en general) de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento en la práctica” (Sabino, 1980, p.131).

Tabla 3. Matriz de Operacionalización de Variable.

<i>Definición Conceptual</i>	<i>Definición Operacional</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Item</i>
		1. Desafiar el proceso	1.1.- Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar, y mejorar. 1.2.- Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.	1; 6; 11; 16; 21; 26
		2. Inspirar una visión compartida	2.1.- Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor. 2.2.- Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.	2; 7; 12; 17; 22; 27
Inventario de Prácticas del Liderazgo	Son cinco prácticas o características que debe poseer un buen líder para guiar a sus poderdantes en una organización.	3. Habilitar a otros para actuar	3.1.-Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza. 3.2.- Fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo.	3; 8; 13; 18; 23; 28
		4. Servir de modelo	4.1.- Dar el ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos. 4.2.- Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso.	4; 9; 14; 19; 24; 29
		5. Brindar aliento	5.1.- Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto. 5.2.- Celebrar los logros del equipo en forma regular.	5; 10; 15; 20; 25; 30

Dimensiones:

1. Desafiar el Proceso: los líderes son personas que deben correr riesgos para hacer las cosas ya que en un primer momento pueden pensar en una idea imposible de ejecutar pero deben “correr el riesgo” para aceptar el desafío que se les presente ante la vida. Claro está, que en la vida se pueden presentar éxitos y fracasos y lo importante es que los líderes aprendan de ambos.

2. Inspira una Visión Compartida: toda organización necesita tener una visión que indique hacia donde va proyectada, es decir, que indique que es lo que se quiere lograr. Dicha visión debe ser entendida por los líderes quienes a la vez deben ser capaces de transmitirla a sus poderdantes, logrando de esta forma la visión de un futuro en donde se presenten oportunidades. Así pues, los líderes lograrán conseguir el entusiasmo en sus poderdantes a través del entusiasmo que ellos como líderes transmitan de la visión del grupo.

3. Habilitar a Otros para Actuar: para los autores del modelo (Kouzes & Posner, 1997), el liderazgo es un esfuerzo de equipo y una de las cosas que caracteriza al líder es el hecho de lograr que las personas o poderdantes confíen en ellos para actuar y correr el riesgo al igual que ellos. Así pues, la confianza juega un papel importante en la actitud de un líder ya que sin ella las personas no aceptarían correr el riesgo que es necesario para que se produzcan los cambios dentro de la organización.

4. Servir de Modelo: cuando se dice que los líderes sirven de modelo quiere decir que por medio de la actitud que ellos posean van a conseguir el respeto de parte de sus poderdantes, es decir, los líderes deben dar el ejemplo, teniendo claro sus principios para poder orientar a las personas. A través de sus actitudes logran transmitir la confianza necesaria para enfrentar los mayores desafíos.

5. Brindar Aliento: los líderes, deben tener entre sus prácticas o características el poder transmitir entusiasmo y mostrar a sus poderdantes que son capaces de triunfar. Esto se logra a

través de gestos y actitudes que pueden ser grandes o simples pero que al final se vincule las recompensas con el desempeño.

5.- Fuentes de Recolección de Información

La información que se recolectó en un primer momento fue bibliográfica, en donde se consultó cierta documentación sobre el liderazgo, y en especial el modelo de Kouzes & Posner para obtener una visión general del tema. Una vez hecha esta primera aproximación, se procedió a buscar información de la empresa en donde se llevó a cabo el estudio y se aplicaron los cuestionarios a los Líderes Gerenciales (Gerentes Regionales), Visitadores Médicos y Gerentes Nacionales de la fuerza de venta con el fin de obtener los datos requeridos para poder llegar al análisis. Cabe destacar que también se tomó en cuenta las opiniones y datos que pudieron aportar los expertos en la materia.

6.- Técnica de Recolección de Datos

“Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores” (Méndez, 2001, p.137).

La técnica que se llevó a cabo fue el *cuestionario* ya que, con la aplicación de los cuestionarios se busca recolectar información necesaria para analizar posteriormente los resultados. “El método del cuestionario es el más efectivo, ya que los titulares realizan un esfuerzo para describir con exactitud el trabajo que desempeñan” (Morales y Velandia, 2001, p.32). Además es una forma eficaz, rápida y económica de obtener información para gran cantidad de cargos similares; el cuestionario al mismo tiempo permite las mismas preguntas para todos y facilita el manejo sistemático de la información.

Debido al tipo de estudio realizado, se aplicó el instrumento de Prácticas del Liderazgo de Kouzes & Posner traducido al Español y al ambiente socio-cultural venezolano por José R. Naranjo. Adicionalmente, la validación del instrumento viene apoyada por otros investigadores que han empleado el instrumento en sus investigaciones. “Las fiabilidades internas para las cinco prácticas del liderazgo... son muy buenas y se mantienen con el correr del tiempo... el instrumento no ha perdido su validez para efectuar pronósticos” (Kouzes & Posner, 1997, p. 529).

Para evaluar la consistencia interna del cuestionario se utilizó el coeficiente Alfa de Crombach que se obtuvo por medio de la aplicación SPSS en su versión 10.0. Según Busol (1991) la confiabilidad tiene como objetivo determinar “la capacidad que posee el instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones” (Busol, 1991,p.108). En la medida en que el valor del Alfa se aproxime a 1 esto indicará que la confiabilidad del instrumento es alta. La confiabilidad resultante fue de estimada es de un Alfa de 0.9632 (Anexo B) lo cual es un valor que se aproxima bastante a 1 y representa alta confiabilidad. Como se puede observar en el anexo todos los items son pertinentes ya que si alguno se quita afecta la serie.

El instrumento denominado IPL consta de 30 preguntas que están divididas en cinco grupos de 6 preguntas cada uno, ubicadas aleatoriamente a lo largo del cuestionario. Los cinco grupos (dimensiones) corresponden a las prácticas del liderazgo y las seis preguntas (ítem) evalúan dichas prácticas.

Las preguntas se evaluaron sobre una escala ordinal de 10 puntos dónde el valor más alto representa un mayor uso de una conducta de liderazgo. Los valores representados del 1 al 10 se expresan de la siguiente manera:

Casi Nunca	Rara Vez	Pocas Veces	De Vez en Cuando	Ocasional-mente	Algunas Veces	Bastantes Veces	Usualmente	Muy Frecuente	Casi Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

(Anexo C)

Al Instrumento se le anexó una hoja con las indicaciones correspondientes para el llenado del cuestionario y datos como: persona a evaluar, edad, sexo y relación con el evaluado, los cuales serían necesarios posteriormente para el análisis. Así mismo se explicó que los datos recogidos serían utilizados para un trabajo de investigación y además se garantizó la confidencialidad de las respuestas mediante el anonimato.

El procedimiento para aplicar el instrumento consistió en una evaluación de 360° que:

Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores". (www.fundameca.org.mx , 2004)

Se evaluó al Gerente Regional desde diversas perspectivas provenientes de los niveles: superior, inferior, en el mismo nivel y una auto evaluación del mismo. Para poder llevar a cabo esta evaluación se distinguieron las encuestas en superiores, reporte directo, pares y auto reporte.

- *Auto reporte (yo mismo):* se refiere a la encuesta que llenó cada Gerente Regional con respecto a su desempeño individual.

- *Reporte Directo (jefe)*: esta encuesta fue llenada por los Visitadores Médicos en donde evaluaban el desempeño del Gerente Regional en calidad de jefe.
- *Par*: esta opción fue llenada por los Gerentes Regionales con respecto a sus compañeros quienes representan la misma línea jerárquica y comparten la misma ubicación en su zona de trabajo.
- *Superiores (supervisado)*: es la encuesta dónde los Gerentes Nacionales de Venta evaluaron a cada uno de sus Gerentes Regionales.

La empresa, con el objeto de discutir diversos temas realiza reuniones trimestrales donde se congrega a toda la fuerza de venta a nivel nacional. En Mayo de 2004, las tesisistas tuvieron la oportunidad de presentarse en dicha reunión con la finalidad de aplicar el instrumento a la población. Para ello se preparó el material de la siguiente manera:

1. Se reprodujo la cantidad de 140 encuestas estimando cualquier circunstancia no prevista.
2. Las encuestas fueron divididas en 124 sobres entregados a cada una de las personas e identificados con el nombre, apellido y zona geográfica de pertenencia.
3. Se programó un breve discurso en dónde se explicarían las indicaciones y se responderían las dudas.

Debido a circunstancias externas a nuestra voluntad, las encuestas fueron entregadas para ser respondidas posteriormente y recogidas al día siguiente. Una vez obtenida la data se procedió a la tabulación de los datos y al análisis de los mismos.

7.- Técnica de Análisis de Resultados

“Desde un punto de vista lógico, analizar significa descomponer un todo en sus partes constitutivas para su más concienzudo examen” (Sabino, 1980, p.196).

El análisis es *cualitativo* y *cuantitativo* ya que utilizando el instrumento planteado por Kouzes & Posner (IPL) se efectuaron pronósticos y se evaluaron conductas individuales del liderazgo enmarcadas en las cinco prácticas del liderazgo.

Se realizó el análisis de los datos recolectados por el cuestionario con un esquema o escala tipo Likert. Para ello, se tabularon los datos obtenidos a través de Excel 98 y mediante SPSS versión 10.0. Se tabularon los datos obtenidos en las encuestas en un cuadro de doble entrada donde se agruparon por bloque las respuestas para cada gerente con su par, supervisado y reporte directo; a su vez las respuestas de las preguntas se agruparon según los ítem correspondientes a cada práctica (Anexo D).

Para realizar el análisis se dividió en tres bloques: uno correspondiente al análisis demográfico, otro correspondiente al análisis del liderazgo gerencial bajo un enfoque 360° y el último que señala el sistema gerencial de Zuoz Pharma.

En el análisis demográfico se tomaron en cuenta las siguientes variables de los Gerentes Regionales: Nivel Educativo, Género, Área Geográfica y Línea de Productos a la cual pertenecen consideradas como variables discretas y, como variables continuas Edad y Antigüedad, se calcularon las frecuencias para saber como estaba distribuida la población. Adicionalmente, se realizó un análisis donde se agruparon los resultados según la intensidad: alto, moderado y bajo obtenidos en la auto percepción con las variables demográficas en cada una de las prácticas. Para una mayor precisión se calcularon las diferencias significativas mediante la Prueba de Levene y la Prueba T la cual es “una prueba estadística para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias” (Hernández, Fernández & Baptista, 1998, p.384).

La elaboración de los cálculos estadísticos se realizó mediante el programa SPSS en donde se hizo necesaria la colocación de un valor numérico a la hora de referirse a un dato. (Anexo E)

El análisis del liderazgo gerencial se realizó con cada uno de los 13 Gerentes de la empresa elaborando estadísticos que permitieron evaluarlos por separado y ubicarlos en una misma escala de percentil de acuerdo a niveles alto, moderado y bajo. Se sumaron los puntajes obtenidos en las percepciones sacando el promedio en Reporte Directo y Pares, según el caso, con la finalidad de tener un valor representativo debido a la variedad de personas que se encuentran en este renglón, seguidamente se elaboró una tabla denominada “Estadísticos de Percepciones” donde se calculó la desviación estándar la cual es entendida como el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media y se interpreta como “cuánto se desvía, en promedio, de la media un conjunto de puntuaciones” (Hernández, Fernández & Baptista, 1998, p.357) y, el coeficiente de variación de los puntajes que permite evaluar la desviación estándar con relación a la media. Así mismo se calculó la moda tomando en cuenta las cuatro percepciones en las cinco prácticas. Adicionalmente se elaboró una segunda tabla llamada “Puntaje de Evaluaciones” que representa los valores otorgados por cada observador así como el promedio de los mismos para analizar las evaluaciones entre Auto percepción y Otros Observadores con respecto a cada Gerente.

Seguidamente se procedió a interpretar los resultados obtenidos por dimensiones, basándose en la teoría de Kouzes & Posner para un análisis mas detallado donde se observaron semejanzas entre las opiniones de los diversos grupos y se dieron las sugerencias respectivas. Finalmente a través de un Gráfico de línea se representaron los valores, en términos de percentiles, del Gerente en todas las prácticas.

En el Análisis del Sistema Gerencial de Zuoz Pharma se refleja el nivel de intensidad de todos Gerentes con respecto a las cinco prácticas tomando en cuenta únicamente las Auto percepciones y los niveles de venta los cuales están representados según la cuota de venta que debería cumplir cada Gerente en términos de porcentaje. Para saber el desempeño de los Gerentes de Zuoz Pharma en cada práctica se calculó el percentil correspondiente a cada

puntaje y a través del cálculo de la moda, siendo “la categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia” (Hernández, Fernández & Baptista, 1998, p.351), se obtuvo el nivel de intensidad del Sistema Gerencial. Adicionalmente, se elaboró un gráfico que representa el Sistema Gerencial de Zuoz Pharma. Así pues, se halló la relación entre las variables: Auto percepción y niveles de venta a través de Correlación de Pearson la cual “es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón” (Hernández, Fernández & Baptista, 1998, p.376); los valores están comprendidos entre -1 y 1 los cuales se pueden interpretar, según Hernández, Fernández & Baptista, 1998 de la siguiente manera:

- 0.90= correlación negativa muy fuerte
- 0.75= correlación negativa considerable
- 0.50= correlación negativa media
- 0.10= correlación negativa débil
- 0.0= no existe correlación alguna entre las variables
- +0.10= correlación positiva débil
- +0.50= correlación positiva media
- +0.75= correlación positiva considerable
- +0.90= correlación positiva muy fuerte
- +1.00= correlación positiva perfecta

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo de este capítulo es presentar y describir los resultados obtenidos una vez recogida la data a través del cuestionario “Instrumento de Prácticas del Liderazgo (IPL) para ofrecer un análisis de tipo: cualitativo y cuantitativo que permita comprender dichos resultados.

A. ANÁLISIS DEMOGRÁFICO

Este análisis está compuesto en dos partes:

- En la primera se encuentra la distribución de los Gerentes Regionales en función de las variables demográficas.
- En la segunda se elaboró un análisis tomando en cuenta las variables demográficas con respecto a resultados de las auto percepciones en cada una de las prácticas del liderazgo.

A.1 Distribución de los Gerentes Regionales.

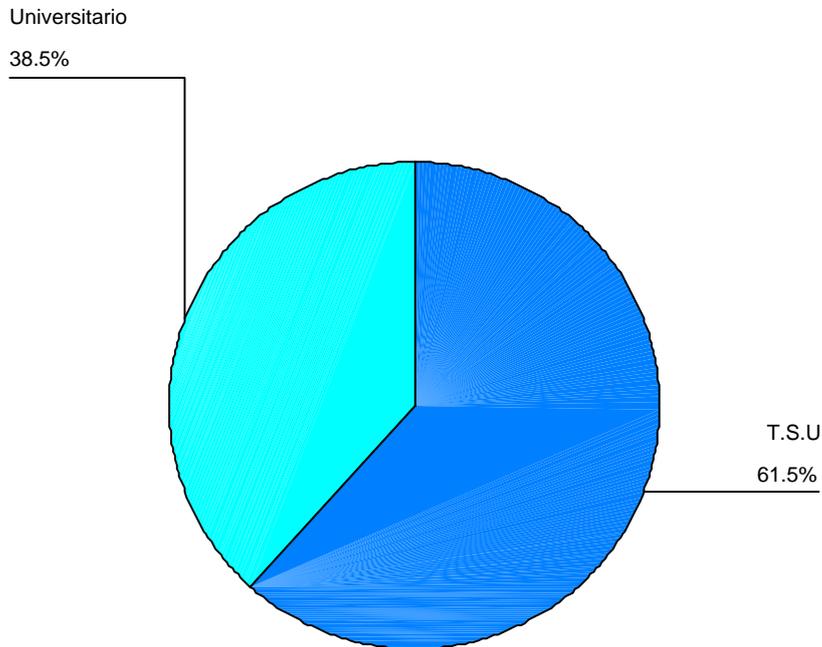
Para llevar a cabo este análisis se calcularon las frecuencias y porcentajes para cada variable: nivel educativo, género, zona, línea de productos, edad y antigüedad.

1. Nivel Educativo

Tabla 4. Distribución de los Gerentes Regionales por Nivel Educativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos T.S.U	8	61.5	61.5	61.5
Universitario	5	38.5	38.5	100.0
Total	13	100.0	100.0	

Gráfico 1. Distribución porcentual. Nivel Educativo.



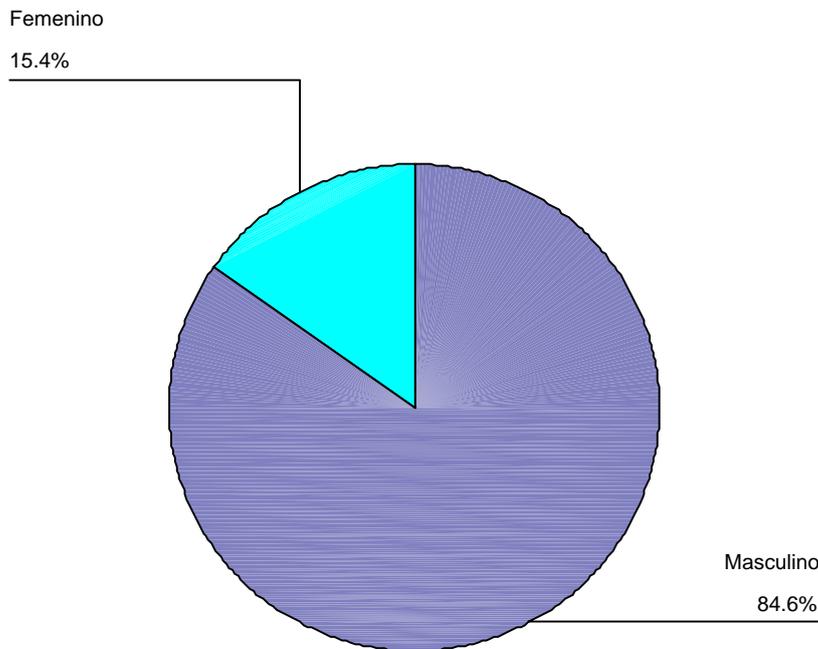
El Nivel Educativo de los Gerentes está comprendido únicamente en Universitario y Técnico Superior Universitario ya que para ingresar a la empresa como visitantes médicos se exige un nivel educativo mínimo de T.S.U; así pues, para que un visitante médico sea ascendido a Gerente no se le exige cambios en el nivel educativo. La mayoría de los Gerentes poseen un nivel académico de T.S.U., sin embargo, en un mundo tan cambiante y lleno de competencias es determinante resaltar la importancia que tiene el conocimiento y el aprendizaje constante de las personas para marcar la diferencia en una empresa. La exigencia de cambios en el nivel educativo para el ascenso del Gerente Regional podría mejorar el desempeño de sus funciones en forma eficiente, incrementar sus niveles de venta, motivar a sus visitantes médicos a mejorar su nivel educativo ya que verán mayores posibilidades de ascenso.

2.- Género

Tabla 5. Distribución de los Gerentes Regionales por Género.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	11	84.6	84.6	84.6
	Femenino	2	15.4	15.4	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

Gráfico 2. Distribución porcentual. Género.



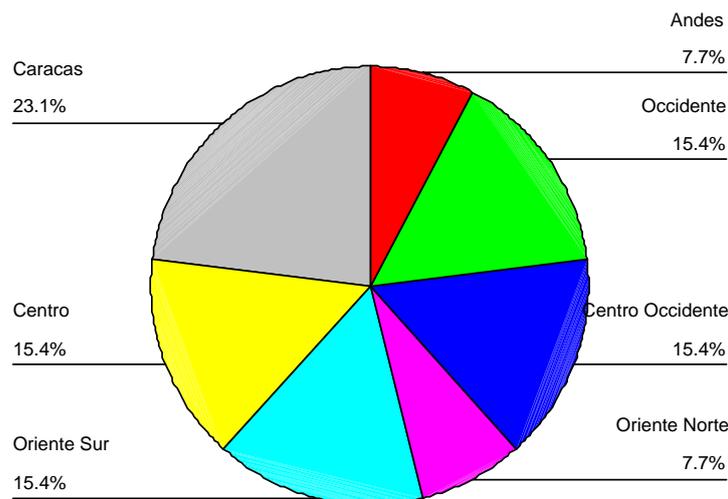
Los Gerentes son en su mayoría de género masculino. Pudiera pensarse que la empresa confía más en los hombres por diferentes razones tales como: intensidad de la tarea, viajes y prejuicio de condición de género ya que las mujeres podrían presentar conflicto de roles como de madre – trabajadora, salir embarazadas, etc., lo cual entorpecería su gestión como Gerente.

3.- Zona

Tabla 6. Distribución de los Gerentes Regionales por Zona.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Andes	1	7.7	7.7	7.7
	Occidente	2	15.4	15.4	23.1
	Centro Occidente	2	15.4	15.4	38.5
	Oriente Norte	1	7.7	7.7	46.2
	Oriente Sur	2	15.4	15.4	61.5
	Centro	2	15.4	15.4	76.9
	Caracas	3	23.1	23.1	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

Gráfico 3. Distribución porcentual. Zona.



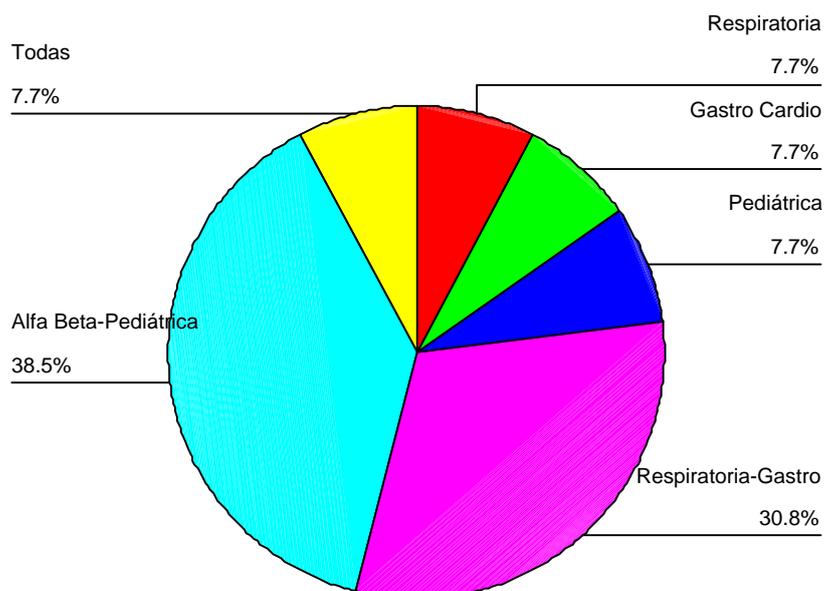
El área donde se desenvuelve la empresa a nivel nacional se divide en dos ramas: Oriente que abarca Caracas, Oriente Norte y Oriente Sur y, Occidente que abarca las zonas Centro, Centro-Occidente, Andes y Occidente del país. Si englobamos a los Gerentes en dichas ramas se puede decir que hay un 46.2% concentrado en el área oriental y un 53.8% en el área occidental, es decir, es muy parecida la distribución de los Gerentes en las dos áreas.

4.- Línea de Productos

Tabla 7. Distribución de los Gerentes Regionales por Línea.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Respiratoria	1	7.7	7.7	7.7
Gastro Cardio	1	7.7	7.7	15.4
Pediátrica	1	7.7	7.7	23.1
Respiratoria-Gastro Cardio	4	30.8	30.8	53.8
Alfa Beta-Pediátrica	5	38.5	38.5	92.3
Todas	1	7.7	7.7	100.0
Total	13	100.0	100.0	

Gráfico 4. Distribución porcentual. Línea de Productos.



La empresa maneja cuatro líneas de productos: Alfa Beta, Pediátrica, Respiratoria, Gastro Cardio y los Gerentes son asignados según un tipo específico de línea. Ahora bien, se observa que el 38.5% de los Gerentes manejan la línea Alfa Beta y Pediátrica simultáneamente y un 30.8% maneja Respiratoria y Gastro Cardio. Así pues, se observa que en el área específica de Caracas se llevan las líneas de forma individual por lo cual pudiera pensarse, que

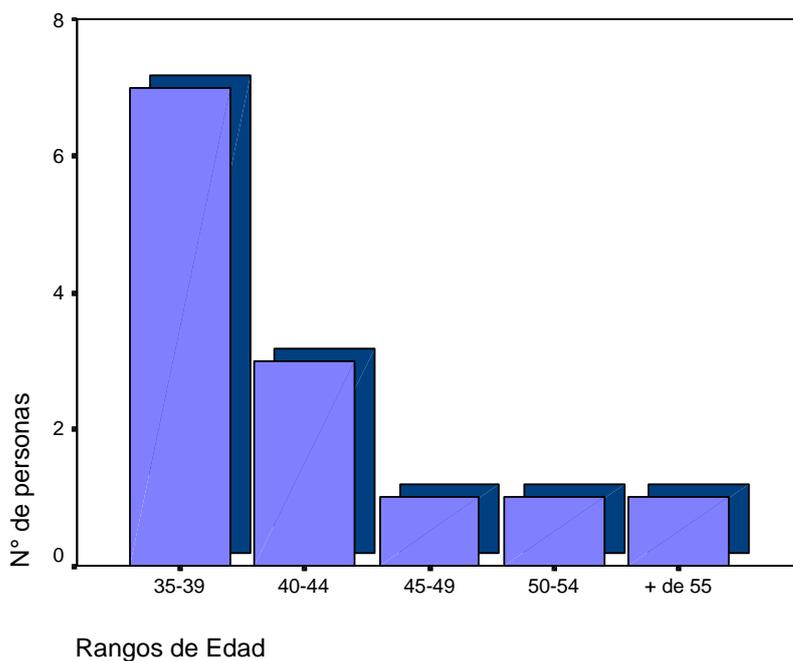
son exigencias del volumen de venta y otros factores; en cambio en las demás zonas del país se manejan las líneas conjuntamente ya que podrían haber menores niveles de venta, consumidores y médicos.

5.- Edad

Tabla 8. Distribución de los Gerentes Regionales por Edad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	35-39	7	53.8	53.8	53.8
	40-44	3	23.1	23.1	76.9
	45-49	1	7.7	7.7	84.6
	50-54	1	7.7	7.7	92.3
	+ de 55	1	7.7	7.7	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

Gráfico 5. Distribución por frecuencias. Edad.



Dividiendo el gráfico en dos grandes bloques, se observa que la nómina de los Gerentes se encuentra concentrada en su mayoría en personas comprendidas entre 35 y 44 años. Además, el 53.8% se encuentra ubicado en el rango de 35-39 años; esto nos indica que la nómina es relativamente joven ya que pareciera que la empresa requiere de personas llenas de

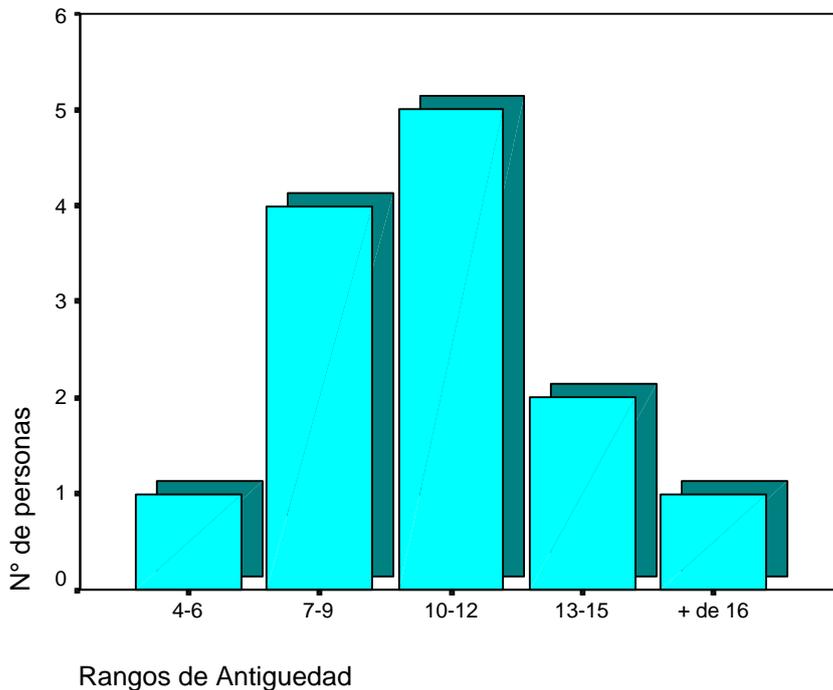
vitalidad y dinamismo, que sean capaces de enfrentarse a los retos que se puedan presentar en el área de ventas.

6.- Antigüedad

Tabla 9. Distribución de los Gerentes Regionales por Antigüedad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 4-6	1	7.7	7.7	7.7
7-9	4	30.8	30.8	38.5
10-12	5	38.5	38.5	76.9
13-15	2	15.4	15.4	92.3
+ de 16	1	7.7	7.7	100.0
Total	13	100.0	100.0	

Gráfico 6. Distribución de frecuencias. Antigüedad.



Se indica que la mayoría de los Gerentes (69.3%) tienen de 7 a 12 años de antigüedad en Zuoz Pharma; por otra parte, el 23.1% superan los 13 años. En general, se puede concluir

que la mayoría de los Gerentes Regionales poseen una antigüedad relativa en comparación con los años de funcionamiento de la empresa (20 años) en el mercado.

A.2 Análisis demográfico en función de resultados.

A continuación se presentan una serie de tablas de doble entrada donde las filas están representadas por las variables demográficas y las columnas por las cinco dimensiones del Inventario de Prácticas del Liderazgo (IPL). Las frecuencias obtenidas en la auto percepción dadas por cada uno de los Gerentes están distribuidas en los niveles de evaluación: bajo (B), moderado (M) y alto (A) para cada práctica; cabe destacar que esos niveles están determinados en base a la tabla 16 llamada “grados de intensidad de las prácticas”.

1. Nivel Educativo

Tabla 10. Distribución de frecuencias de criterios por Nivel Educativo.

Nivel Educativo	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A
T.S.U	3	3	2	2	2	4	2	3	3	1	4	3	1	3	4
Universitario	1	2	2	2	3	0	2	0	3	1	3	1	1	1	3

Al aplicar las Pruebas T se pudo observar a través del Sigma (mayor a 0.05) que estadísticamente no hay diferencia significativa con respecto a los distintos niveles educativos para cada práctica, lo cual indica que esta variable no es determinante en el desempeño de los Gerentes en las prácticas del liderazgo (Anexo F)

Sin embargo, en la investigación se pudo determinar al agrupar los resultados por nivel educativo, que la mayoría de los Gerentes T.S.U. demuestran un mayor desempeño en “Inspirar una Visión Compartida” y “Brindar Aliento”. Por otra parte en el 38.5% restante (Tabla 4) predomina el uso de las prácticas “Habilitar a otros para Actuar” y “Brindar Aliento” con un nivel alto. Los T.S.U. que tienen un mayor uso en la práctica “Inspirar una Visión Compartida” significa que “están comprometidos y comunicados con aquellos a quienes

conducen. Tienen un profundo interés por los demás, y con frecuencia se refieren a su equipo de trabajo como a una familia” (Kouzes & Posner, 1997, p.27). En cambio, los Gerentes Universitarios al destacarse en “Habilitar a otros para Actuar” (Kouzes & Posner, 1997) tienen una tendencia de fomentar la colaboración y crear equipos eficaces al mismo tiempo de generar un ambiente que permita a su equipo de trabajo dar lo mejor de si.

Los autores establecen que “nos hemos convertido en una economía de conocimientos, y solo al invertir en ellos podremos esperar mejoras económicas” (Kouzes & Posner, 1997, p. 499); actualmente uno de los recursos más importantes en una empresa son los conocimientos ya que mejorando el nivel educativo se podría incrementar al máximo las aptitudes del líder para lograr marcar la diferencia y causar efecto en las demás personas.

2. Género

Tabla 11. Distribución de frecuencias de criterios por Género.

Género	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A
Masculino	3	4	4	4	4	3	4	2	5	2	5	4	2	3	6
Femenino	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	2	0	0	1	1

En el estudio se analizaron las diferencias que pueden existir en las respuestas dadas por el género masculino y femenino (Anexo F) indicando que no hay diferencia significativa entre las mismas para cada práctica ya que el valor del Sigma es superior a 0.05 lo cual demuestra que esta variable no es determinante en el desempeño de los Gerentes en las prácticas del liderazgo. Sin embargo, los Gerentes de género femenino quienes constituyen el 15.4% de la población mostraron una tendencia moderada en la práctica “Servir de Modelo”. Adicionalmente los hombres quienes representan un 84.6% de la población tuvieron un criterio alto en “Brindar Aliento”; al basarse en la teoría de Kouzes & Posner (1997) se observa que la mayoría de los hombres en Zuoz Pharma reconocen y celebran los éxitos obtenidos por su equipo de trabajo y generan apoyo social con mayor frecuencia. En el estudio

realizado por Kouzes & Posner (1997) las mujeres mostraron una tendencia mayor a la de sus colegas varones en cuanto a la práctica de Brindar Aliento, diferenciándose de los resultados obtenidos en éste estudio.

3. Zona

Tabla 12. Distribución de frecuencias de criterios por Zona.

Area Geográfica	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A
Andes	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1
Occidente	0	0	2	0	1	1	0	0	2	0	1	1	0	0	2
Centro Occidente	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0
Centro	1	0	1	1	0	1	0	2	0	0	0	2	0	1	1
Oriente Norte	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0
Oriente Sur	0	2	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	1	1
Caracas	0	3	0	0	2	1	0	0	3	0	3	0	0	1	2

Se dividió la población en dos partes: Occidente (Andes, Occidente, Centro Occidente y Centro) y Oriente (Oriente norte, Oriente sur y Caracas). Se obtuvo que cuatro de siete Gerentes que comprenden la zona de Occidente presentan una tendencia alta en “Desafiar el Proceso”, “Servir de Modelo” y “Brindar Aliento” en cambio tres de seis Gerentes de Oriente muestran una tendencia alta en “Habilitar a otros para actuar”. Esto quiere decir, según los autores, que los Gerentes de la zona de Occidente poseen mayor espíritu para la aventura dejando de lado los miedos a la hora de correr el riesgo, generan compromisos a través del cambio gradual y reconocen los éxitos del equipo de trabajo. En cuanto a los Gerentes de Oriente Kouzes & Posner (1997) establecen que fomentan la colaboración y generan equipos eficaces.

Al observar el valor del Sigma (Anexo F) el cual fue superior de 0.05 se establece que estadísticamente no se puede decir que en las prácticas Desafiar el Proceso, Inspirar una Visión Compartida y Servir de Modelo hay diferencias significativas entre ambos grupos.

4. Línea de Productos

Tabla 13. Distribución de frecuencias de criterios por Línea de Productos.

Líneas	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A
Respiratoria	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0
Gastro Cardio	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1
Respiratoria-Gastro Cardio	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	0	3
Pediátrica	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1
Alfa Beta-Pediátrica	2	1	2	3	2	0	2	1	2	1	2	2	1	2	2
Todas	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0

En la investigación se quiere determinar las diferencias significativas entre: Alfa Beta-Pediátrica y Gastro Cardio- Respiratoria; para ello se tomó en cuenta a 12 de 13 Gerentes ya que el Gerente 6 lleva a su cargo todas las líneas de productos. Se obtuvo que cuatro de seis Gerentes que llevan las líneas Gastro Cardio- Respiratoria presentan una tendencia alta en “Brindar Aliento” en cambio tres de siete Gerentes de las líneas Alfa Beta- Pediátrica muestran una tendencia alta en “Habilitar a otros para actuar” y “Brindar Aliento”. Esto quiere decir, según los autores, que los Gerentes que “Brindan Aliento” muestran reconocimiento hacia los individuos, generan apoyo social y celebran los éxitos del equipo. Así pues, los Gerentes que Habilitan a otros a actuar fomentan la colaboración y generan equipos eficaces.

Estadísticamente no hay diferencias significativas con respecto a las distintas líneas de productos para cada práctica ya que al calcular el valor del Sigma se obtuvieron valores altos (valores mayores a 0.05), lo cual indica que esta variable no es determinante para el desempeño de los Gerentes en las prácticas del liderazgo (Anexo F)

5. Edad

Tabla 14. Distribución de frecuencias de criterios por Edad.

Rangos de Edad	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A
35-39	2	3	2	1	2	4	0	3	4	0	4	3	0	3	4
40-44	0	2	1	0	3	0	2	0	1	0	3	0	0	1	2
45-49	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
50-54	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
+ de 55	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1

Si se divide la población en dos partes se tiene que las personas que comprenden las edades de 35 a 44 años (76.9% de la población) presentan una tendencia alta en “Brindar Aliento” en cambio las personas de 45 años en adelante muestran una tendencia baja en la mayoría de las prácticas. Esto quiere decir que los Gerentes relativamente jóvenes “mantienen vigente el compromiso de alcanzar la excelencia; ellos muestran reconocimiento hacia los individuos, generan apoyo social y celebran los éxitos del equipo” (Kouzes & Posner, 1997, p. 28). Estadísticamente no se puede decir que en las prácticas Desafiar el Proceso, Servir de Modelo y Brindar Aliento hay diferencia significativa entre ambos grupos ya que el valor del Sigma en estos casos fue inferior a 0.05. (Anexo F), podría pensarse que la Edad no es determinante en el desempeño de los Gerentes en la prácticas del liderazgo.

6. Antigüedad

Tabla 15. Distribución de frecuencias de criterios por Antigüedad.

Antigüedad	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A
4-6	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1
7-9	1	2	1	0	3	1	1	1	2	0	4	0	0	2	2
10-12	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2
13-15	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1
+ de 16	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1

Al agrupar los gerentes por años de antigüedad en la empresa se observa (Tabla 9) que el 38.5% de la población tiene una antigüedad de 4 a 9 años teniendo una mayor tendencia en las prácticas “Brindar Aliento y Habilitar a otros para Actuar”. Por otra parte el 61.5% restante presentan una mayor frecuencia en las prácticas “Servir de Modelo” y “Brindar Aliento”. La característica “Habilitar a otros para actuar” muestra en los Gerentes con menos años de antigüedad una tendencia de fomentar la colaboración y crear equipos eficaces al mismo tiempo de generar un ambiente que permita a su equipo de trabajo dar lo mejor de sí. En cuanto a los Gerentes que tienden a “Servir de Modelo”, Kouzes & Posner (1997) establecen que poseen claridad personal en torno a los valores y principios, generan compromiso mediante un proceso de cambio gradual y pequeños triunfos. Estadísticamente no se puede decir que en la práctica Servir de Modelo hay diferencias significativas entre ambos grupos ya que el valor del Sigma fue de 0.018, es decir un valor bajo (menor a 0.05). (Anexo F), podría pensarse que la Antigüedad no es determinante en el desempeño de los Gerentes en la prácticas del liderazgo.

B. ANÁLISIS EVALUACIÓN DE PRÁCTICAS

El siguiente análisis consta del estudio realizado a trece (13) Gerentes en una evaluación 360°, según el modelo Inventario de Prácticas del Liderazgo (Kouzes & Posner, 1997) . Cada Práctica del liderazgo se midió a través de dos dimensiones (compromisos) que abarcan seis ítems (reactivos); en cada pregunta se obtiene un puntaje máximo de 10 y al tomarlas en forma grupal se consiguió un puntaje máximo de 60.

La presentación de los resultados se hizo a través de una tabla llamada “Grados de Intensidad de las Prácticas”, que contiene los puntajes en términos de percentiles al igual que en el modelo de Kouzes & Posner (1997). Para efectos de esta investigación se consideraron los siguientes criterios al momento de analizar los datos.

Tabla 16. Grados de Intensidad de las Prácticas.

	Percentil	Puntajes
Bajo	0	24.0
	10	42.2
	20	45.1
Moderado	30	47.2
	40	49.0
	50	50.0
	60	51.1
Alto	70	53.0
	80	55.0
	90	57.0
	100	60.0

Así mismo en la tabla, “Estadísticos de Percepciones” se colocó en las columnas el Promedio obtenido en cada práctica con su respectiva Desviación Estándar y Coeficiente de Variación. La primera tiene como finalidad determinar si hay coherencia o no con la media y se puede definir como “una medida de la variabilidad en términos de las unidades originales de medición. Por ello puede relacionarse en forma directa con el conjunto original de datos” (Weinberg & Goldberg, 1982, p.75), así mismo el coeficiente de variación significa cuanto representa la desviación típica en función de la media aritmética; en las filas se colocaron las

percepciones. Seguidamente, se elaboró otra tabla denominada “Puntaje de Evaluaciones” que contiene en las columnas las puntuaciones del Auto reporte (A), un promedio del conjunto de puntuaciones de los otros observadores (x), las evaluaciones dadas por el Superior (S), por cada uno de los Reportes Directos (R) y el Par (P) quien es la persona que se encuentra en la misma línea de mando y área geográfica; las filas están representadas por cada práctica.

Finalmente, se elaboró un gráfico representando de forma global las percepciones enmarcadas dentro de las cinco prácticas, colocando de color azul marino el auto reporte, como rosado el superior, amarillo el par y de azul turquesa el reporte directo; en el eje “x” se encuentran las prácticas y en el “y” las escala en términos de percentiles.

1.- GERENTE 1

Gerente Regional de la zona 1, maneja la línea 5, tiene a su cargo a siete visitantes médicos y le reporta al Gerente Nacional de Venta, quien es su supervisor. No posee Par ya que maneja todas las líneas de productos.

Tabla 17. Estadísticos de Percepciones. Gerente 1

	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	X 1	Ds1	Cv1	X 2	Ds2	Cv2	X 3	Ds3	Cv3	X 4	Ds4	Cv4	X 5	Ds5	Cv5
Auto percepción	59	0.0	0%	47	0.0	0%	58	0.0	0%	60	0.0	0%	59	0.0	0%
Superior	24	0.0	0%	38	0.0	0%	55	0.0	0%	27	0.0	0%	44	0.0	0%
Reporte Directo	48	7.7	16%	50	5.5	11%	56	3.8	7%	52	5.2	10%	51	7.9	16%

Tabla 18. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 1.

	Puntaje de otros observadores									
	A	x	S	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
Desafiar	59	45	24	51	51	33	57	40	52	52
Inspirar	47	48	38	55	52	46	55	38	51	51
Habilitar	58	56	55	57	54	48	56	54	60	60
Modelaje	60	49	27	51	55	42	59	48	55	55
Brindar	59	50	44	54	51	40	53	39	60	60

Diferencias Entre Las Diversas Percepciones

1.1 Desafiar el Proceso

La Auto percepción del Gerente 1 en las seis preguntas que abarcan la práctica de Desafiar el Proceso fue 59 de 60 puntos siendo alta. El supervisor del mismo le otorgó un puntaje de 24 lo cual indica que en términos de percentiles se encuentra en un nivel bajo, cerca del punto mínimo. Las personas que se encuentran bajo su cargo le otorgaron 48 puntos, que representa un nivel moderado (Tabla 17). Promediando el puntaje de los otros observadores (Superior y Reporte Directo) se obtuvo una baja puntuación (45). Todo esto demuestra que este Gerente tiene una percepción de sí mismo mucho mejor que la que tienen sus compañeros de él. La Desviación Estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 7.7 puntos con un coeficiente de variación de 16% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos.

Basados en la Teoría de Kouzes & Posner se recomienda a este Gerente desarrollar sus cualidades de despertar la motivación intrínseca, esto quiere decir que puede proponer metas que desarrollen las destrezas y habilidades de su equipo de trabajo, también puede innovar en base a las rutinas poco funcionales, chequear constantemente la necesidad de poseer mayores conocimientos que mejoren su desempeño como Gerente, vigilar cambios que se presenten en el medio que lo rodea, dar paso a ideas, sugerencias, etc. Para aumentar el uso de esta práctica también se recomienda aprender de las experiencias sobre todo de los errores y proponer mejoras, correr riesgos, etc “la gente recibe inspiración de aquellos que toman la iniciativa y arriesgan su seguridad personal por el bien de una causa” (Kouzes & Posner, 1997, p.141). Y para finalizar, se le recomienda al Gerente 1 una conversación amplia con su supervisor inmediato para evaluar como mejorar esas diferencias de percepción y acordar que debe hacer cada quien para ello, en un programa de coaching con metas y tiempos definidos.

1.2 Inspirar una Visión Compartida

A la hora de “Inspirar una Visión Compartida” el Gerente 1 se evaluó con un criterio de 47 puntos considerándose bajo al igual que su Superior quien le dio un puntaje de 38; su Reporte Directo lo coloca bajo la categoría de moderado (50 puntos) teniendo así una mejor opinión de él. El puntaje promedio de otros observadores fue moderado, unificándose con el criterio de Reporte Directo. La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 5.5 puntos con un coeficiente de variación de 11% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos. A través del cálculo de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones y se obtuvo que el Gerente 1 tiene un desempeño bajo en la práctica “Inspirar una Visión Compartida”.

“Para crear empresas vigorosas y viables, se necesita un liderazgo que ofrezca una visión de lo que pueden llegar a ser y luego las impulse para alcanzarlo” (Bennis y Nanus, 1985,p.2). Para desarrollar el uso de la práctica se sugiere ampliar la capacidad de imaginar el ideal e intuir el futuro; Kouzes & Posner señalan acciones que fortifican estos aspectos tales como: tomar en cuenta eventos del pasado que fueron significativos y los han llevado al presente, elaborar una lista de cosas que se quieren lograr y determinar la forma de cómo se conseguirán, ensayar visualizaciones y afirmaciones, etc. Así mismo, destacan otras acciones tales como reunir a otros en torno a una visión común; para que los líderes puedan comunicar una visión es importante buscar un terreno común, pronunciar un lenguaje proactivo y utilizar la expresividad no verbal. Es determinante, destacar que el Gerente debe demostrar su convicción personal a la hora de transmitir una idea.

1.3 Habilitar a Otros para Actuar

Este Gerente se da a sí mismo un total de 58 puntos que lo coloca cerca del puntaje máximo, al mismo tiempo, su Gerente Nacional lo evalúa con 55 puntos (percentil 80). En cuanto a los visitantes médicos (Reporte Directo) se observa que lo evalúan con 56 puntos, todo esto indica que tanto la Auto percepción como el Reporte Directo y el Superior evalúan al

Gerente en un criterio alto con respecto a ésta práctica. La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 3.8 puntos con un coeficiente de variación de 7% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos. A través del cálculo de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones teniendo como resultado un nivel alto que indica que el uso de ésta práctica es una fortaleza para el Gerente 1.

Para Kouzes & Posner “Habilitar a Otros para Actuar” supone fomentar la colaboración por medio de metas cooperativas, generación de confianza y el fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, el desarrollo de competencias, el apoyo, etc.

1.4 Servir de Modelo (Modelaje)

El Gerente 1 se evalúa en la característica de modelaje con 60 puntos, hay que resaltar que ése es el puntaje máximo que se le puede dar a cualquier práctica por lo tanto dicho Gerente expresa que representa por completo la práctica “Servir de Modelo”; sin embargo es importante destacar que su Gerente Nacional lo calificó con 27 puntos, representando un nivel bajo. El Reporte Directo lo ubicó en un nivel moderado (52 puntos) al igual que el promedio entre los puntajes dados por todas las personas que lo evaluaron (49 puntos). La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 5.2 puntos con un coeficiente de variación de 10% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos. Se puede observar que las tres percepciones dan criterios diferentes a la hora de evaluar al Gerente.

Para desarrollar el uso de ésta práctica los autores (Kouzes & Posner, 1997) facilitan dos sugerencias que son: dar el ejemplo comportándose de formas coherentes con los valores compartidos y obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso. Ampliando la primera sugerencia se observan tres aspectos fundamentales que son: “clarificar los valores” donde se hace fundamental la idea de tener claros los valores, objetivos y creencias propias; “unificar a los poderdantes” entre ellos mismos y con el Gerente, de esta forma es más fácil saber lo que se espera y por último “prestar atención”, ésta característica señala que tienen mayor importancia las decisiones, actos o valores empleados

por los Gerentes que las palabras que digan los mismos. Para alcanzar estos aspectos es recomendable que el Gerente se conozca muy bien a sí mismo, que aclare sus valores e ideales para actuar de acuerdo con ellos, incentivar el diálogo acerca de los valores compartidos, evaluar las acciones que realiza y determinar si hay coherencia con lo que dice, ser exigente en el momento que deba serlo, entre otras. Para Drucker (1983), la mejor forma de dirigir a los demás es dando el ejemplo. De nuevo se le recomienda al Gerente 1 una conversación amplia con su supervisor inmediato para evaluar como mejorar esas diferencias de percepción y acordar que debe hacer cada quien para ello, en un programa de coaching con metas y tiempos definidos.

La segunda sugerencia está representada por dos aspectos: “lograr grandes cambios a partir de pequeños triunfos” ya que el cambio no se da de la noche a la mañana y “conducir el proceso de pequeños triunfos” es decir, crear una estrategia de cambio basada en pequeños triunfos; para alcanzar los aspectos mencionados es aconsejable: afrontar el desafío de forma personal, preparar los detalles para alcanzar el éxito, crear un modelo en donde no importen equivocaciones, simplificar las cosas, comunicar las decisiones tomadas en reuniones y congregarse a menudo al equipo de trabajo con el objetivo de crear vínculos sociales.

1.5 Brindar Aliento

El puntaje revelado en la Auto percepción fue de 59 puntos, considerándose alto. La evaluación que le da su Superior es baja señalando una diferencia de criterio con respecto al Gerente 1. Los visitantes médicos le dieron a su jefe un puntaje de 51 colocándolo en un nivel moderado (percentil 50). Considerando el total de los otros observadores (moderado) se podría decir que tienen un criterio diferente en cuanto al desempeño del Gerente en dicha práctica. La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 7.9 puntos con un coeficiente de variación de 16% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos.

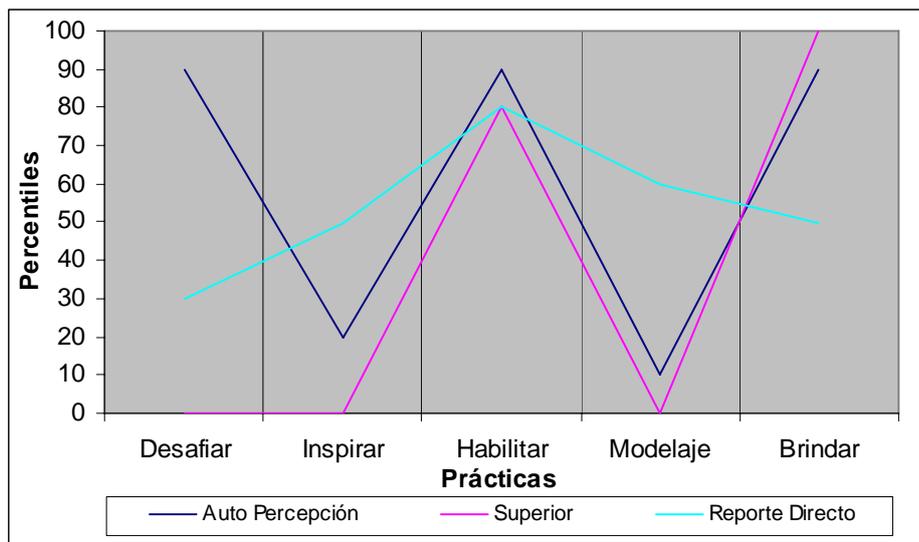
Para convertir el uso de la práctica “Brindar Aliento” en una fortaleza y según la teoría de Kouzes & Posner, se recomienda al Gerente expandir sus cualidades para reconocer las

contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto, esto se logra mediante la generación de confianza propia a través de la expectativas; vincular el desempeño con las recompensas donde al aumentar el reconocimiento aumentará el desempeño; variabilidad de recompensas; por último, se recomienda demostrar optimismo ya que de esta forma se estimula a la gente. Hay otra sugerencia que se basa en celebrar los logros del equipo en forma regular, para cumplir esto se proponen cuatro aspectos: encontrar y enunciar los valores de la empresa, hacer ceremonias públicas, participar activamente en los eventos y crear redes de apoyo social con el fin de reunir a personas que tengan los mismos objetivos.

Rasgos Generales

Con todo lo anterior llegamos a la conclusión que el Gerente 1 se percibe a sí mismo por encima de lo que su Superior y Reporte Directo lo evalúan, con excepción de la tercera práctica en donde coinciden todas las percepciones colocándolo en el criterio alto (Gráfico 7). Al tomar en cuenta las tres percepciones en las cinco prácticas se observa que el Gerente 1 se sobre evalúa con respecto a los valores que le dan el Superior y Reporte Directo.

Gráfico 7. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 1.



Finalmente, se recomienda al Gerente 1 una conversación amplia de feedback con su superior y también con sus reportes directos de manera separada para organizar los aspectos de mejora en las prácticas que sean necesarias de acuerdo al modelo y diagnóstico, con su supervisor inmediato para evaluar como mejorar esas diferencias de percepción y acordar que debe hacer cada quien para ello, en un programa de coaching con metas y tiempos definidos y esta misma acción con sus reportes directos.

2.-GERENTE 2

Gerente Regional de la zona 2, maneja la línea 5, tiene a su cargo a ocho visitantes médicos, comparte la zona con otro Gerente (Par) quien lleva líneas diferentes y le reporta al Gerente Nacional de Venta, quien es su supervisor.

Tabla 19. Estadísticos de Percepciones. Gerente 2.

	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	X 1	Ds1	Cv1	X 2	Ds2	Cv2	X 3	Ds3	Cv3	X 4	Ds4	Cv4	X 5	Ds5	Cv5
Auto percepción	54	0.0	0%	51	0.0	0%	57	0.0	0%	52	0.0	0%	56	0.0	0%
Superior	54	0.0	0%	53	0.0	0%	58	0.0	0%	53	0.0	0%	57	0.0	0%
Par	49	0.0	0%	49	0.0	0%	54	0.0	0%	48	0.0	0%	52	0.0	0%
Reporte Directo	48	10.4	22%	55	9.0	16%	57	5.4	9%	57	5.0	9%	52	8.0	15%

Tabla 20. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 2.

	A	x	S	P	Puntaje de otros observadores							
					R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
Desafiar	54	49	54	49	43	46	44	50	26	60	55	60
Inspirar	51	54	53	49	59	57	59	56	31	56	59	59
Habilitar	57	57	58	54	59	59	56	58	43	60	60	60
Modelaje	52	56	53	48	60	57	60	58	44	57	58	60
Brindar	56	53	57	52	57	59	55	50	32	54	54	56

Diferencias Entre Las Diversas Percepciones

2.1 Desafiar el Proceso

La Auto percepción del Gerente 2 en las 6 preguntas que reflejan la práctica de Desafiar el Proceso fue alta (54 puntos), siendo el mismo puntaje del Gerente Nacional, esto quiere decir que no hay diferencias entre las percepciones de ambos. La evaluación de su Par fue moderada (49 puntos) al igual que la del Reporte Directo. Sacando un promedio de los puntajes otorgados por los otros observadores (Tabla 20) se puede señalar que lo ubican en un nivel moderado, al calcular la desviación con respecto al Reporte Directo se observa que es de 10.4 y representa un coeficiente de variación de 22% el cual representa una variación importante. Si se ubica la moda se observa que hay dos criterios, uno alto y otro moderado.

Aplicando diversas teorías se recomienda a este Gerente desarrollar su capacidad de experimentar y correr riesgos, dar recompensas por éxitos asociados a nuevos intentos, sacar el mayor provecho a los errores. Una de las características que poseen los líderes para Covey (1995) es que “aprenden continuamente” así mismo, el autor expresa la importancia de una actitud optimista que transmita energía positiva a sus seguidores; otra característica que destaca es ver la vida como una aventura llena de oportunidades. Por su parte, Kouzes & Posner agregan que para el desarrollo de ésta práctica es recomendable despertar la motivación intrínseca, estar atento a los cambios y equilibrar la paradoja de las rutinas. De manera práctica este Gerente para su desarrollo dentro de este enfoque se encuentra en un nivel superior y puede probablemente asumir retos más complejos en cuanto a liderización de equipos de ventas.

2.2 Inspirar Una Visión Compartida

El Gerente 2 se otorgó un puntaje de 51 ubicándose en una percepción moderada al igual que la percepción del Par y viéndose por debajo de la valoración que le dio su Superior quien lo ubicó en una percepción alta (Tabla 19). El promedio del puntaje dado por los visitantes médicos fue alto (55 puntos). Existe una diferencia de criterios entre el puntaje

otorgado por los otros observadores (alto) y la Auto percepción (moderado). La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 9 puntos con un coeficiente de variación de 16% lo cual indica una variabilidad baja entre los datos.

Bolman y Deal (1995), explican que las organizaciones modernas buscan gerentes que posean una visión clara y el compromiso propio de un liderazgo sabio. Para convertir ésta práctica en una fortaleza es recomendable dirigir los esfuerzos a imaginar el ideal ya que esto es un modelo a seguir, intuir el futuro en base a la experiencia y, reunir a otros en torno a una visión común enmarcado dentro de una convicción personal que aliente al equipo de trabajo a alcanzar las metas.

2.3 Habilitar a Otros para Actuar

La Auto percepción del Gerente 2 fue alta al igual que la dada por sus visitantes médicos, Superior y Par (Tabla 19). Se puede señalar hay igualdad de criterios entre la Auto percepción y lo que piensan el resto de las personas que trabajan directamente con él. La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 5.4 puntos lo cual indica que los datos varían con respecto a la media un promedio de 5.4 puntos. Por medio de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en la práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 2 presenta un nivel alto en el desempeño de ésta práctica.

El uso de la práctica “Habilitar a otros para Actuar” es una fortaleza para el Gerente 2, el desarrollar constantemente esta práctica supone fomentar la colaboración a través de metas cooperativas y la generación de confianza, fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, el desarrollo de competencias, el apoyo, etc. Si se adaptan los estudios de Kouzes & Posner (1997) se puede decir que en la medida que los gerentes tengan una visión clara para la organización los visitantes médicos tendrán niveles altos en satisfacción laboral, motivación, compromiso, lealtad, etc.

2.4 Servir de Modelo (Modelaje)

Las evaluaciones del Superior y Reporte Directo ubicaron al Gerente 2 en una escala alta en cuanto a la práctica “Servir de Modelo”. Así mismo se observa que tanto la Auto percepción como el Par dan puntajes que pueden ser considerados con un criterio de moderado. Así pues, al señalar las diferencias que hay entre la Auto percepción y el promedio producto de los otros observadores se ve con claridad que los otros lo perciben mejor de cómo él se percibe a sí mismo. La Desviación Estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 5.0 puntos con un coeficiente de variación de 9% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos.

Para convertir ésta práctica en una fortaleza es aconsejable: dar el ejemplo, es decir, representar los valores adecuados y necesarios para defender las convicciones; todo esto se logra con el manejo de aspectos como: tener claros los valores que se van a representar; unificar los valores del equipo de trabajo, es decir, determinar los valores compartidos y por último prestar atención al lenguaje no verbal utilizado a la hora de expresarse. Los autores (Bennis y Nanus, 1985), ven la credibilidad como uno de los aspectos del liderazgo y señalan la importancia que tiene la coherencia que debe haber entre los actos y pensamientos de un individuo para que sea creíble. Otra sugerencia es obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso y generen compromiso, esto se logra mediante la planificación del cambio por medio de pequeños objetivos que signifiquen pequeños triunfos.

2.5 Brindar Aliento

La Auto percepción del Gerente 2 para la práctica de “Brindar Aliento” fue de 56 puntos considerándose alta al igual que la de su Superior quien le dio un total de 57 puntos. Las evaluaciones dadas por su Par y su Reporte Directo fueron ubicadas en el percentil 60 considerándose moderadas. El promedio del puntaje dado por los otros observadores fue alta por lo que no hay diferencias con respecto a la Auto percepción. La Desviación Estándar

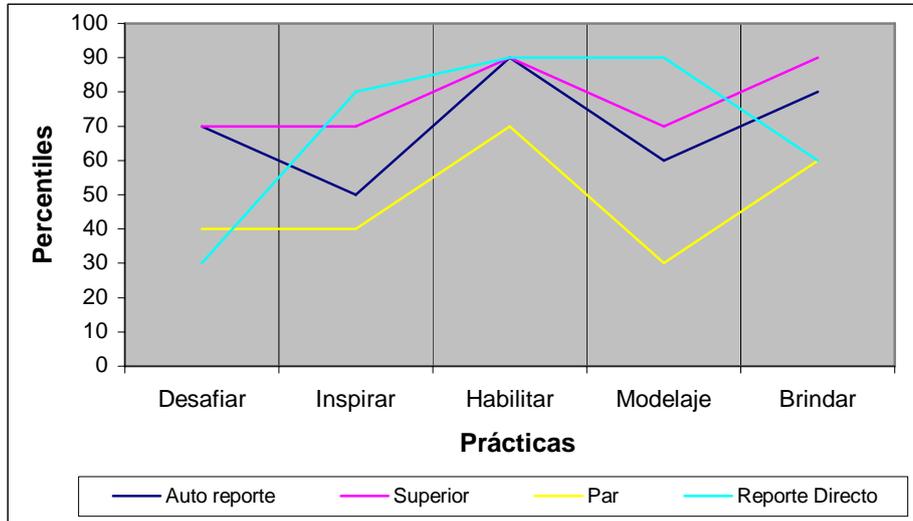
obtenida en el Reporte Directo fue de 8.0 puntos con un coeficiente de variación de 15% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos.

En base a la teoría de Kouzes & Posner para convertir el uso de esa práctica en una fortaleza se recomienda: desarrollar las cualidades de reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto, esto se logra mediante la generación de confianza propia a través de la expectativas; vincular el desempeño con las recompensas donde al aumentar el reconocimiento aumentará el desempeño; variabilidad de recompensas; y por último se debe demostrar optimismo ya que de esta forma se estimula a la gente. Existe una segunda recomendación que se basa en celebrar los logros del equipo en forma regular, para cumplir esto se proponen cuatro aspectos: encontrar y enunciar los valores de la empresa, hacer ceremonias públicas, participar activamente en los eventos, por último se recomienda crear redes de apoyo social con el fin de reunir a personas que tengan los mismos objetivos.

Rasgos Generales

Con todo lo anterior llegamos a la conclusión que en la práctica “Habilitar a otros para Actuar” todas las percepciones coinciden en que el Gerente 2 tiene un desempeño alto. Exceptuando esa práctica, el Par siempre evalúa a su compañero de trabajo bajo un criterio moderado. En cuanto a la Auto percepción y el Reporte Directo poseen evaluaciones que se ubican entre alto y moderado. Observando la Tabla 20, se puede indicar que en promedio los otros observadores ubican al Gerente 2 en un desempeño alto. Al tomar en cuenta las cuatro percepciones en las cinco prácticas el Gerente 2 tuvo un nivel alto coincidiendo con la mayoría de los criterios otorgados por sus compañeros de trabajo.

Gráfico 8. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 2.



Finalmente, se recomienda al Gerente 2 una conversación amplia de feedback con su superior, reportes directos y además con sus pares de manera separada para organizar los aspectos de mejora en las prácticas que sean necesarias de acuerdo al modelo y diagnóstico, con su supervisor inmediato para evaluar como mejorar esas diferencias de percepción y acordar que debe hacer cada quien para ello, en un programa de coaching con metas y tiempos definidos y esta misma acción con sus reportes directos, con respecto a sus pares la conformación de una franja gerencial coherente requiere de unas prácticas comunes sin mayores diferencias de ejecución por lo cual una sesión del superior con este Gerente y su par sería útil para ver como se homogenizan las percepciones en lo posible.

3.- GERENTE 3

Gerente Regional de la zona 2, maneja la línea 4. Tiene a su cargo a seis visitantes médicos, comparte la zona con otro Gerente (Par) quien lleva líneas diferentes y le reporta al Gerente Nacional de Ventas, quien es su supervisor.

Tabla 21. Estadísticos de Percepciones. Gerente 3.

	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	X 1	Ds1	Cv1	X 2	Ds2	Cv2	X 3	Ds3	Cv3	X 4	Ds4	Cv4	X 5	Ds5	Cv5
Auto percepción	57	0.0	0%	57	0.0	0%	57	0.0	0%	58	0.0	0%	57	0.0	0%
Superior	51	0.0	0%	47	0.0	0%	54	0.0	0%	54	0.0	0%	51	0.0	0%
Par	51	0.0	0%	49	0.0	0%	52	0.0	0%	56	0.0	0%	52	0.0	0%
Reporte Directo	54	4.5	8%	53	5.4	10%	51	5.5	11%	56	2.4	4%	54	2.5	5%

Tabla 22. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 3.

	A	x	Puntaje de otros observadores								
			S	P	R1	R2	R3	R4	R5	R6	
Desafiar	57	53	51	51	56	60	48	48	56	56	
Inspirar	57	52	47	49	58	60	54	54	47	45	
Habilitar	57	51	54	52	59	57	45	45	49	48	
Modelaje	58	56	54	56	58	60	54	54	54	54	
Brindar	57	53	51	52	57	58	52	52	53	52	

Diferencias Entre Las Diversas Percepciones

3.1 Desafiar el Proceso

El Gerente 3 se da una Auto percepción de 57 puntos la cual se considera alta al igual que los 54 puntos que se ubican en el percentil 70 otorgados por sus visitantes médicos. Así mismo, el Gerente Nacional y su Par le dan una evaluación moderada de 51 puntos. Ahora bien, si se toma en cuenta como un todo a Superior, Par y Reportes Directos se obtuvo un promedio de 53 puntos el cual se considera alta por lo que no hay diferencias con la Auto percepción. La Desviación estándar en el Reporte Directo fue de 4.5 puntos con un coeficiente de variación de 8% lo cual indica una variabilidad baja entre los datos en ambos tipos de percepciones. A través de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en la práctica y se obtuvo como resultado que para este Gerente hay dos percepciones (alta y moderada).

Para que el Gerente 3 tenga un mejor desempeño podría correr riesgos a la hora de hacer las cosas, teniendo en cuenta los éxitos y fracasos que se pueden presentar. Bennis y Nanus plantean que el liderazgo se desenvuelve en un contexto complejo en el cual el líder

debe responder a los cambio acelerado; por otra parte Kouzes & Posner (1997) establecen la presencia de dos compromisos los cuales facilitan “Desafiar el Proceso”: salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, innovar y mejorar y por otra parte, experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen. Para el desarrollo del primer compromiso se recomienda que el Gerente 3 propicie la motivación intrínseca para lograr que el equipo de trabajo se comprometa con el objetivo al cual se quiere llegar, escuchar las opiniones de los demás, buscar formas de mejorar la organización, adiestrar constantemente al equipo de trabajo para que desarrollen sus habilidades. Por otra parte para el logro del segundo compromiso se aconseja dejar los miedos a un lado y correr el riesgo de los nuevos retos dando paso a ideas y sugerencias.

3.2 Inspirar Una Visión Compartida

Para esta práctica el puntaje de la Auto percepción fue alto al igual que la del Reporte Directo (Tabla 21). Por su parte, el Par establece una percepción moderada con 51 puntos. El Superior tiene un criterio diferente a los anteriores y le da un puntaje bajo (Tabla 21). El puntaje obtenido por el promedio de los otros observadores es moderado por lo que hay diferencias con respecto a la Auto percepción. La Desviación Estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 5.4 puntos con un coeficiente de variación de 10% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos. La moda del Gerente 3 indica un uso alto de la práctica del liderazgo.

Bennis y Nanus (1985) explican que el liderazgo es un factor clave en el éxito de las empresas y que todo líder debe comunicar a sus poderdantes la visión de la organización. Un uso alto en ésta práctica implica dirigir los esfuerzos a imaginar el ideal ya que esto es un modelo a seguir, intuir el futuro en base a la experiencia y, reunir a otros en torno a una visión común

3.3 Habilitar a Otros para Actuar

En ésta práctica el Gerente 3 se evaluó con un total de 57 puntos teniendo una percepción alta al igual que la de su Superior. Ahora bien, si se compara con las evaluaciones de su Par y Reporte Directo se puede establecer una diferencia de criterios ya que los mismos le dan un puntaje moderado. En resumen, notando el promedio de los otros observadores (51) y comparándolo con el puntaje propio, se puede apreciar que el Gerente 3 se evalúa por encima de dicho puntaje. La Desviación estándar en el Reporte Directo fue de 2.8 puntos con un coeficiente de variación de 5% lo cual indica una variabilidad baja entre los datos.

Para convertir el uso de ésta práctica en una fortaleza es recomendable que el Gerente practique con mayor frecuencia características tales como desarrollar relaciones cooperativas con los compañeros de trabajo, tratar a las personas con respeto, dar libertad en el trabajo, desarrollar competencias, asignar tareas críticas, etc. En fin, expresar características que fomenten la colaboración mediante la confianza y la promoción de metas cooperativas.

3.4 Servir de Modelo (Modelaje)

El Gerente 3 considera que en esta práctica se desenvuelve notablemente ya que en las seis preguntas que miden el Modelaje obtuvo una evaluación alta de 58 puntos, al mismo tiempo, las evaluaciones del Superior, Par y Reporte Directo son consideradas altas (Tabla 21). Viendo el promedio del total de los observadores se obtuvo nuevamente un puntaje alto el cual no señala diferencias con respecto a la Auto percepción. La desviación estándar en el Reporte Directo fue de 2.4 puntos con un coeficiente de variación de 4% lo cual indica una variabilidad baja. A través del cálculo de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones de la práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 3 presenta un nivel alto en el desempeño de la misma.

Para el Gerente 3 la práctica “Servir de Modelo” es una fortaleza, esto significa que hace un uso destacado de la práctica lo cual supone características tales como: dar el ejemplo

comportándose de forma coherente con los valores compartidos y, la obtención de pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso.

3.5 Brindar Aliento

En la práctica “Brindar Aliento” la evaluación de la Auto percepción fue alta (57 puntos) al igual que la de sus visitantes médicos. Por su parte, el Superior y el Par coinciden en establecer un puntaje moderado al evaluar al Gerente 3. Ahora bien, al promediar el puntaje de los otros observadores y compararlo con la Auto percepción se puede decir que no hay diferencias ya que los dos le dan un puntaje alto. La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 2.4 puntos con un coeficiente de variación de 4% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos.

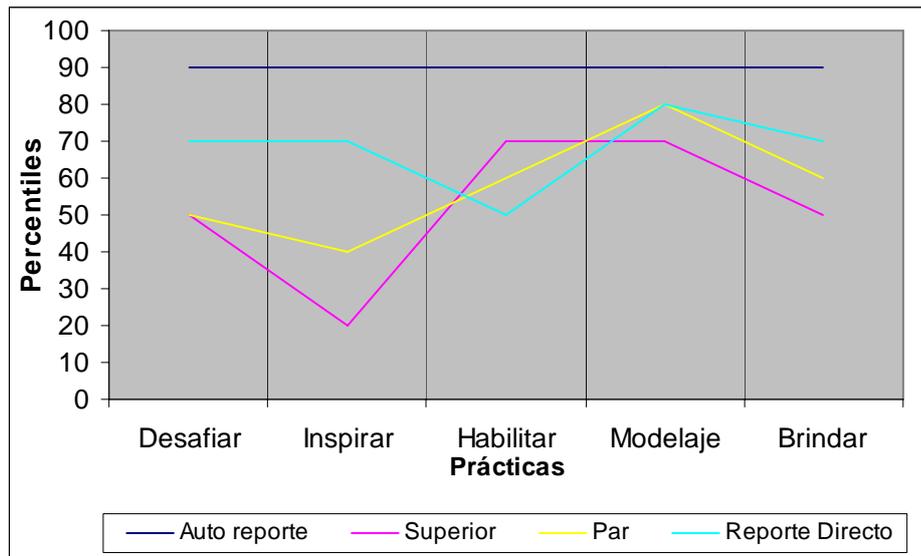
Para Covey (1995) una de las características del líder es ser una persona con una actitud animosa, optimista, alegre, entusiasta. El Gerente presenta una Auto percepción superior a la de su Superior y Par lo cual sugiere que dicho Gerente podría seguir ciertas recomendaciones para poder unificar los criterios dados por los otros observadores y convertir ésta práctica en una fortaleza. Así pues, al tomar en consideración la teoría de Kouzes & Posner se podría sugerir ciertos aspectos en los que podría mejorar el Gerente tales como felicitar con mayor frecuencia a las personas que realizan un trabajo bien hecho, asegurarse que su equipo de trabajo está bien recompensado por su labor, reconocer públicamente a las personas que sirven de ejemplo. Además podría mejorar celebrando los logros del equipo de trabajo de forma regular ya que esto ayudaría a la motivación de los mismos.

Rasgos Generales

Al observar el Gráfico 9, se llega a la conclusión que el Gerente 3 tiene una Auto percepción superior a la que le dan el resto de las percepciones. Así mismo se observa que las evaluaciones del Reporte Directo y Par le otorgan los mejores puntajes en la práctica “Servir de Modelo”, en cambio el menor puntaje de evaluación fue dada por el Superior en la práctica

“Inspirar una Visión Compartida”. Al tomar en cuenta las cuatro percepciones en las cinco prácticas el Gerente tuvo un nivel alto coincidiendo con el criterio otorgado por la mayoría de sus compañeros de trabajo.

Gráfico 9. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 3.



Este Gerente tiene una auto percepción de forma muy auto suficiente y eso puede hacer crisis en el corto plazo, se recomienda una sesión de feedback de manera urgente para evaluar esas diferencias perceptuales, sobre todo inspirar, y habilitar y brindar. Así como también darle apoyo para que pueda estar en sintonía antes que pueda afectar las operaciones del negocio o de un mayor gasto de energía para controlar y dirigir a sus supervisados con un estilo de mucho compromiso pero con formas enérgicas o autoritarias que no tienen que ver con la cultura de la empresa y el modelo de los autores utilizados en la investigación.

4.- GERENTE 4

Gerente Regional de la zona 6, maneja la línea 5. Tiene a su cargo a ocho visitadores médicos, comparte la zona con otro Gerente (Par) quien lleva líneas diferentes y le reporta al Gerente Nacional de Ventas, quien es su supervisor.

Tabla 23. Estadísticos de percepciones. Gerente 4.

	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	X 1	Ds1	Cv1	X 2	Ds2	Cv2	X 3	Ds3	Cv3	X 4	Ds4	Cv4	X 5	Ds5	Cv5
Auto percepción	46	0.0	0%	47	0.0	0%	48	0.0	0%	54	0.0	0%	51	0.0	0%
Superior	49	0.0	0%	48	0.0	0%	56	0.0	0%	51	0.0	0%	54	0.0	0%
Par	48	0.0	0%	46	0.0	0%	47	0.0	0%	44	0.0	0%	46	0.0	0%
Reporte Directo	56	2.3	4%	56	2.3	4%	57	2.6	5%	58	1.8	3%	59	1.0	2%

Tabla 24. Puntaje de evaluaciones. Gerente 4.

	Puntaje de otros observadores											
	A	x	S	P	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
Desafiar	46	55	49	48	56	58	56	60	52	58	57	54
Inspirar	47	54	48	46	57	52	53	59	56	54	58	55
Habilitar	48	56	56	47	57	51	60	60	57	58	58	57
Modelaje	54	56	51	44	59	60	56	60	57	55	59	57
Brindar	51	57	54	46	58	60	60	59	57	59	58	59

Diferencias Entre Las Diversas Percepciones

4.1 Desafiar el Proceso

En la práctica “Desafiar el Proceso”, el Gerente 4 tiene una percepción de sí mismo baja la cual es inferior a la otorgada por su Superior y Par quienes coinciden en dar evaluaciones moderadas de 49 y 48 puntos respectivamente (percentil 40). Adicionalmente es importante destacar que el puntaje dado por los visitadores médicos fue alta (56) lo cual indica una diferencia notable entre las percepciones anteriores. El promedio de los otros observadores fue alto por lo que hay una diferencia marcada con respecto a la Auto percepción. La Desviación estándar en el Reporte Directo fue de 2.3 puntos con un coeficiente

de variación de 4% lo cual indica una variabilidad baja. En términos generales, el Gerente 4 se encuentra en el criterio moderado en la práctica “Desafiar el Proceso”.

Tomando en cuenta que la Auto percepción fue baja se puede sugerir al Gerente 4 que aumente lo que los autores (Bennis y Nanus, 1985) llaman el “despliegue del yo mediante” que no es mas que el auto concepto positivo. Para reforzar el desenvolvimiento de este Gerente en “Desafiar el Proceso” y basados en la teoría de Kouzes & Posner se recomienda fortalecer la capacidad de experimentar y correr riesgos, incentivar el surgimiento de nuevas ideas y sugerencias, evaluar los fracasos y éxitos para aprender de los mismos, incentivar la reflexión sobre las posibilidades que puedan traer los cambios, etc. También se recomienda buscar oportunidades retadoras, poner metas que desarrollen las capacidades de los visitantes médicos para convertirlas en puntos fuertes, eliminar rutinas que entorpezcan la eficiencia del trabajo.

4.2 Inspirar Una Visión Compartida

En esta práctica existen opiniones encontradas ya que, la Auto percepción y la percepción del Par fueron bajas (percentil 20) presentando diferencias con el criterio del Reporte Directo quien le otorgó al Gerente 4 una evaluación alta que se ubica en el percentil 80; así mismo, el Superior consideró el desempeño de su Gerente en un nivel moderado. Esto quiere decir que en general, las personas que rodean al Gerente 4 tienen una mejor percepción de la que él tiene de sí mismo. Al calcularse la moda se obtiene la categoría “bajo” como dato que mas se repite, esto indica que el Gerente 4 tiene un uso bajo de la práctica “Inspirar una visión Compartida”.

“Una persona sin poderdantes no es un líder, y la gente no sigue a nadie hasta que acepta una visión como propia. Los líderes no pueden exigir compromiso, solo inspirarlo” (Kouzes & Posner, 1997,p.154). Basados en la Teoría de Kouzes & Posner, se recomienda que desarrolle sus cualidades de “visualizar el futuro” y “reunir a su equipo de trabajo en torno a una visión común”. La primera está compuesta de dos elementos: imaginar el ideal e intuir el

futuro. Imaginar el ideal se refiere a la representación de un modelo de excelencia con pensamientos vinculados al progreso; también se puede decir que se habla de intuir el futuro en base a la experiencia y los conocimientos; para llevar a cabo todo esto se recomienda tomar eventos del pasado que sean significativos con el objeto de ver virtudes y defectos, hacer una lista con el fin de determinar lo que se quiere lograr en el trabajo, convertirse en futurista, ensayar constantemente con visualizaciones y afirmaciones para aumentar la posibilidad de que el objetivo deseado se vuelva real, etc. Para lograr “reunir al equipo de trabajo en torno a una visión común” se vinculan el uso de tres características que son: desarrollar un sentido de destino común, dar vida a una visión y demostrar la convicción personal; dichas características se logran mediante la identificación del equipo de trabajo, la búsqueda de aspectos comunes en cuanto a sueños, necesidades, objetivos, etc, el uso de un lenguaje positivo y dinámico donde el Gerente proyecte su creencia en el logro de las visiones.

4.3 Habilitar a Otros para Actuar

En ésta práctica el criterio en cuanto al puntaje de la Auto percepción fue moderado, por su parte el Par dio una evaluación baja. Ahora bien, si se observan las percepciones del Superior y Reporte Directo se puede decir que otorgaron puntajes altos en lo que al desempeño del Gerente 4 se refiere. Al reunirse el promedio de otros observadores diferentes a la Auto percepción se observa que le dan un puntaje alto que está por encima del puntaje moderado del propio Gerente. La Desviación Estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 2.6 puntos con un coeficiente de variación de 5% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos. Al calcularse la moda en cuanto a la intensidad de las evaluaciones se observa que el Gerente 4 tiene evaluaciones altas.

El uso de la práctica “Habilitar a otros para Actuar” es una fortaleza para el Gerente 4, el desarrollar constantemente esta práctica supone fomentar la colaboración a través de metas cooperativas y la generación de confianza , fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, el desarrollo de competencias, el apoyo, etc. Si se adaptan los estudios de Kouzes & Posner (1997) se puede decir que en la medida que los gerentes tengan una visión clara para

la organización los visitantes médicos tendrán niveles altos en satisfacción laboral, motivación, compromiso, lealtad, etc.

4.4 Servir de Modelo (Modelaje)

A la hora de “Servir de Modelo” la Auto percepción y el Reporte Directo dieron un puntaje alto, esto es importante ya que son ellos quienes aprecian directamente la presencia de un modelo a seguir. Su Par, lo ubicó en el percentil 10 evaluándolo con 44 puntos (valor bajo). El Superior evaluó el desempeño del Gerente 4 como moderado. Por otra parte, la percepciones de los Otros Observadores fue alta (Tabla 24) por lo que no hay diferencia notable entre las evaluaciones de Auto percepción y los Otros Observadores en esta práctica.

Para Kouzes & Posner (1997), “Servir de Modelo” es la característica representada por dar el ejemplo con las acciones que se hagan y obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso y generen compromiso. Al calcular la moda se puede observar que para Gerente 4 el uso de ésta práctica es una fortaleza.

4.5 Brindar Aliento

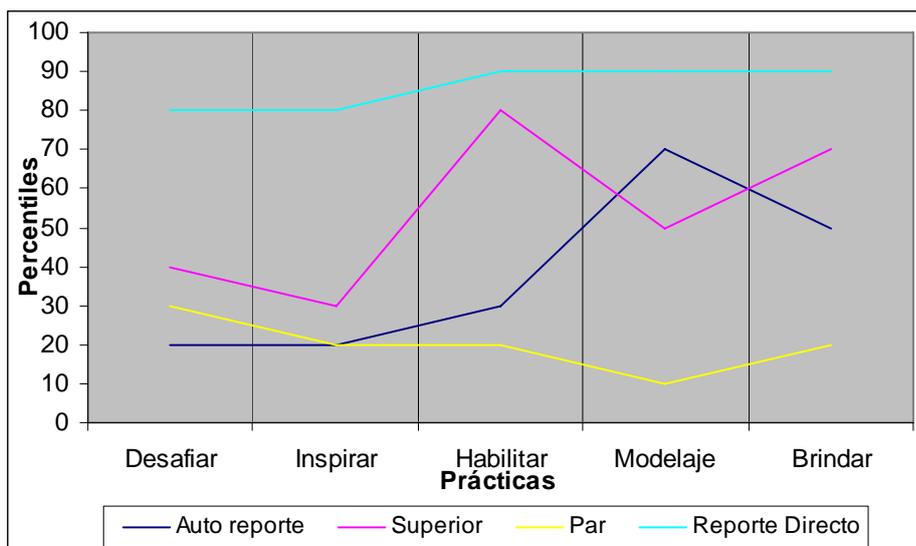
El Gerente 4 tuvo una evaluación por parte de las personas que están a su cargo de 59 puntos la cual es alta al igual que la dada por el Gerente Nacional; sin embargo, como polo contrario la evaluación de su Par fue de 46 puntos la cual es baja. Por otra parte el total de las personas que evaluaron al Gerente 4 le dan un puntaje promedio (\bar{x}) de 57 puntos que es considerado como alto y se diferencia de la Auto percepción quién se evaluó con un puntaje moderado. Esto quiere decir que el Gerente 4 se ve por debajo de la percepción que tienen sus compañeros de trabajo él. La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 1 punto esto indica una alta coherencia entre los datos. A través del cálculo de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en la práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 4 presenta un nivel alto en el desempeño de ésta práctica.

El uso de esa práctica es una fortaleza para el Gerente lo cual indica que el mismo reconoce las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto y celebra los logros del equipo en forma regular.

Rasgos Generales

Ahora bien, se puede llegar a la conclusión que en general el Gerente 4 se distingue a sí mismo por debajo de como los demás lo perciben en todas las prácticas del liderazgo. Así mismo, el Par tiene una visión de su compañero baja en comparación al resto de las percepciones. Sin embargo, los visitantes médicos ven a su Gerente Regional con un desempeño alto en las prácticas del liderazgo y el elaborarse un promedio con todas las evaluaciones menos la Auto percepción se observa que los puntajes son altos. Observando el Gráfico 10, se ve con claridad que las evaluaciones son muy diferentes. Al tomar en cuenta las cuatro percepciones en las cinco prácticas el Gerente 4 se auto percibe por debajo de los demás; dicho Gerente podría ser tratado a través de un proceso de feedback con el fin de obtener una apreciación por parte de sus compañeros de trabajo quienes lo evaluaron.

Gráfico 10. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 4.



Esta forma de percepción de los reportes directos puede enmascarar situaciones de autoritarismo ya que esta visión tan positiva que no coincide con otros evaluantes requiere de una apreciación mas particular o atendida a este grupo.

5.- GERENTE 5

Gerente Regional de la zona 6, maneja la línea 4. Tiene a su cargo a siete visitadores médicos, comparte la zona con otro Gerente (Par) quien lleva líneas diferentes y le reporta al Gerente Nacional de Ventas, quien es su supervisor.

Tabla 25. Estadísticos de percepciones. Gerente 5.

	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	X 1	Ds1	Cv1	X 2	Ds2	Cv2	X 3	Ds3	Cv3	X 4	Ds4	Cv4	X 5	Ds5	Cv5
Auto percepción	55	0.0	0%	55	0.0	0%	51	0.0	0%	60	0.0	0%	57	0.0	0%
Superior	30	0.0	0%	28	0.0	0%	47	0.0	0%	35	0.0	0%	33	0.0	0%
Par	55	0.0	0%	49	0.0	0%	49	0.0	0%	53	0.0	0%	51	0.0	0%
Reporte Directo	44	7.6	17%	46	4.8	10%	43	7.5	17%	42	7.2	17%	50	2.7	5%

Tabla 26. Puntaje de evaluaciones. Gerente 5.

	A	x	Puntaje de otros observadores								
			S	P	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
Desafiar	55	41	22	55	46	39	21	56	48	48	36
Inspirar	55	43	26	49	45	50	37	55	45	45	33
Habilitar	51	44	47	49	44	44	28	55	45	46	40
Modelaje	60	42	35	53	40	46	28	54	42	43	41
Brindar	57	49	33	51	49	53	49	56	49	49	48

Diferencias Entre Las Diversas Percepciones

5.1 Desafiar el Proceso

Tanto el Gerente 5 como su Par coinciden con una evaluación de 55 puntos que es considerada alta (percentil 80), por otra parte la percepción que tiene el Superior y el Reporte Directo es baja (Tabla 25). Promediando los puntajes de lo otros Observadores se obtiene un

promedio bajo de 41 puntos estableciéndose una diferencia notable con la Auto percepción. La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 13.4 puntos con un coeficiente de variación de 26% lo cual indica una baja razonable entre los datos.

Se puede observar que existen dos opiniones extremas, los que le dan al Gerente 5 una evaluación alta y quienes le dan una evaluación baja. Mencionando la importancia que ciertos autores (Bennis y Nanus, 1985) le dan al liderazgo, se indica la relevancia de un líder en las organizaciones ya que es considerado como una figura clave para el éxito de la empresa. Siguiendo los lineamientos de Kouzes & Posner se recomienda: experimentar y asumir riesgos, dar paso a las nuevas ideas y al cambio, retar a los visitantes médicos a buscar nuevas formas de realizar su labor, renovar los equipos de trabajo, aprender nuevas habilidades, hacer un ambiente laboral agradable, encontrar las capacidades de su equipo de trabajo y proponer metas en función de dichas capacidades con el fin de convertirlas en fortalezas. También se recomienda eliminar rutinas poco funcionales al desempeño de su equipo y estar atento constantemente a la necesidad de cambios, etc.

5.2 Inspirar Una Visión Compartida

Al igual que en la práctica Desafiar el Proceso la Auto percepción del Gerente 5 fue de 55 puntos siendo una evaluación alta. El Gerente Nacional y los visitantes médicos dieron un puntaje bajo en esta práctica. Así mismo, el Par percibió el desempeño de su compañero como moderado. La moda de las evaluaciones fue bajo lo cual indica un poco uso de la práctica “Inspirar una Visión Compartida”. El promedio de los otros observadores fue 43 puntos considerado como bajo, esto refleja que la auto apreciación del desempeño del Gerente 5 en ésta práctica es mucho mayor a la que perciben el resto de las personas que trabajan con él.

Las cualidades propias de un líder son: “visión, fuerza y compromiso y su carácter situacional” (Bolman y Deal, 1995,p.15). Tomando en cuenta que la visión es un aspecto importante para el liderazgo de Kouzes & Posner se recomienda al Gerente 5 desarrollar sus capacidades para aumentar el uso de ésta práctica mediante dos compromisos: imaginar un

futuro edificante y ennoblecedor y, reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, sueños y esperanzas. Para cumplir el primer compromiso es necesario que el gerente en calidad de líder “imagine el ideal” (ya que es una representación de lo que podría ser siguiendo un modelo de excelencia) también es preciso “intuir el futuro” donde “la intuición es la reunión de conocimientos y experiencias para producir nuevas percepciones internas” (Kouzes & Posner, 197, p.179). Para cumplir el segundo compromiso es recomendable buscar un “propósito en común” que atraiga a las personas, donde la gente se sienta identificada, etc; “dar vida a una visión”, es decir llevar la visión a su máxima expresión mediante el uso de: un lenguaje poderoso, optimista, un estilo positivo de comunicación y un uso de la expresividad no verbal. Por último hay que destacar la importancia de “demostrar la convicción personal” es decir creer lo que se propone, hablar con el alma.

5.3 Habilitar a Otros para Actuar

En ésta práctica se pudieron establecer dos criterios diferentes, el primero que percibe la actuación del Gerente 5 como moderada y es dada por la Auto percepción y el Par. Y la segunda, donde el Superior y el Reporte Directo le otorgan al Gerente un puntaje bajo. Ahora bien, se puede decir que el conjunto de los otros observadores tienen una diferencia de criterios ya que catalogan de bajo el desenvolvimiento del Gerente para esta práctica. La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 7.5 puntos con un coeficiente de variación de 17% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos.

“Si el objetivo es mejorar el desempeño, resulta fundamental fomentar la cooperación y no la competencia” (Kouzes & Posner, 1997, p.244). Para convertir el uso de la práctica “Habilitar a otros para Actuar” en una fortaleza se recomienda que el gerente promueva la cooperación, busque soluciones integradoras y generar relaciones basadas en la confianza; todo esto lo puede lograr mediante el desarrollo de metas cooperativas, ver las ganancias y no las pérdidas, incrementar las interacciones, alentar la participación para la solución de problemas, etc. También se recomienda fortalecer al equipo de trabajo, ¿de que manera?, fomentando el auto liderazgo ya que “cuando los líderes comparten el poder con los otros,

demuestran confianza y respeto por las capacidades de los demás” (Kouzes & Posner, 1997, p.295); así mismo el gerente puede dar mayores alternativas a sus visitantes médicos con el fin de generar creatividad y capacidad para resolver problemas. Es igualmente importante el desarrollo de las competencias del equipo de trabajo así como el reconocimiento de los logros del equipo. Todo esto lo puede lograr mediante la delegación de tareas importantes, la educación y adiestramiento constante del equipo, reuniones informales, poner en relieve los logros de los demás mas que los propios, etc.

5.4 Servir de Modelo (Modelaje)

Se puede notar que hay dos criterios extremos donde el Gerente 5 expresa que cumple perfectamente ésta práctica ya que se coloca el puntaje máximo (60) y su Par le otorga un puntaje igualmente alto. Por otra parte, su Superior lo califica con 35 puntos siendo un número bajo equivalente al dado por el Reporte Directo. El promedio de las opiniones de los demás observadores fue bajo, alejándose del criterio de la Auto percepción. La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 7.2 puntos con un coeficiente de variación de 17% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos.

Al determinar la moda de los puntajes de las cuatro percepciones, se obtuvo para el Gerente 5 un uso alto de la práctica “Servir de Modelo” esto quiere decir que la misma es una fortaleza para el Gerente. El liderazgo es una forma de “llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos” (Kotter, 1990, p.3). Uno de esos medios no coercitivos es el dar el ejemplo comportándose de forma coherente con los valores compartidos, esta característica es la primera, propuesta por Kouzes & Posner (1997), la segunda característica se refiere a obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso y generen compromiso.

5.5 Brindar Aliento

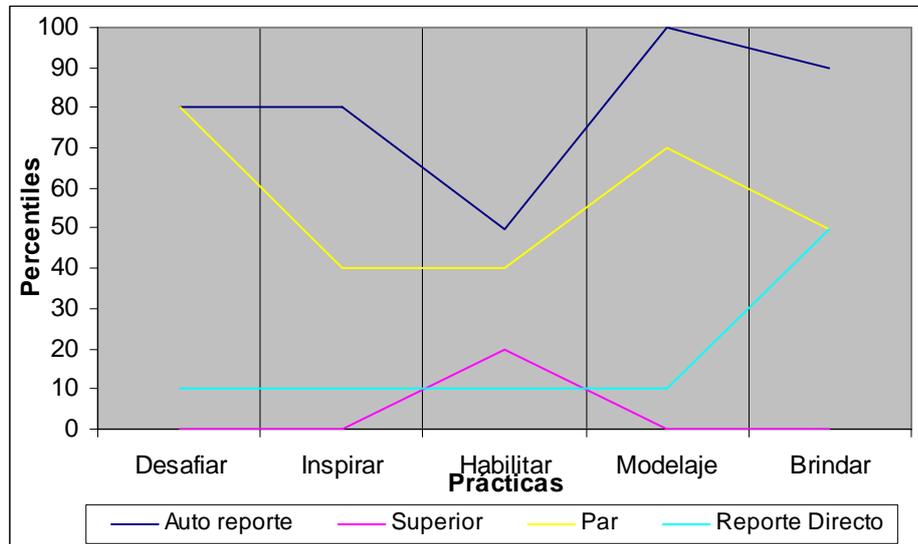
En cuanto a la práctica “Brindar Aliento”, los puntajes de Par y Reporte Directo son muy cercanos y se catalogan en moderado (percentil 50), diferenciándose de su Gerente Nacional quien le da una evaluación baja de 33 puntos. Se puede observar que el promedio dado por los otros observadores es moderado en contraste con la auto percepción que se da un puntaje alto. La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 2.7 puntos con un coeficiente de variación de 5% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos.

Al calcular la moda se obtuvo que la mayoría de las evaluaciones otorgaron un puntaje que se ubica en la categoría de moderado. Para convertir a “Brindar Aliento” en una fortaleza es recomendable: celebrar los logros del equipo en forma regular, esto se logra mediante la manifestación de los principales valores de la organización, celebrar ceremonias públicamente con el fin de generar mayor compromiso en los valores y crear redes de apoyo social cuyo fin está determinado en reunir a las personas que comparten los mismos objetivos. Así también se recomienda: reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto, dicha característica se logra mediante cuatro aspectos que son: la generación de confianza a través de las propias expectativas; considerar la relación que existe entre el desempeño y las recompensas con el objetivo de que se repitan las conductas condecoradas; buscar formas ingeniosas de galardonar a la gente y demostrar optimismo ante las situaciones con el fin de estimular al equipo.

Rasgos Generales

Con todo lo anterior se llega a la conclusión que el Gerente 5 se percibe a sí mismo por encima de lo que sus compañeros lo evalúan. Por otra parte las categorías Superior y Reporte Directo señalan constantemente la percepción de un desempeño bajo. En cuanto a la evaluación del Par va de moderado a alto. Al tomar en cuenta las cuatro percepciones en las cinco prácticas se observa que el Gerente 5 se encuentra sobrevaluado ya que mientras que la Auto percepción presenta valores altos, el Reporte Directo y el Superior le dan valores bajos.

Gráfico 11. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 5.



Esta forma de percepción de los reportes directos puede enmascarar situaciones de autoritarismo o de desconocimiento de su legitimidad ya que esta visión tan negativa que coincide con otros evaluantes requiere de una apreciación mas particular o atendida a este grupo.

6.- GERENTE 6

Gerente Regional de la zona 4, maneja la línea 6. Tiene a su cargo a ocho visitantes médicos, le reporta al Gerente Nacional de Ventas, quien es su supervisor y no posee Par ya que lleva todas las líneas de su zona.

Tabla 27. Estadísticos de percepciones. Gerente 6.

	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	X 1	Ds1	Cv1	X 2	Ds2	Cv2	X 3	Ds3	Cv3	X 4	Ds4	Cv4	X 5	Ds5	Cv5
Auto percepción	46	0.0	0%	55	0.0	0%	50	0.0	0%	49	0.0	0%	49	0.0	0%
Superior	53	0.0	0%	47	0.0	0%	51	0.0	0%	53	0.0	0%	50	0.0	0%
Reporte Directo	51	13.4	26%	51	12.9	25%	55	6.9	13%	52	11.6	22%	56	8.1	15%

Tabla 28. Puntaje de evaluaciones. Gerente 6.

	A	x	Puntaje de otros observadores									
			S	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	
Desafiar	46	51	53	50	17	60	57	48	60	59	53	
Inspirar	55	50	47	47	18	60	57	58	53	58	55	
Habilitar	50	54	51	53	40	60	58	47	60	60	58	
Modelaje	49	52	53	53	22	60	56	54	54	60	56	
Brindar	49	55	50	53	35	60	60	59	59	60	59	

Diferencias Entre Las Diversas Percepciones

6.1 Desafiar el Proceso

En la práctica “Desafiar el Proceso” existen diversidad de criterios ya que el Gerente 6 se da un puntaje de 46 el cual está considerado como bajo. El Reporte Directo dio una evaluación moderada y el Superior estimó una evaluación alta por lo que se observa una diversidad de criterios, sin embargo al promediar el puntaje de los otros observadores se obtiene una percepción moderada que se ubicará por encima del criterio de la Auto percepción. La Desviación Estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 13.4 puntos con un coeficiente de variación de 26% lo cual indica una variabilidad razonablemente alta entre los datos.

“Para crear empresas vigorosas y viables, se necesita un liderazgo que ofrezca una visión de lo que pueden llegar a ser y luego las impulse para alcanzarlo” (Bennis y Nanus, 1985,p.2). Para desarrollar el uso de la práctica se sugiere ampliar la capacidad de imaginar el

ideal e intuir el futuro, Kouzes & Posner señalan acciones que fortifican estos aspectos tales como: tomar en cuenta eventos del pasado que fueron significativos y los han llevado al presente, elaborar una lista de cosas que se quieren lograr y determinar la forma de cómo se conseguirán, ensayar visualizaciones y afirmaciones, etc. Así mismo, destacan otras acciones tales como reunir a otros en torno a una visión común; para que los líderes puedan comunicar una visión es importante buscar un terreno común, pronunciar un lenguaje proactivo y utilizar la expresividad no verbal. Es determinante, destacar que el Gerente debe demostrar su convicción personal a la hora de transmitir una idea.

6.2 Inspirar Una Visión Compartida

El Gerente 6 se da un puntaje alto con una diferencia de criterios con respecto a sus compañeros ya que el Reporte Directo consideró un desempeño moderado (ubicado en el percentil 50) y el Superior le dio un puntaje bajo (ubicado en el percentil 20) (Tabla 27). Es importante destacar que Promediando las evaluaciones de todos los observadores se obtiene un total de 50 puntos que a su vez se encuentra en un nivel moderado (Tabla 28). La Desviación Estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 12.9 puntos con un coeficiente de variación de 25% lo cual indica una variabilidad razonablemente alta entre los datos.

Los datos anteriores demuestran que la Auto percepción se evaluó por encima del resto de las percepciones. Existen unos autores (Bennis y Nanus, 1985) que explican que el liderazgo se produce en un contexto que está determinado por el compromiso, complejidad y credibilidad, y es en el compromiso dónde debe comunicar la visión de la organización. Las investigaciones (Kouzes & Posner, 1997) revelaron que cuando los líderes (Gerentes) tienen una visión clara para la organización los poderdantes (visitadores médicos) tienen niveles altos en motivación, compromiso, satisfacción laboral, etc. Es por eso que para convertir la práctica de “Inspirar una Visión Compartida” en una fortaleza se recomienda al Gerente 6 desarrollar su capacidad de visualizar el futuro y reclutar a otras personas hacia un objetivo común.

6.3 Habilitar a Otros para Actuar

Para esta práctica la Auto percepción fue de 50 puntos ubicándose en un nivel moderado al igual que la evaluación dada por el Superior (Percentil 50). En cuanto al Reporte Directo el puntaje fue alto (55 puntos) por lo que los visitantes médicos perciben al Gerente 6 mejor que lo que él se ve. Esto se observa claramente cuando se toma como referencia el puntaje de los Otros Observadores que da un promedio alto de 54 puntos, es decir, la percepción de los mismos está por encima de la Auto percepción. La Desviación Estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 6.9 puntos con un coeficiente de variación de 13% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos. En términos generales, el Gerente 6 se encuentra en el criterio moderado en la práctica “Habilitar a Otros para Actuar”.

Basados en la Teoría de Kouzes & Posner, se recomienda a este Gerente desarrollar cualidades de fortalecer a su equipo de trabajo, para esto existen cinco elementos: fomentar el auto liderazgo, proporcionar alternativas, desarrollar las competencias, asignar tareas críticas y ofrecer apoyo visible. Otra sugerencia para convertir el uso de la práctica en una fortaleza es fomentar la colaboración mediante el uso de metas cooperativas y la confianza; para Covey (1995), una de las características de los líderes es que “creen en los demás”, esta característica permite incentivar un clima de crecimiento y oportunidad; para Kouzes & Posner (1997) el líder debe ser el primero en confiar en los demás.

6.4 Servir de Modelo (Modelaje)

Al opinar sobre el modelaje, todas las personas que evaluaron al Gerente 6 concuerdan en establecerle un puntaje de 52 que es considerado moderado al igual que la Auto percepción (Tabla 28). Si se analizan los puntajes por separado, se observa que el Reporte Directo ubica a su Gerente en un nivel moderado mientras que su Superior lo considera en un nivel alto. La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 11.6 puntos con un coeficiente de variación de 22% lo cual indica una alta variabilidad entre los datos.

La mayoría de los datos indican un uso moderado de la práctica “Servir de Modelo”. Para convertir el uso de ésta práctica en una fortaleza se sugiere: obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso y generen compromiso, esto se logra mediante la planificación del cambio por medio de pequeños objetivos que signifiquen pequeños triunfos. Otros aspecto puede ser dar el ejemplo, es decir, representar los valores adecuados y necesarios para defender las convicciones; todo esto se logra con el manejo de aspectos como: tener claros los valores que se van a representar; unificar los valores del equipo de trabajo, es decir, determinar los valores compartidos y por último prestar atención al lenguaje no verbal utilizado a la hora de expresarse ya que un buen líder debe demostrar coherencia entre lo que dice y lo que hace.

6.5 Brindar Aliento

El Supervisor y la Auto percepción poseen un mismo margen de criterio que es descrito como moderado, sin embargo, el Reporte Directo y el promedio de los otros observadores establecen para el Gerente 6 un puntaje alto, mayor o igual a 55. La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 8.1 puntos con un coeficiente de variación de 15% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos.

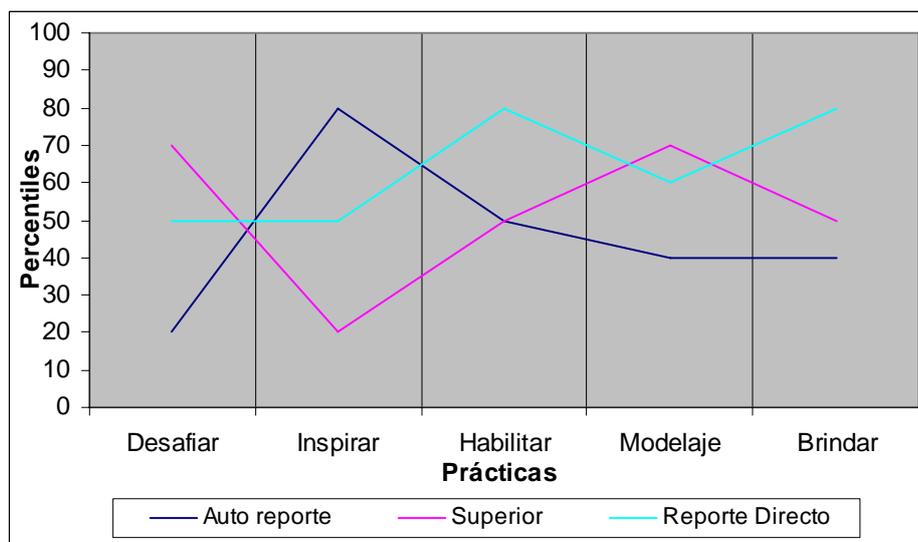
Al englobar y calcular la moda se obtiene un uso moderado de la práctica “Brindar Aliento”. Para convertir ésta práctica en una fortaleza y siguiendo los lineamientos de Kouzes & Posner se sugiere: reconocer los aportes de las personas ante el éxito de cualquier proyecto y celebrar los logros del equipo en forma regular. Para lograr la primera se deben cumplir cuatro pasos: generar confianza a través de las propias expectativas, el gerente debe creer tanto en él mismo como en sus poderdantes; vincular el desempeño de los trabajadores a las recompensas; utilizar variedad de recompensas, hay diversas maneras de reconocer los logros diferentes al incentivo financiero; mostrar una actitud optimista ante las situaciones. La segunda característica se logra al: enunciar con alegría los valores de la empresa; hacer ceremonias públicas ya que esto genera responsabilidad; participar de forma activa en los

eventos que se presenten y por último, crear redes de apoyo social, ya que con esto se reúne a personas que compartan los mismos objetivos.

Rasgos Generales

Con todo lo anterior se tiene como conclusión con respecto al Gerente 6 que las opiniones son muy diversas por su dispersión y variabilidad pero que el nivel que más predomina es el moderado. Al tomar en cuenta las cuatro percepciones en las cinco prácticas el Gerente 6 tuvo un nivel moderado coincidiendo con el criterio otorgado por sus compañeros de trabajo.

Gráfico 12. Evaluación de prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 6.



Finalmente, se recomienda al Gerente 6 una conversación amplia de feedback con su superior inmediato para evaluar como mejorar las diferencias de percepción y acordar que debe hacer cada quien para ello, en un programa de coaching con metas y tiempos definidos y, con sus reportes directos para organizar los aspectos de mejora en las prácticas que sean necesarias de acuerdo al modelo y diagnóstico.

7.- GERENTE 7

Gerente Regional de la zona 5, maneja la línea 5. Tiene a su cargo a cinco visitantes médicos, comparte la zona con otro Gerente (Par) quien lleva líneas diferentes y le reporta al Gerente Nacional de Ventas, quien es su supervisor.

Tabla 29. Estadísticos de percepciones. Gerente 7.

	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	X 1	Ds1	Cv1	X 2	Ds2	Cv2	X 3	Ds3	Cv3	X 4	Ds4	Cv4	X 5	Ds5	Cv5
Auto percepción Superior	49	0.0	0%	49	0.0	0%	44	0.0	0%	48	0.0	0%	52	0.0	0%
Par	41	0.0	0%	40	0.0	0%	47	0.0	0%	44	0.0	0%	47	0.0	0%
Reporte Directo	46	0.0	0%	50	0.0	0%	40	0.0	0%	46	0.0	0%	47	0.0	0%
	47	8.2	17%	50	7.1	14%	51	3.9	8%	50	5.7	11%	50	4.5	9%

Tabla 30. Puntaje de evaluaciones. Gerente 7.

	Puntaje de otros observadores									
	A	x	S	P	R1	R2	R3	R4	R5	
Desafiar	49	46	41	46	34	42	56	51	54	
Inspirar	49	48	40	50	51	40	59	43	55	
Habilitar	44	49	47	40	47	54	57	51	47	
Modelaje	48	49	44	46	52	52	59	44	44	
Brindar	52	49	47	47	48	54	56	44	47	

Diferencias Entre Las Diversas Percepciones

7.1 Desafiar el Proceso

El Gerente 7 se percibe a si mismo con un puntaje moderado de 49, se puede observar una diferencia de criterios ya que su Gerente Nacional, su Par y Reporte Directo ubican a este Gerente en un nivel bajo (Tabla 29). Al promediar los puntajes de todos los Observadores se tiene un total de 46 puntos que es considerado bajo diferenciándose de la Auto percepción. La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 8.2 puntos con un coeficiente de variación de 17% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos. La moda con respecto a

la evaluación de las cuatro percepciones indica que para el Gerente 7 el uso de esta práctica es una debilidad.

Para mejorar el desempeño del Gerente 7 en cuanto a “Desafiar el Proceso” se recomienda desarrollar la capacidad para motivar a su equipo de trabajo con el fin de que consigan el objetivo deseado, eliminar aquellas rutinas que parezcan poco funcionales, así mismo se sugiere que ofrezca a su equipo de trabajo las máximas alternativas de elección de esta forma creará mayor libertad y mayor compromiso. Adicionalmente se pueden proponer cambios e innovaciones, dar paso a ideas, sugerencias, etc. Para Covey (1995) los líderes poseen características como aprender continuamente, irradiar energía positiva, ver la vida como una aventura y ser sinérgicos entre otros. Existe otro autor (Kotter, 1990), que señala que un líder efectivo en organizaciones complejas debe crear un programa para el cambio y establecer una red de implementación.

7.2 Inspirar Una Visión Compartida

Se observa que tanto la percepción del Par, Reporte Directo y Auto percepción coinciden en ésta práctica con un puntaje Moderado (Percentil 50). Hay que señalar que la percepción del Superior difiere en criterio ya que le dio una evaluación que lo ubica en un nivel alto, al mismo tiempo la Auto percepción se evaluó con un nivel moderado al igual que el promedio de todos los Observadores (Tabla 30). La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 7.1 puntos con un coeficiente de variación de 14% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos. A través del cálculo de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en la práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 7 presenta un nivel moderado en el desempeño de ésta práctica.

“Una persona sin poderdantes no es un líder, y la gente no sigue a nadie hasta que acepta una visión como propia. Los líderes no pueden exigir compromiso, solo inspirarlo” (Kouzes & Posner, 1997,p.154). Basados en la Teoría de Kouzes & Posner, se recomienda que desarrolle sus cualidades de “visualizar el futuro” y “reunir a su equipo de trabajo en torno a

una visión común”. La primera está formada por las características de imaginar el ideal e intuir el futuro; para lograr la segunda se vinculan el uso de tres características que son: desarrollar un sentido de destino común, dar vida a una visión y demostrar la convicción personal.

7.3 Habilitar a Otros para Actuar

El puntaje mínimo para ésta práctica fue de 40 y se lo dio el Par, la Auto percepción dio un puntaje de 44 que al igual que el Superior y Par se ubican en un nivel bajo, el Reporte Directo le dio el mayor puntaje (51) considerado moderado. Al promediar el puntaje de todos los Observadores (moderado) y compararlo con la Auto percepción se observa que hay una diferencia de criterios en donde los otros ven en mejor posición al Gerente de lo que se ve él mismo. La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 3.9 puntos con un coeficiente de variación de 8% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos. A través del cálculo de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en la práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 7 presenta un nivel bajo en el desempeño de ésta práctica.

Esto indica un poco uso de la práctica “Habilitar a otros para Actuar”. Para Kotter (1990) una característica de los líderes eficientes en organizaciones complejas consiste en establecer una fuerte red de implementación que incluya tanto relaciones dotadas de colaboración y apoyo como personas muy motivadas y comprometidos con la visión. Hay dos aspectos importantes a la hora de desarrollar la práctica: fomentar la colaboración y fortalecer al equipo de trabajo. Para la primera, se recomienda el desarrollo de metas cooperativas, la búsqueda de soluciones integradoras y relaciones basadas en la confianza; todo esto lo puede lograr mediante el uso de un lenguaje en plural vinculado con tareas comunes, estimular las interacciones entre el equipo, ver las ganancias y no las pérdidas, alentar la participación para la solución de problemas ya que con esto se incentiva la participación y se aumenta el compromiso y la motivación, etc. También se recomienda fortalecer al equipo de trabajo y esto se logra fomentando el auto liderazgo ya que “cuando los líderes comparten el poder con los otros, demuestran confianza y respeto por las capacidades de los demás” (Kouzes &

Posner, 1997, p.295); así mismo el gerente puede dar mayores alternativas a sus visitantes médicos con el fin de generar creatividad y capacidad para resolver problemas. Es igualmente importante el desarrollo de las competencias del equipo de trabajo así como el reconocimiento de los logros del equipo. Todo esto lo puede lograr mediante la delegación de tareas importantes, la educación y adiestramiento constante del equipo, reuniones informales, destacar los logros de los demás, etc.

7.4 Servir de Modelo (Modelaje)

A la hora de “Servir de Modelo” el Gerente 7 y sus visitantes médicos señalan una evaluación moderada. En cuanto a las evaluaciones del Superior y el Par son consideradas en un nivel bajo (Tabla 29). Si se toma el promedio de los otros observadores y se compara con la Auto percepción se puede ver que poseen el mismo criterio ya que los dos lo evalúan como moderado.

Para desarrollar el desenvolvimiento del Gerente 7 en ésta práctica se recomiendan dos aspectos: dar el ejemplo comportándose de formas coherentes con los valores compartidos y obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso. Abarcando la primera sugerencia se subrayan tres aspectos fundamentales que son: “clarificar los valores” cuya idea principal es tener claros los valores, objetivos y creencias propias; “unificar a los poderdantes” mediante los valores compartidos, de esta forma es más fácil saber lo que se espera; por último “prestar atención”, ésta característica señala que tienen mayor importancia las decisiones, actos o valores empleados por los Gerentes que las palabras que digan los mismos. Para alcanzar estos aspectos es recomendable que el líder (en este caso el Gerente) se conozca muy bien a sí mismo, que aclare sus valores e ideales para actuar de acuerdo con ellos, incentivar el diálogo acerca de los valores compartidos, evaluar las acciones que realiza y determinar si hay coherencia con lo que dice, ser exigentes en el momento que deban serlo, entre otras. Apoyando todo esto se puede hacer referencia a Drucker (1983), quien expresa que la mejor forma de dirigir a los demás es dando el ejemplo.

La segunda sugerencia está representada por dos aspectos: “lograr grandes cambios a partir de pequeños triunfos” ya que el cambio es un proceso lento que no se da de la noche a la mañana y “conducir el proceso de pequeños triunfos” es decir, crear una estrategia de cambio basada en pequeños éxitos; para alcanzar estos aspectos se propone: afrontar le desafío de forma personal, preparar los detalles para alcanzar el éxito, crear un modelo dónde no importen equivocaciones, simplificar las cosas, comunicar las decisiones tomadas en reuniones, congregarse a menudo al equipo de trabajo con el objetivo de crear vínculos sociales, etc.

7.5 Brindar Aliento

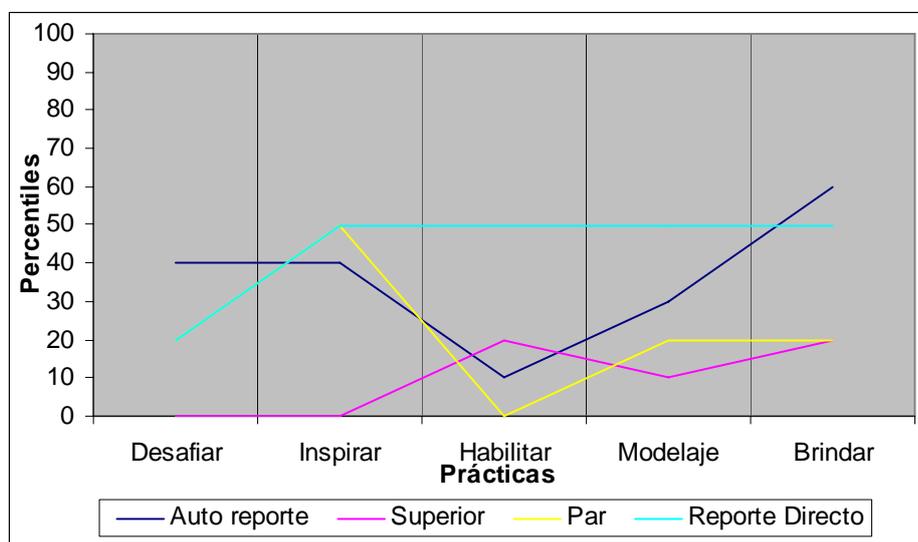
El Gerente 7 tiene una auto percepción moderada de 52 puntos siendo parecida a la otorgada por el Reporte Directo (Tabla 29). Hay una segunda opinión que refleja una percepción baja de la práctica y es dada por la evaluación del Par y Superior quienes lo ubican en el percentil 20. Así pues, el promedio del puntaje dado por los otros observadores es moderado al igual que el nivel dado por la Auto percepción lo cual indica igualdad de percepciones. La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 4.5 puntos con un coeficiente de variación de 9% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos.

El Gerente 7 podría mejorar en los compromisos planteados por los autores Kouzes & Posner mediante: reconocer las contribuciones individuales y celebrar los logros del equipo de forma regular. Para ello los autores establecieron una serie de sugerencias que ayudan a mejorar el desempeño en ésta práctica y entre los cuales se puede tomar en cuenta los siguientes para el primer compromiso: ser creativos con las recompensas y los reconocimientos pudiendo ser tangibles para mantenerse en el recuerdo de las personas, hacer público el reconocimiento, diseñar un sistema de recompensa y reconocimiento en forma participativa buscar personas que estén haciendo las cosas bien, ofrecer entrenamiento. Ahora bien, también existen una serie de sugerencias para aplicar de forma efectiva el segundo compromiso: programar celebraciones que vayan acorde con los valores de la organización, formar parte de las celebraciones que se realizan.

Rasgos Generales

Con todo lo anterior se llega a la conclusión que la mayoría de las veces el Gerente 7 se percibe a sí mismo con un nivel moderado que a su vez es superior a la evaluación de su Par. Al tomar en cuenta las cuatro percepciones en las cinco prácticas el Gerente 7 coincide con el Reporte Directo ya que presentan un nivel moderado, sin embargo se diferencia del Par y Superior quienes le dan una evaluación baja.

Gráfico 13. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 7.



Finalmente, se recomienda al Gerente 7 una conversación amplia de feedback con su superior inmediato para evaluar como mejorar las diferencias de percepción y acordar que debe hacer cada quien para ello, en un programa de coaching con metas y tiempos definidos, además con sus reportes directos para organizar los aspectos de mejora en las prácticas que sean necesarias de acuerdo al modelo y diagnóstico. Y con sus pares para la conformación de una franja gerencial coherente lo cual requiere de unas prácticas comunes sin mayores diferencias de ejecución por lo tanto una sesión del superior con este Gerente y sus respectivos pares sería útil para ver como se homogeniza las percepciones en lo posible. En caso contrario, pueden haber dificultades en este equipo de trabajo.

8.- GERENTE 8

Gerente Regional de la zona 5, maneja la línea 4, tiene a su cargo a cuatro visitantes médicos, comparte la zona con otro Gerente (Par) quien lleva líneas diferentes y le reporta al Gerente Nacional de Venta, quien es su supervisor.

Tabla 31. Estadísticos de Percepciones. Gerente 8.

	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	X 1	Ds1	Cv1	X 2	Ds2	Cv2	X 3	Ds3	Cv3	X 4	Ds4	Cv4	X 5	Ds5	Cv5
Auto percepción	50	0.0	0%	51	0.0	0%	45	0.0	0%	48	0.0	0%	55	0.0	0%
Superior	52	0.0	0%	50	0.0	0%	53	0.0	0%	51	0.0	0%	54	0.0	0%
Par	49	0.0	0%	50	0.0	0%	44	0.0	0%	49	0.0	0%	48	0.0	0%
Reporte Directo	47	5.8	12%	53	2.7	5%	49	5.1	10%	51	5.9	12%	54	2.9	5%

Tabla 32. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 8.

	Puntaje de otros observadores							
	A	x	S	P	R1	R2	R3	R4
Desafiar	50	48	52	49	49	54	48	38
Inspirar	51	52	50	50	54	56	51	49
Habilitar	45	49	53	44	51	56	48	42
Modelaje	48	50	51	49	48	59	52	43
Brindar	55	53	54	48	52	59	53	52

Diferencias Entre Las Diversas Percepciones

8.1 Desafiar el Proceso

El Gerente 8 tuvo una Auto percepción de 50 puntos, encontrándose bajo el renglón de moderado al igual que las percepciones del Superior y el Par (Tabla 31). El menor puntaje (47) fue dado por los visitantes médicos colocando al Gerente en la categoría de bajo. Así pues, al observar el promedio de los otros observadores se establece que no hay diferencia entre la Auto percepción y la percepción de los demás. La Desviación Estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 5.8 puntos con un coeficiente de variación de 12% lo cual indica una baja

variabilidad entre los datos. En términos generales, el Gerente 8 se encuentra en el criterio moderado en la práctica “Desafiar el Proceso”.

Para lograr un nivel de excelencia, es recomendable que el Gerente 8 tome la iniciativa de incrementar las oportunidades que permitan al visitador médico desarrollar sus habilidades personales, a través de la motivación intrínseca; todo ello para mejorar el desempeño de las personas que tiene a su cargo. Según Kouzes & Posner (1997), los líderes deben promover el cambio sabiendo utilizar la rutina ya que en ocasiones puede entorpecer el progreso. A su vez para lograr cambios organizacionales se podría incentivar al equipo de trabajo en la búsqueda de formas innovadoras para la realización del trabajo. Hay que tener en cuenta que los cambios implican un riesgo el cual en ocasiones hay que aceptarlo y aprender de los errores que ocurran.

8.2 Inspirar Una Visión Compartida

En ésta práctica la Auto Percepción, el Superior y el Par tienen un mismo criterio de evaluación, siendo éste moderado ya que se ubica en el percentil 50. En cambio, el puntaje máximo lo da el Reporte Directo quienes consideran que el Gerente 8 tiene un percentil de 70 presentando una intensidad alta en ésta práctica. Así pues, al observar el promedio de los otros observadores se establece que hay diferencia entre la Auto percepción (moderada) y la percepción de los demás (alta). La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 2.7 puntos con un coeficiente de variación de 5% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos. A través del cálculo de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en la práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 8 presenta un nivel moderado en el desempeño de ésta práctica.

Para convertir ésta práctica en una fortaleza es recomendable que el Gerente 8 posea un ideal de futuro en el cual le gustaría desenvolverse utilizando la intuición como herramienta. Ahora bien, no sólo es necesario poseer la visión sino transmitirla al equipo de trabajo; para ello se aconseja que el Gerente muestre los beneficios que trae consigo el logro de la visión y

de ésta forma se conseguirá comprometer a los demás al logro del ideal común. Además Kouzes & Posner (1997) establecen una serie de sugerencias para que el líder transmita la visión entre las cuales podemos mencionar: un lenguaje poderoso (metáforas, ejemplos, historias), estilo positivo de comunicación (entusiasmo), expresividad no verbal (sonreír, pronunciar palabras con claridad).

8.3 Habilitar a Otros para Actuar

El Gerente 8 tiene una Auto percepción baja de sí mismo ya que se ubica en el percentil 20 coincidiendo con su Par quien le otorga una puntuación igualmente baja, en cambio su Superior le otorga un puntaje alto de 53 (percentil 70) y el Reporte Directo representa el punto medio con 49 puntos situándolo en el percentil 40 en el criterio de moderado (Tabla 31). Aún así, comparando la Auto percepción con los otros observadores se destaca que los últimos lo ven mejor a como se ve él mismo (Tabla 32). La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 5.1 puntos con un coeficiente de variación de 10% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos. A través del cálculo de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en la práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 8 presenta un nivel bajo en el desempeño de ésta práctica.

Una de las cosas que caracteriza al líder es lograr conseguir el apoyo por parte de su equipo de trabajo para el desarrollo de un proyecto. En cuanto a esto el Gerente 8 tuvo un nivel bajo y es por ello que basándose en la teoría se recomienda Fomentar la colaboración ya que se debería buscar mejorar el desempeño a través de la cooperación la cual se puede conseguir desarrollando metas cooperativas, buscando soluciones integradoras y generando relaciones basadas en la confianza en donde los miembros del equipo de trabajo interactúan en base a la confianza para conseguir beneficios a largo plazo. Para ello es necesario que el Gerente proponga tareas comunes, incremente las interacciones entre los miembros del equipo de trabajo, formar sociedades de planificación y solución de problemas, colaborar con los visitantes médicos en lo que sea necesario, dar el primer paso para que los demás confíen en él .

Por otra parte también se recomienda Fortalecer al equipo de trabajo mediante cesiones de poder, posibilidades de elección y desarrollo de competencias; para conseguirlo Kouzes & Posner han establecido las siguientes pautas: aumentar la autoridad y delegar tareas importantes a los visitantes médicos, desarrollar constantemente las capacidades individuales, formar relaciones con aquellas personas que ofrecen apoyo y consejo.

8.4 Servir de Modelo (Modelaje)

En ésta práctica se puede señalar una relación entre todas las percepciones ya que concuerdan en establecer al Gerente una categoría de moderado. Así pues, si tomamos en cuenta el promedio del puntaje de los otros observadores y lo comparamos con la Auto percepción se establece similitud entre ambos (tabla 32). La desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 5.9 puntos con un coeficiente de variación de 12% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos. A través del cálculo de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en “Servir de Modelo” y se obtuvo como resultado que el Gerente 8 presenta un nivel moderado en el desempeño de ésta práctica.

Ahora bien, para lograr un nivel de excelencia en la práctica es necesario conseguir el respeto por parte de su equipo de trabajo y dar el ejemplo comportándose de forma coherente; es por ello que al basarse en la teoría se recomienda clarificar los valores ya que las conductas de un buen líder gozan de principios, unificar a los poderdantes de tal forma que hayan valores compartidos y prestar atención a los actos que se realizan ya que a través de ellos la gente determina su propio concepto hacia el Gerente. Por otra parte se recomienda obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso es decir, mostrar pequeñas victorias para generar confianza y motivación para alcanzar el éxito.

8.5 Brindar Aliento

La Auto percepción en la última práctica del liderazgo fue alta ya que obtuvo un puntaje de 55 el cual se ubica en el percentil 80. El Superior y Reporte Directo coinciden con

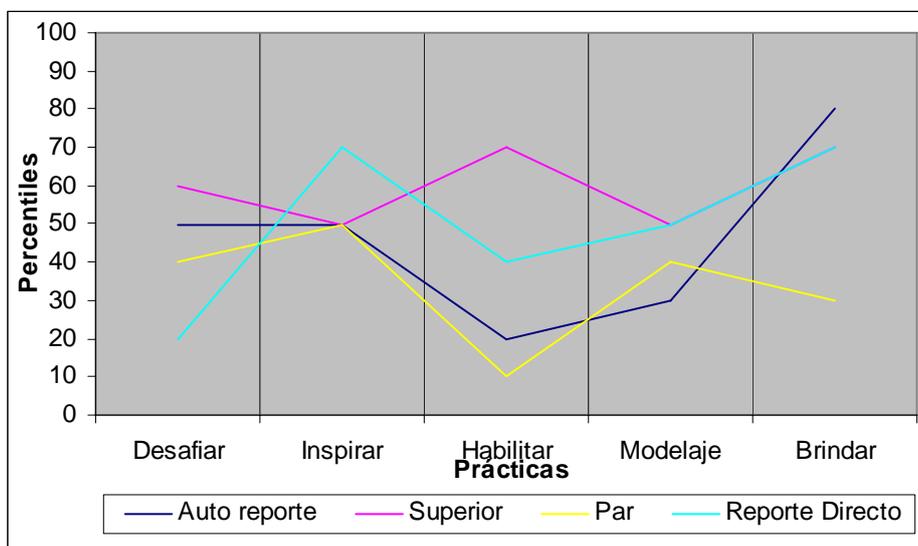
el Gerente al otorgarle puntuaciones altas las cuales se encuentran ubicadas en el percentil 70; en cambio su Par lo evaluó por debajo (moderado). Ahora bien, la evaluación dada por los otros observadores (53 puntos) no se diferencia de la Auto percepción siendo ambos puntajes altos. La desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 2.9 puntos con un coeficiente de variación de 5% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos.

A través del cálculo de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en “Brindar Aliento” y se obtuvo como resultado que el Gerente 8 presenta un nivel alto en el desempeño de ésta práctica siendo una fortaleza. Esto nos indica que transmite con entusiasmo y muestra a su equipo de trabajo que son capaces de triunfar.

Rasgos Generales

Se puede llegar a la conclusión que el Gerente 8 se distingue a sí mismo muy parecido a su Par en todas las prácticas del liderazgo, exceptuando en la última práctica llamada “Brindar Aliento”. Por otra parte, el Superior se diferencia de la Auto percepción únicamente en la tercera práctica: “Habilitar a otros para Actuar”. Hay una unificación de criterio únicamente en la cuarta práctica. Observando el Gráfico 14, se ve con claridad que las evaluaciones son muy parecidas, lo cual indica cierta relación entre lo que la persona evaluada cree de sí mismo y lo que perciben los demás. Al tomar en cuenta las cuatro percepciones en las cinco prácticas el Gerente 8 tuvo un nivel moderado coincidiendo con el criterio otorgado por sus compañeros de trabajo.

Gráfico 14. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 8



Finalmente, se recomienda al Gerente 8 una conversación amplia de feedback con su superior inmediato para evaluar como mejorar las diferencias de percepción y acordar que debe hacer cada quien para ello, en un programa de coaching con metas y tiempos definidos, además con sus reportes directos para organizar los aspectos de mejora en las prácticas que sean necesarias de acuerdo al modelo y diagnóstico. Y con sus pares para la conformación de una franja gerencial coherente la cual requiere de unas prácticas comunes sin mayores diferencias de ejecución por lo tanto una sesión del superior con este Gerente y sus respectivos pares sería útil para ver como se homogeniza las percepciones en lo posible. En caso contrario pueden haber dificultades en este equipo de trabajo.

9.- GERENTE 9

Gerente Regional de la zona 3, maneja la línea 5, tiene a su cargo a cuatro visitantes médicos, comparte la zona con otro Gerente (Par) quien lleva líneas diferentes y le reporta al Gerente Nacional de Venta, quien es su supervisor.

Tabla 33. Estadísticos de Percepciones. Gerente 9.

	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	X 1	Ds1	Cv1	X 2	Ds2	Cv2	X 3	Ds3	Cv3	X 4	Ds4	Cv4	X 5	Ds5	Cv5
Auto percepción	44	0.0	0%	39	0.0	0%	45	0.0	0%	37	0.0	0%	45	0.0	0%
Superior	56	0.0	0%	55	0.0	0%	60	0.0	0%	54	0.0	0%	55	0.0	0%
Par	53	0.0	0%	49	0.0	0%	52	0.0	0%	48	0.0	0%	51	0.0	0%
Reporte Directo	58	4.3	8%	57	3.4	6%	57	4.8	8%	58	4.3	8%	56	2.8	5%

Tabla 34. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 9.

	Puntaje de otros observadores							
	A	x	S	P	R1	R2	R3	R4
Desafiar	44	57	56	53	50	60	60	60
Inspirar	39	55	55	49	51	60	58	58
Habilitar	45	57	60	52	49	60	60	60
Modelaje	37	55	54	48	50	60	60	60
Brindar	45	55	55	51	52	60	56	56

Diferencias Entre Las Diversas Percepciones

9.1 Desafiar el Proceso

El Gerente 9 se auto evaluó con 44 puntos los cuales se encuentran ubicados en el percentil 10 siendo una puntuación baja mientras que sus compañeros de trabajo le otorgaron puntuaciones altas. Así mismo se observa que los visitantes médicos lo evaluaron con 58 puntos, acercándose en gran medida al puntaje máximo (Tabla 34). Al sacar un promedio de los puntajes dados por los otros observadores y compararlo con la Auto percepción, se observó que hay diferencia en cuanto a puntaje, entre la forma como se percibe a sí mismo (bajo) y cómo lo perciben sus compañeros de trabajo (alto). La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 4.3 puntos con un coeficiente de variación de 8% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos.

“Desafiar el Proceso” es una fortaleza, ya que a través del cálculo de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en la práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 9 presenta un nivel alto en el desempeño de ésta práctica. Sin

embargo, tomando en cuenta a los autores Bennis y Nanus (1985), se recomienda que el Gerente 9 tenga un auto concepto positivo en donde tome en cuenta sus propias fortalezas las cuales son: Buscar oportunidades desafiantes y Correr riesgos.

9.2 Inspirar Una Visión Compartida

Al igual que en la práctica anterior la Auto percepción se encontró por debajo del resto de las evaluaciones ya que al realizar un promedio con las evaluaciones de los otros observadores hay diferencia de criterio entre los mismos y la auto percepción (Tabla 34). Los puntajes más altos fueron del Reporte Directo y Superior quienes le dieron 57 (percentil 90) y 55 puntos (percentil 80) respectivamente. El Par colocó en el percentil 40, es decir en la categoría de moderado al Gerente 9. La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 3.4 puntos con un coeficiente de variación de 6% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos.

A través del cálculo de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en “Inspirar una Visión Compartida” y se obtuvo como resultado que el Gerente 9 presenta un nivel alto en el uso de ésta práctica siendo una fortaleza. Esto nos indica que el Gerente ha logrado transmitir a sus visitantes médicos de forma clara y con entusiasmo, aquello que se quiere lograr.

9.3 Habilitar a Otros para Actuar

El Gerente Nacional le dio al Gerente 9, la máxima puntuación ubicándolo en el percentil 100; así pues, la percepción del Reporte Directo se asemeja a la del Superior con un puntaje alto. Sin embargo, la puntuación dada por su Par fue moderada ya que le otorgó 52 puntos ubicados en el percentil 60 y la auto percepción fue de 45 puntos siendo un nivel bajo. Al promediar las puntuaciones de las otras evaluaciones se obtuvo 57 puntos (alto), estableciéndose criterios totalmente opuestos entre dicho promedio y la auto percepción. La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 4.8 puntos con un coeficiente de variación de 8% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos.

A través del cálculo de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en “Habilitar a Otros para Actuar” y se obtuvo como resultado que el Gerente 9 presenta un nivel alto en el uso de ésta práctica siendo la misma una fortaleza. Esto nos indica que el Gerente ha logrado que los miembros del equipo de trabajo confíen en él y conseguir el apoyo y la colaboración para el desarrollo del proyecto.

9.4 Servir de Modelo (Modelaje)

En la práctica “Servir de Modelo” los mayores puntajes lo dieron el Reporte Directo y el Superior quienes con sus 58 puntos (percentil 90) y 54 puntos (percentil 70) se acercan al puntaje máximo. El Par le dio 48 puntos (moderado) y la Auto percepción fue baja lo cual significa que en esta práctica se establecen diferentes criterios. Si comparamos el puntaje promedio de los observadores resultó que dicho Gerente se evalúa por debajo de cómo lo evaluaron los demás (Tabla 34). La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 4.3 puntos con un coeficiente de variación de 8% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos.

A través del cálculo de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en “Servir de Modelo” y se obtuvo como resultado que el Gerente 9 presenta un nivel alto en el uso de ésta práctica siendo la misma una fortaleza. Esto nos indica que el Gerente por medio de su actitud consigue el respeto por parte de sus visitantes médicos y dan el ejemplo teniendo claro los principios que desean transmitir.

9.5 Brindar Aliento

La Auto percepción fue baja ya que el Gerente 9 se evaluó con 45 puntos ubicándose en el percentil 20. Se observa que hay unidad de criterio en cuanto al Superior y Reporte Directo se refiere. El Par se diferencia de las demás evaluaciones dando una puntuación de 51 la cual es moderada y se encuentra ubicada en el percentil 50 (Tabla 33). Si se compara con el

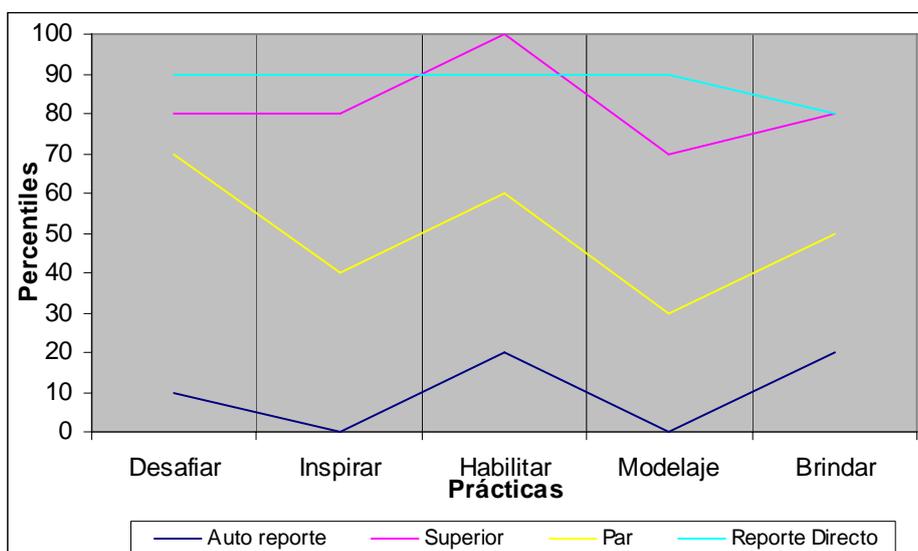
promedio de otros observadores se puede establecer que hay diferencia entre la percepciones ya que el resto del equipo le da al Gerente una evaluación mejor que la que tiene de sí mismo. La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 2.8 puntos con un coeficiente de variación de 5% lo cual indica una baja variabilidad entre los datos.

A través del cálculo de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en “Brindar Aliento” y se obtuvo como resultado que el Gerente 9 presenta un nivel alto en el uso de ésta práctica siendo la misma una fortaleza. Esto nos indica que transmite con entusiasmo y muestra a su equipo de trabajo que son capaces de triunfar.

Rasgos Generales

Al tomar en cuenta las cuatro percepciones en las cinco prácticas el Gerente 9 se auto percibe por debajo de los demás; dicho Gerente podría ser tratado a través de un proceso de feedback con el fin de obtener un reporte por parte de sus compañeros de trabajo quienes lo evaluaron. Sin embargo, se puede notar que el Superior, Par y Auto percepción concuerdan en establecer que “Habilitar el Proceso” es la práctica en dónde mejor se desempeña y “Servir de Modelo” es la práctica en donde se consiguen los valores más bajos. En general, el Superior es quien mejor lo evalúa seguido por el Par. El Reporte Directo otorga una evaluación alta en todas las prácticas sin establecer diferencias entre las mismas. Observando el Gráfico 15, se ve con claridad que las curvas de las evaluaciones son parecidas aunque en diferentes niveles de intensidad.

Gráfico 15. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 9



Finalmente, se observa que hay un problema de Auto percepción severo que pudiese evaluarse de manera análoga casi con explorar situación de autoestima, a su vez recomienda al Gerente 9 una conversación amplia de feedback con su superior y también con sus reportes directos de manera separada para organizar los aspectos de mejora en las prácticas que sean necesarias de acuerdo al modelo y diagnóstico, con su supervisor inmediato para evaluar como mejorar esas diferencias de percepción y acordar que debe hacer cada quien para ello, en un programa de coaching con metas y tiempos definidos y esta misma acción con sus reportes directos.

10.- GERENTE 10

Gerente Regional de la zona 3, maneja la línea 4, tiene a su cargo a seis visitadores médicos, comparte la zona con otro Gerente (Par) quien lleva líneas diferentes y le reporta al Gerente Nacional de Venta, quien es su supervisor.

Tabla 35. Estadísticos de Percepciones. Gerente 10.

	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	X 1	Ds1	Cv1	X 2	Ds2	Cv2	X 3	Ds3	Cv3	X 4	Ds4	Cv4	X 5	Ds5	Cv5
Auto percepción	39	0.0	0%	42	0.0	0%	45	0.0	0%	46	0.0	0%	42	0.0	0%
Superior	33	0.0	0%	38	0.0	0%	43	0.0	0%	43	0.0	0%	40	0.0	0%
Par	36	0.0	0%	26	0.0	0%	44	0.0	0%	37	0.0	0%	38	0.0	0%
Reporte Directo	40	10.8	27%	45	10.8	24%	46	3.8	8%	47	4.2	9%	42	6.7	16%

Tabla 36. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 10.

	Puntaje de otros observadores										
	A	x	S	P	R1	R2	R3	R4	R5	R6	
Desafiar	39	39	33	36	38	49	50	45	18	39	
Inspirar	42	42	38	26	52	53	54	50	24	39	
Habilitar	45	45	43	44	48	49	48	48	44	38	
Modelaje	46	46	43	37	46	52	53	48	44	41	
Brindar	42	41	40	38	39	43	49	48	29	45	

Diferencias Entre Las Diversas Percepciones

10.1 Desafiar el Proceso

El Gerente 10 tiene una Auto percepción baja de 39 puntos siendo la misma muy parecida a la del Reporte Directo quien le dio 40 puntos. Al mismo tiempo se asemeja con la evaluación del Superior y Par quienes igualmente señalan puntuaciones bajas. La Auto percepción y el promedio de los Otros Observadores es exactamente igual por lo tanto él como los demás están de acuerdo en establecer un puntaje bajo de 39 puntos ubicados en percentil 0. La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 10.8 puntos con un coeficiente de variación de 27% lo cual indica una variabilidad razonable entre los datos. A través del cálculo de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en la práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 10 presenta un nivel bajo en el desempeño de ésta práctica.

Todo ello nos lleva a establecer que en ésta práctica el Gerente 10 podría tener un mejor desempeño si corre más riesgos para hacer las cosas, teniendo en cuenta los éxitos y

fracasos que se pueden presentar; lo importante es aprovechar el aprendizaje que puede surgir de ambas situaciones. Así pues, Kouzes & Posner (1997) en su teoría establecen la presencia de dos compromisos los cuales facilitan al Gerente al desenvolvimiento a la hora de “Desafiar el Proceso”: salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, innovar y mejorar y por otra parte, experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen. Para el desarrollo del primer compromiso se recomienda que el Gerente propicie la motivación intrínseca para lograr que el equipo de trabajo se comprometa con el objetivo que se quiere alcanzar, escuchar las opiniones de los demás ya que puede haber ideas innovadoras por parte de las personas que están a su alrededor, buscar formas de mejorar la organización, ofrecer sugerencias para obtener mejores resultados, adiestrar constantemente al equipo de trabajo. Por otra parte para el logro del segundo compromiso se aconseja dejar los miedos a un lado y correr el riesgo de los nuevos retos dando paso a ideas y sugerencias.

10.2 Inspirar Una Visión Compartida

El puntaje mínimo en esta práctica fue dado por su Par con 26 puntos. El Reporte Directo le otorga 45 puntos acercándose al valor de la Auto percepción. Es importante señalar que la desviación estándar en el Reporte Directo fue de 10.8 con un coeficiente de variación de 24% indicando la presencia de valores extremos entre los datos de los visitantes médicos, es decir una variabilidad razonable entre los datos; sin embargo cuando se observa el promedio dado por los otros observadores no se notó ninguna diferencia entre la Auto percepción y los demás ya que todas las percepciones coinciden en evaluar al Gerente 10 en el criterio bajo.

Por medio de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en la práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 10 presenta un nivel bajo en el desempeño de ésta práctica. Es por ello que se hace necesario señalar la necesidad de imaginar una visión o ideal de futuro por medio de la intuición. Para poder lograrlo Kouzes & Posner (1997) establecen una serie de pasos entre los cuales se puede mencionar: determinar lo que se quiere lograr, escribir la imagen ideal del futuro, actuar en base a la

intuición y visualizar alcanzar el ideal deseado ya de ésta forma hay mayor posibilidad de que se vuelva real. Por otra parte, el Gerente debe tener en cuenta lo importante que resulta que el equipo de trabajo se identifique con la visión ya que así se podrá conseguir un compromiso por parte de los miembros de trabajo; para lograr transmitir el ideal existen una serie de pasos: identificar las personas a quienes les gustaría transmitir la visión, buscar aspectos comunes entre las personas (aspiraciones, objetivos, sueños), dar vida a la visión utilizando metáforas, historias, ejemplos, hablar de forma positiva, escuchar a los demás para una mayor comprensión del entorno que lo rodea.

10.3 Habilitar a Otros para Actuar

Las percepciones son bajas y no se diferencian entre ellas ya que todas se ubican en el percentil 10 (Tabla 35). Al promediar los datos otorgados por los otros observadores y compararlo con la Auto percepción se puede señalar que los valores fueron igualmente bajos. La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 3.8 puntos con un coeficiente de variación de 8% lo cual indica una variabilidad baja entre los datos. Por medio de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en la práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 10 presenta un nivel bajo en el desempeño de ésta práctica.

Todo lo anterior significa que el Gerente 10 debería mejorar para lograr mejores resultados de desempeño. Para ello se recomienda fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza; los autores Kouzes & Posner (1997) establecen una serie pautas para conseguirlo: incrementar las interacciones, concentrarse en las ganancias y no en las pérdidas, formar sociedades de planificación y solución de problemas, propiciar la colaboración, marchar primero dando el primer paso para generar confianza en los demás y lo puedan seguir. Por otro lado, el Gerente 10 debería fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo; así pues, Kouzes & Posner establecen las siguiente recomendaciones para lograrlo: aumentar la

autoridad de la gente, delegar tareas, educar al equipo a través del adiestramiento, organizar reuniones informales, formar relaciones estratégicas con aquellos que ofrezcan apoyo.

10.4 Servir de Modelo (Modelaje)

El Gerente 10 se otorgó 46 puntos los cuales están ubicados en el percentil 20 siendo un puntaje bajo y se asemeja con las puntuaciones dadas por las personas que están a su cargo, el Superior y el Par. Todo ello se ve al comparar el promedio de los otros observadores el cual fue idéntico al de la Auto percepción. La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 4.2 puntos con un coeficiente de variación de 9% lo cual indica una variabilidad baja entre los datos. Por medio de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en la práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 10 presenta un nivel bajo en el desempeño de ésta práctica.

Lo anterior nos indica que el Gerente 10 tiene un nivel bajo en “Servir de Modelo”. Al tomar en cuenta la teoría de Kouzes & Posner las tesisas recomiendan mejorar en dos aspectos fundamentales: dar el ejemplo el cual debe ser coherente y obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso y generen compromiso. En cuanto al primero existen unas pautas a seguir para que se pueda llevar a cabo, las cuales son: conocerse a sí mismo para poder clarificar los valores, incentivar el diálogo sobre valores personales y compartidos, examinar los propios actos y contar historias sobre momentos relevantes que sirven de instructivo a los visitantes médicos. Y para mejorar el segundo aspecto se podría seguir las siguientes pautas: preparar un plan para conseguir el éxito, simplificar las cosas lo cual puede hacerse dividiendo los objetivos grandes o grupos en pequeños objetivos, dejar que los demás también decidan, comunicar las decisiones tomadas (pizarra, anuncio, folleto, etc.), hablar sobre los beneficios para que las personas acepten el proceso de cambio.

10.5 Brindar Aliento

El puntaje mínimo dado en esta práctica fue otorgado por el Par con 38 puntos (percentil 0) y el máximo se obtuvo en la Auto percepción y Reporte Directo (42 puntos). Así pues, no existe diferencia entre las percepciones las cuales se consideran bajas. Cuando se ve el promedio de los otros observadores y se compara con la Auto percepción se llega a la conclusión que no hay diferencia de criterio en esta práctica (Tabla 36). La Desviación estándar obtenida en el Reporte Directo fue de 6.7 puntos con un coeficiente de variación de 16% lo cual indica una variabilidad baja entre los datos. Por medio de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en la práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 10 presenta un nivel bajo en el desempeño de ésta práctica.

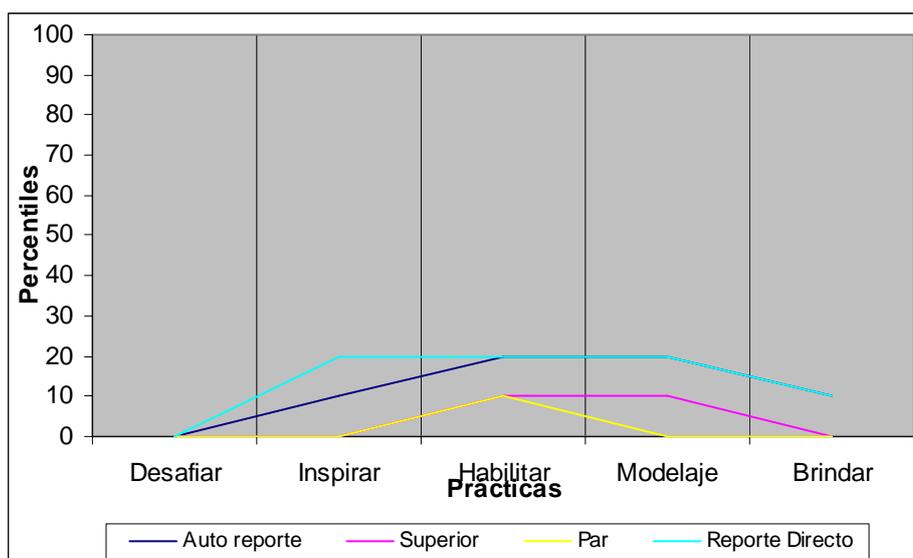
Así pues, el Gerente 10 podría mejorar en los compromisos planteados por los autores Kouzes & Posner: Reconocer las contribuciones individuales y celebrar los logros del equipo de forma regular. Para ello los autores establecieron una serie de sugerencias que ayudan a mejorar el desempeño en ésta práctica y entre los cuales se puede tomar en cuenta los siguientes para el primer compromiso: ser creativos con las recompensas y los reconocimientos pudiendo ser tangibles para mantenerse en el recuerdo de las personas, hacer público el reconocimiento, diseñar un sistema de recompensa y reconocimiento en forma participativa buscar personas que estén haciendo las cosas bien, ofrecer entrenamiento. Ahora bien, también existen una serie de sugerencias para aplicar de forma efectiva el segundo compromiso: programar celebraciones que vayan acorde con los valores de la organización, formar parte de las celebraciones que se realizan.

Rasgos Generales

La curva del Par (Gráfico 16), en cuanto a forma, es diferente en relación al resto de las demás quienes se asemejan entre sí aunque el Supervisor le da al Gerente 10 puntajes menores. Con todo lo anterior llegamos a la conclusión que la Auto percepción es muy parecida a la de su Superior, Par, y Reporte Directo ya que en todas las prácticas las

percepciones coincidieron en establecer puntajes bajos. Al comparar las puntuaciones de las prácticas se puede decir que en “Desafiar el Proceso” es donde se apreciaron los menores puntajes. Al tomar en cuenta las cuatro percepciones en las cinco prácticas el Gerente 10 tuvo un nivel moderado coincidiendo con el criterio otorgado por sus compañeros de trabajo.

Gráfico 16. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 10



Esto si esta grave como resultado del modelo. Se recomienda al Gerente 10 una conversación amplia de feedback con su superior inmediato para evaluar como mejorar las diferencias de percepción y acordar que debe hacer cada quien para ello, en un programa de coaching con metas y tiempos definidos, además con sus reportes directos para organizar los aspectos de mejora en las prácticas que sean necesarias de acuerdo al modelo y diagnóstico. Y con sus pares para la conformación de una franja gerencial coherente requiere de unas prácticas comunes sin mayores diferencias de ejecución por lo cual una sesión del superior con este Gerente y sus respectivos pares sería útil para ver como se homogeniza las percepciones en lo posible. En caso contrario pueden haber dificultades en este equipo de trabajo.

11.- GERENTE 11

Gerente Regional de la zona 7, maneja la línea 3, tiene a su cargo a cinco visitantes médicos, comparte la zona con dos Gerentes (Par) quienes llevan líneas diferentes y le reporta al Gerente Nacional de Venta, quien es su supervisor.

Tabla 37. Estadísticos de Percepciones. Gerente 11.

	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	X 1	Ds1	Cv1	X 2	Ds2	Cv2	X 3	Ds3	Cv3	X 4	Ds4	Cv4	X 5	Ds5	Cv5
Auto percepción	49	0.0	0%	55	0.0	0%	53	0.0	0%	51	0.0	0%	59	0.0	0%
Superior	44	0.0	0%	47	0.0	0%	49	0.0	0%	44	0.0	0%	48	0.0	0%
Pares	48	2.0	4%	45	4.0	9%	47	1.5	3%	48	0.5	1%	50	1.5	3%
Reporte Directo	57	1.6	3%	57	3.3	6%	59	1.6	3%	58	1.4	2%	59	0.8	1%

Tabla 38. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 11.

	A	x	Puntaje de otros observadores									
			S	P	P	R1	R2	R3	R4	R5		
Desafiar	49	53	44	50	46	57	60	58	57	55		
Inspirar	55	53	47	41	49	60	60	51	57	57		
Habilitar	53	55	49	45	48	60	60	60	56	58		
Modelaje	51	54	44	48	47	60	60	58	57	57		
Brindar	59	56	48	51	48	60	60	60	58	59		

Diferencias Entre Las Diversas Percepciones

11.1 Desafiar el Proceso

El puntaje más alto fue dado por sus visitantes médicos (57 puntos) ubicando al Gerente 11 en el percentil 90 y el puntaje más bajo fue dado por su Superior (44 puntos) ubicándolo en el percentil 10. Sin embargo, la Auto percepción y los Pares otorgaron un puntaje moderado (Tabla 37). El promedio de los otros observadores fue superior al de la Auto percepción indicando así que los compañeros del Gerente 11 lo ven mejor de cómo él se ve a sí mismo. La Desviación estándar obtenida en los Pares fue de 2 puntos con un coeficiente de variación de 4% y la desviación estándar en el Reporte Directo fue de 1.6 puntos con un

coeficiente de variación de 3% lo cual indica una variabilidad baja entre los datos en ambos tipos de percepciones. A través de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en la práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 11 presenta un nivel moderado en el desempeño de ésta práctica.

Considerando a los autores Bennis y Nanus (1985) se establece que el Gerente tome en cuenta el mundo cambiante en el que vivimos para poder manejar la organización acorde con las exigencias del entorno coincidiendo con Kouzes & Posner quienes afirman que los líderes deben promover el cambio sabiendo utilizar la rutina ya que en ocasiones puede entorpecer el progreso. Hay que tener en cuenta que los cambios implican un riesgo el cual en ocasiones hay que aceptarlo y aprender de los errores que ocurran. Así pues, se sugiere otorgar oportunidades al equipo de trabajo facilitando el clima de crecimiento que debería existir en toda organización, tomar la iniciativa de incrementar las oportunidades que le permiten al visitador médico desarrollar sus habilidades personales.

11.2 Inspirar Una Visión Compartida

La percepción que tienen los Pares y el Superior del Gerente 11 en cuanto al desempeño en ésta práctica es baja, siendo diferentes a las puntuaciones dadas por el Reporte Directo (57 puntos) y la Auto percepción (55 puntos) en donde se obtuvieron evaluaciones altas (Tabla 37) ubicadas en los percentiles 90 y 80 respectivamente. Al promediar a las personas que evalúan al Gerente no se estableció diferencia entre lo que dicen los demás y cómo se percibe él mismo (Tabla 38). La Desviación estándar obtenida en los Pares fue de 4 puntos con un coeficiente de variación de 9% y la desviación estándar en el Reporte Directo fue de 3.3 puntos con un coeficiente de variación de 6% lo cual indica una variabilidad baja entre los datos en ambos tipos de percepciones.

El Gerente 11 presenta una Auto percepción superior a la de su Superior y Par lo cual sugiere que dicho Gerente podría seguir ciertas recomendaciones para poder unificar los criterios dados por los otros observadores y convertir ésta práctica en una fortaleza. Así pues,

es recomendable que el Gerente 11 posea una imagen de cómo podría ser el futuro, hablar de tendencias futuras que podrían influir en la forma de realizar el trabajo de forma entusiasta y positiva. Ahora bien, no sólo es necesario poseer la visión sino transmitirla al equipo de trabajo para comprometer a los demás al logro del ideal común; para ello las tesisistas recomiendan compartir con los demás los sueños que le gustaría alcanzar y lograr demostrar que trabajar por una visión común permite conseguir beneficios a largo plazo.

11.3 Habilitar a Otros para Actuar

Los puntajes obtenidos por parte del Reporte Directo y la Auto percepción fueron altos en esta práctica ya que se ubicaron en el percentil 90 y 70 respectivamente, en cambio el Superior le otorgó 49 puntos (percentil 40) siendo un valor moderado y los Pares le otorgaron un nivel bajo. No hubo diferencia entre el promedio total de los otros observadores y la Auto percepción ya que ambos fueron altos (Tabla 38). La Desviación estándar obtenida en los Pares fue de 1.5 puntos con un coeficiente de variación de 3% y la desviación estándar en el Reporte Directo fue de 1.6 puntos con un coeficiente de variación de 3% lo cual indica una variabilidad baja entre los datos en ambos tipos de percepciones.

A través del cálculo de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en “Habilitar a Otros para Actuar” y se obtuvo como resultado que el Gerente 11 presenta un nivel alto en el uso de ésta práctica siendo la misma una fortaleza. Esto nos indica que el Gerente ha logrado que los miembros del equipo de trabajo confíen en él y conseguir el apoyo y la colaboración para el desarrollo del proyecto.

11.4 Servir de Modelo (Modelaje)

Los visitantes médicos evaluaron al Gerente 11 con 58 puntos, esto quiere decir que le otorgan un puntaje alto ubicándolo en el percentil 90. Así mismo, se observa que la Auto percepción y Pares plantean una puntuación moderada la cual se ubica en los percentiles 50 y

30 respectivamente. El Superior le dio a su Gerente Regional 48 puntos (moderado). Al sacar un promedio del puntaje total de los otros observadores se puede notar que está por encima de la Auto percepción, por lo tanto los compañeros lo ven mejor a como se ve a sí mismo. La Desviación estándar obtenida en los Pares fue de 0.5 puntos con un coeficiente de variación de 1% y la desviación estándar en el Reporte Directo fue de 1.4 puntos con un coeficiente de variación de 2% lo cual indica una variabilidad baja entre los datos en ambos tipos de percepciones. A través de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en la práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 11 presenta un nivel moderado en el desempeño de ésta práctica.

Tomando en cuenta la teoría de Kouzes & Posner, para convertir ésta práctica en una fortaleza se recomienda mejorar en el modo de dar el ejemplo y celebrar los pequeños triunfos. En cuanto a dar el ejemplo se aconseja: asegurarse que las acciones sean consistentes con los valores, dar el ejemplo sobre las conductas que se espera recibir, dar lo mejor de sí mismo demostrándose a los demás. Ahora bien, es necesario celebrar los pequeños triunfos para generar un compromiso con la meta que se desea alcanzar y tomar en cuenta los progresos que se han alcanzado hasta el momento.

11.5 Brindar Aliento

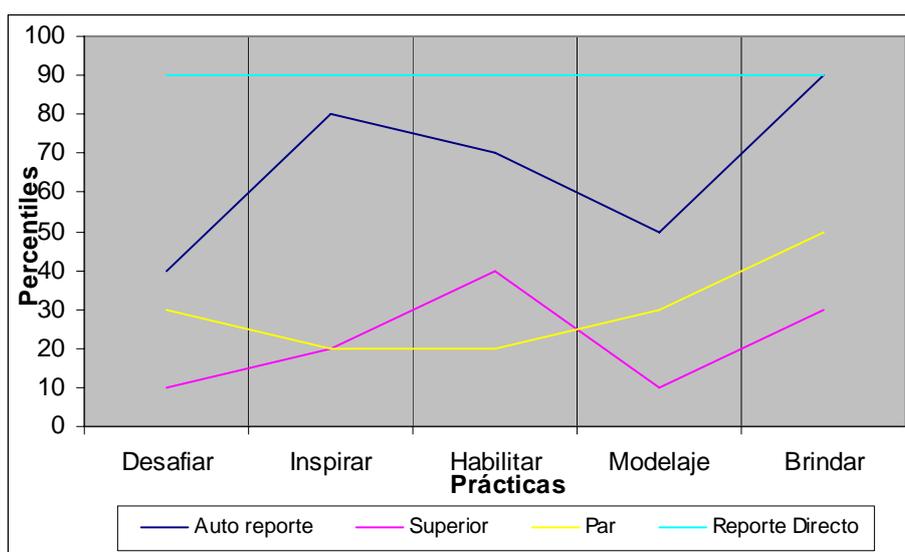
En la práctica “Brindar Aliento” tanto la Auto percepción como el Reporte Directo otorgaron una puntuación alta de 59 ubicándose en el percentil 90, sin embargo, se puede notar que el Superior y los Pares no opinan lo mismo ya que le dieron al Gerente 11 un puntaje de 48 y 50 representando un nivel moderado. Sin embargo, al realizar un promedio de los otros observadores se puede señalar que la Auto percepción y lo que piensan sus compañeros, en cuanto al desempeño del Gerente 11 en ésta práctica, es alto (Tabla 38). La Desviación estándar obtenida en los Pares fue de 1.5 puntos con un coeficiente de variación de 3% y la desviación estándar en el Reporte Directo fue de 0.8 puntos con un coeficiente de variación de 1% lo cual indica una variabilidad baja entre los datos en ambos tipos de percepciones.

El Gerente 11 presenta una Auto percepción superior a la de su Superior y Par lo cual sugiere que dicho Gerente podría seguir ciertas recomendaciones para unificar los criterios dados por los otros observadores y convertir ésta práctica en una fortaleza. Así pues, al tomar en consideración la teoría de Kouzes & Posner se sugiere ciertos aspectos en los que podría mejorar el Gerente tales como felicitar con mayor frecuencia a las personas que realizan un buen trabajo, asegurarse que su equipo de trabajo esté bien recompensado, reconocer a las personas que sirven de ejemplo. Además podría mejorar celebrando los logros del equipo de trabajo de forma regular ya que esto ayudaría a la motivación de los mismos.

Rasgos Generales

En rasgos generales se puede concluir que al tomar en cuenta las cuatro percepciones en las cinco prácticas el Gerente 11 tuvo una auto percepción alta la cual coincide con la otorgada por los visitantes médicos y es superior a la dada por su Superior y Par; pudiera pensarse que dicho Gerente tiene un buen desempeño en lo referente a las funciones que se relacionan directamente con el visitador médico y a su vez tiene un bajo y moderado desempeño desde las perspectivas de su Superior y Par. En la práctica “Inspirar una Visión Compartida” hay dos opiniones contradictorias ya que por un lado está el Reporte Directo y la Auto percepción que presentan un puntaje alto, a diferencia del Superior y los Pares quienes otorgan al Gerente Regional valores bajos.

Gráfico 17. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 11



Esta forma de percepción de los reportes directos puede enmascarar situaciones de autoritarismo ya que esta visión tan positiva que no coincide con otros evaluantes requiere de una apreciación mas particular o atendida a este grupo en particular.

12.- GERENTE 12

Gerente Regional de la zona 7, maneja la línea 2, tiene a su cargo a siete visitantes médicos, comparte la zona con dos Gerentes (Pares) quienes llevan líneas diferentes. Le reporta al Gerente Nacional de Venta, quien es su supervisor.

Tabla 39. Estadísticos de Percepciones. Gerente 12.

	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	X 1	Ds1	Cv1	X 2	Ds2	Cv2	X 3	Ds3	Cv3	X 4	Ds4	Cv4	X 5	Ds5	Cv5
Auto percepción	50	0.0	0%	47	0.0	0%	54	0.0	0%	49	0.0	0%	59	0.0	0%
Superior	52	0.0	0%	51	0.0	0%	49	0.0	0%	50	0.0	0%	54	0.0	0%
Pares	49	7.0	14%	46	6.5	14%	43	7.5	18%	53	1.5	3%	46	4.0	9%
Reporte Directo	52	10.9	21%	53	7.7	15%	53	11.3	21%	52	11.2	22%	56	8.5	15%

Tabla 40. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 12.

	Puntaje de otros observadores												
	A	x	S	P	P	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	
Desafiar	50	51	52	42	56	54	26	49	57	60	58	57	
Inspirar	47	51	51	39	52	55	35	50	56	60	56	57	
Habilitar	54	51	49	35	50	58	26	56	59	60	56	59	
Modelaje	49	52	50	51	54	59	25	54	58	60	52	54	
Brindar	59	54	54	42	50	60	35	58	58	60	60	59	

Diferencias Entre Las Diversas Percepciones

12.1 Desafiar el Proceso

La Auto percepción del Gerente 12 fue moderada obteniendo 50 puntos ubicados en el percentil 50 y se asemeja a las evaluaciones de sus Pares (49), Reporte Directo (52), y

Superior (52) quienes otorgan puntuaciones moderadas. Si se compara con el promedio de los otros observadores se puede decir que no hay diferencia de criterio ya que como se dijo anteriormente la mayoría de las evaluaciones se asemejan en cuanto a puntuación (Tabla 40). La Desviación estándar obtenida en los Pares fue de 7 puntos con un coeficiente de variación de 14% indicando una variabilidad baja entre los datos, en cambio la desviación estándar en el Reporte Directo fue de 10.9 puntos con un coeficiente de variación de 21% lo cual indica una variabilidad razonable entre los datos.

A través de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en “Desafiar el Proceso” y se obtuvo como resultado que el Gerente 12 presenta un nivel moderado en el desempeño de ésta práctica. De ésta forma, podría lograr un nivel de excelencia si asume con mayor firmeza el reto de “Desafiar el Proceso”; para ello podría tomar el trabajo como una aventura en donde se presentan oportunidades que hacen posible desarrollar las habilidades y destrezas pero también se presentan riesgos que deben ser asumidos con responsabilidad. Kouzes & Posner plantean que un líder presenta formas innovadoras a la hora de realizar el trabajo ya que la rutina puede hacer que se obstaculice el proceso.

12.2 Inspirar Una Visión Compartida

El Gerente 12 obtuvo una puntuación baja ubicada en el percentil 20 por parte de sus Pares quienes coinciden con la Auto percepción de dicho Gerente. Sin embargo el Superior coloca al Gerente en un nivel moderado y el Reporte Directo en un nivel alto (Tabla 39). En general, los otros observadores poseen una mejor percepción del Gerente que la de sí mismo. La Desviación estándar obtenida en los Pares fue de 6.5 puntos con un coeficiente de variación de 14% y la desviación estándar en el Reporte Directo fue de 7.7 puntos con un coeficiente de variación de 15% lo cual indica una variabilidad baja entre los datos en ambos tipos de percepciones. A través de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en esta práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 12 presenta un nivel bajo en el desempeño de ésta práctica.

Para convertir ésta práctica en una fortaleza es recomendable que el Gerente 12 posea un ideal de futuro en el cual le gustaría desenvolverse utilizando la intuición como herramienta básica. Ahora bien, también es necesario transmitir la visión al equipo de trabajo; para ello se aconseja que el Gerente muestre los beneficios que trae consigo el logro de la visión y de ésta forma se conseguirá comprometer a los demás al logro del ideal común. Además Kouzes & Posner (1997) establecen una serie de sugerencias para que el líder transmita la visión entre las cuales podemos mencionar: un lenguaje poderoso (metáforas, ejemplos, historias), estilo positivo de comunicación (entusiasmo), expresividad no verbal (sonreír, pronunciar palabras con claridad).

12.3 Habilitar a Otros para Actuar

Las puntuaciones más altas obtenidas en ésta práctica fueron las otorgadas por los visitantes médicos como Reportes Directos y la auto percepción ya que se encuentran ubicados en el percentil 70. Sin embargo, se plantea una diferencia con la opinión que tienen los Pares (43 puntos) ya que estos últimos establecen puntajes bajos ubicados en el percentil 10. El Superior evalúa al Gerente 12 como moderado. Al promediar las percepciones de todos sus compañeros de trabajo se establece una diferencia donde los demás lo evalúan por debajo de lo que se evalúa el propio Gerente (Tabla 40). La Desviación estándar obtenida en los Pares fue de 7.5 puntos con un coeficiente de variación de 18% señalando una baja variabilidad entre los datos y la desviación estándar en el Reporte Directo fue de 11.3 puntos con un coeficiente de variación de 21% lo cual indica una variabilidad razonable entre los datos.

A través de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en esta práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 12 presenta un nivel alto en el desempeño de ésta práctica. Esto indica que dicho Gerente tiene vocación de servir y ha logrado que las personas confíen ellos para actuar y correr riesgos.

12.4 Servir de Modelo (Modelaje)

Existe poca diferencia entre los puntajes dados por los grupos evaluadores y la Auto percepción ya que coinciden en establecer un criterio de moderado en ésta práctica, exceptuando a los Pares quienes poseen puntajes altos en su evaluación. El promedio de los otros fue 52 asemejándose con el nivel obtenido del puntaje de la auto percepción el cual fue moderado (Tabla 40). La Desviación estándar obtenida en los Pares fue de 1.5 puntos con un coeficiente de variación de 3% señalando una baja variabilidad entre los datos y la desviación estándar en el Reporte Directo fue de 11.2 puntos con un coeficiente de variación de 22% lo cual indica una variabilidad razonable entre los datos. A través de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en esta práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 12 presenta un nivel moderado en el desempeño de ésta práctica.

Para lograr un nivel de excelencia en la práctica “Servir e Modelo” es necesario obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso es decir, mostrar pequeñas victorias para generar confianza y motivación para alcanzar el éxito. Por otra parte se recomienda conseguir el respeto de parte de su equipo de trabajo y dar el ejemplo comportándose de forma coherente y para ello se debe comenzar por clarificar los valores ya que las conductas de un buen líder gozan de principios, unificar a los poderdantes de tal forma que hayan valores compartidos y prestar atención a los actos que se realizan ya que a través de ellos la gente determina su concepto hacia el Gerente.

12.5 Brindar Aliento

Para ésta práctica la Auto percepción resalta entre las demás con 59 puntos ubicados en el percentil 90. El Superior y el Reporte Directo otorgaron puntajes altos. Hay que destacar la diferencia de criterio existente entre dicho puntaje y el puntaje bajo otorgado por sus Pares quienes ubicaron al Gerente en el percentil 20. El promedio de los otros observadores fue alto por lo tanto hay no hay diferencia en cuanto a criterio entre lo que expresa el Gerente de sí mismo y lo que perciben los demás. La Desviación estándar obtenida en los Pares fue de 4

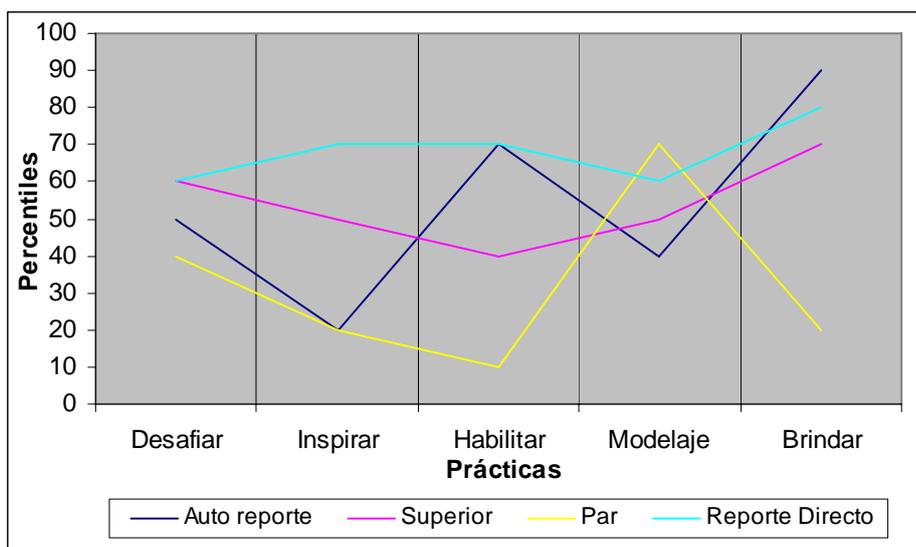
puntos con un coeficiente de variación de 9% y la desviación estándar en el Reporte Directo fue de 8.5 puntos con un coeficiente de variación de 15% lo cual indica una variabilidad baja entre los datos.

A través de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en esta práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 12 presenta un nivel alto en el desempeño de ésta práctica. Esto nos indica que transmite con entusiasmo y muestra a su equipo de trabajo que son capaces de triunfar.

Rasgos Generales

Ahora bien, se puede llegar a la conclusión que donde mejor se destaca el Gerente 12 es en “Brindar Aliento” ya que obtuvo las puntuaciones más altas de Superior, Reporte Directo y Auto evaluación; para los Pares la práctica del liderazgo donde más se destaca es en “Servir de Modelo”. Ahora bien, según el Superior y el Par donde se encontraron los puntajes más bajos, fue en “Habilitar a otros para Actuar”. Al tomar en cuenta las cuatro percepciones en las cinco prácticas el Gerente 12 coincide con el Superior y el Reporte Directo ya que presentan un nivel moderado, sin embargo se diferencia del Reporte Directo ya que se encuentra sobrevaluado en relación a sus visitantes médicos.

Gráfico 18. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 12



Finalmente, se recomienda al Gerente 12 una conversación amplia de feedback con su superior y también con sus reportes directos y además con sus pares de manera separada para organizar los aspectos de mejora en las prácticas que sean necesarias de acuerdo al modelo y diagnóstico, con su supervisor inmediato para evaluar como mejorar esas diferencias de percepción y acordar que debe hacer cada quien para ello, en un programa de coaching con metas y tiempos definidos y esta misma acción con sus reportes directos, con respecto a sus pares la conformación de una franja gerencial coherente requiere de unas prácticas comunes sin mayores diferencias de ejecución por lo cual una sesión del superior con este Gerente y sus respectivos pares sería útil para ver como se homogeniza las percepciones en lo posible.

13.- GERENTE 13

Gerente Regional de la zona 7, maneja la línea 1. Tiene a su cargo a ocho visitadores médicos, comparte la zona con dos Gerentes (Pares) quienes llevan líneas diferentes. Le reporta al Gerente Nacional de Venta, quien es su supervisor.

Tabla 41. Estadísticos de Percepciones. Gerente 13.

	Desafiar			Inspirar			Habilitar			Servir			Brindar		
	X 1	Ds1	Cv1	X 2	Ds2	Cv2	X 3	Ds3	Cv3	X 4	Ds4	Cv4	X 5	Ds5	Cv5
Auto percepción	52	0.0	0%	51	0.0	0%	54	0.0	0%	49	0.0	0%	48	0.0	0%
Superior	44	0.0	0%	43	0.0	0%	52	0.0	0%	42	0.0	0%	48	0.0	0%
Pares	50	2.0	4%	45	3.5	8%	55	2.5	5%	54	0.5	1%	52	6.0	12%
Reporte Directo	43	11.1	26%	43	9.8	23%	50	6.5	13%	45	7.8	17%	47	8.6	18%

Tabla 42. Puntaje de Evaluaciones. Gerente 13.

	A	x	Puntaje de otros observadores										
			S	P	P	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
Desafiar	52	44	44	52	48	46	26	43	44	29	57	60	40
Inspirar	51	43	43	48	41	47	25	40	40	42	53	60	38
Habilitar	54	51	52	57	52	46	41	52	52	44	58	60	44
Modelaje	49	46	42	53	54	44	34	46	41	39	54	60	43
Brindar	48	48	48	58	46	45	32	49	49	39	58	60	47

Diferencias Entre Las Diversas Percepciones

13.1 Desafiar el Proceso

En ésta práctica se pueden establecer sólo dos criterios diferentes en donde los puntajes bajos fueron 43 y 44 puntos ubicados en el percentil 10, otorgados por el Reporte Directo y el Superior, así pues, los puntajes moderados fueron 52 y 50 puntos obtenidos en la Auto percepción y en los Pares. Al promediar el puntaje de los otros observadores se establece una diferencia entre lo que opinan los demás (bajo) y la Auto percepción (moderado) (Tabla 42). La Desviación estándar obtenida en los Pares fue de 2 puntos con un coeficiente de variación de 4% señalando una baja variabilidad entre los datos y la desviación estándar en el Reporte Directo fue de 11.1 puntos con un coeficiente de variación de 26% lo cual indica una variabilidad razonable entre los datos.

El Gerente 13 presenta una Auto percepción superior a la de su Superior y Reporte Directo lo cual sugiere que dicho Gerente podría seguir ciertas recomendaciones para poder unificar los criterios dados por los otros observadores y convertir ésta práctica en una fortaleza. Así pues, para que el Gerente 13 tenga un mejor desempeño podría correr riesgos a la hora de hacer las cosas, teniendo en cuenta los éxitos y fracasos que se pueden presentar. Bennis y Nanus plantean que el liderazgo se desenvuelve en un contexto complejo en el cual el líder debe responder a los cambio acelerado; por otra parte Kouzes & Posner (1997) establecen la presencia de dos compromisos los cuales facilitan “Desafiar el Proceso”: salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, innovar y mejorar y por otra parte, experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen. Para el desarrollo del primer compromiso se recomienda que el Gerente 13 propicie la motivación intrínseca para lograr que el equipo de trabajo se comprometa con el objetivo al cual se quiere llegar, escuchar las opiniones de los demás, buscar formas de mejorar la organización, adiestrar constantemente al equipo de trabajo para que desarrollen sus habilidades. Por otra parte para el logro del segundo compromiso se aconseja dejar los miedos a un lado y correr el riesgo de los nuevos retos dando paso a ideas y sugerencias.

13.2 Inspirar Una Visión Compartida

El Superior, los Pares y los Reportes Directos coinciden en darle al Gerente 13 un puntaje bajo ubicado en el percentil 10. Sin embargo, la Auto percepción fue de 51 puntos ubicándose en el renglón de moderado. Todo ello se apreció promediando los puntajes de lo demás en donde se pudo establecer que los demás ven al Gerente 13 de forma inferior a la propia percepción del Gerente (Tabla 42). La Desviación estándar obtenida en los Pares fue de 3.5 puntos con un coeficiente de variación de 8% señalando una baja variabilidad entre los datos y la desviación estándar en el Reporte Directo fue de 9.8 puntos con un coeficiente de variación de 23% lo cual indica una variabilidad razonable entre los datos. A través de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en esta práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 13 presenta un nivel bajo en el desempeño de ésta práctica.

Todo lo anterior, lleva a establecer la necesidad de imaginar una visión o ideal de futuro. Para poder lograrlo Kouzes & Posner (1997) establecen una serie de pasos entre los cuales se puede mencionar: determinar lo que se quiere lograr, escribir la imagen ideal del futuro, actuar en base a la intuición y visualizar alcanzar el ideal deseado ya de ésta forma hay mayor posibilidad de que se vuelva real. Por otra parte, el Gerente debe tener en cuenta lo importante que resulta que el equipo de trabajo se identifique con la visión ya que así se podrá conseguir un compromiso por parte de los miembros de trabajo; para lograr transmitir el ideal existen una serie de pasos: identificar las personas a quienes les gustaría transmitir la visión, buscar aspectos comunes entre las personas (aspiraciones, objetivos, sueños), dar vida a la visión utilizando metáforas, historias, ejemplos, hablar de forma positiva, escuchar a los demás para una mayor comprensión del entorno que lo rodea.

13.3 Habilitar a Otros para Actuar

En ésta práctica no hubo diferencia entre el puntaje de la Auto percepción y los Pares ya que ambos coinciden en otorgar criterio alto al Gerente. Así mismo, los puntajes de Reporte Directo (50) y Superior (52) fueron moderados. En general, la percepción que tienen todos los observadores es inferior a que la que tiene él mismo (Tabla 42). La Desviación estándar

obtenida en los Pares fue de 2.5 puntos con un coeficiente de variación de 5% y la desviación estándar en el Reporte Directo fue de 6.5 puntos con un coeficiente de variación de 13% lo cual indica una variabilidad baja entre los datos.

El Gerente 13 presenta una Auto percepción superior a la de su Superior y Reporte Directo lo cual sugiere que dicho Gerente podría seguir ciertas recomendaciones para poder unificar los criterios dados por los otros observadores y convertir ésta práctica en una fortaleza. Así pues, para mejorar el desempeño es necesario que el Gerente fomente La Colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza; además es recomendable que fortalezca a las personas mediante la cesión de poder, posibilidad de elección, desarrollo de las competencias y el ofrecimiento de apoyo.

13.4 Servir de Modelo (Modelaje)

En ésta práctica hay diferencia entre las percepciones ya que la Auto percepción fue de 49 puntos considerándose en un nivel moderado y en el percentil 40 (Tabla 41). El Superior y el Reporte Directo concuerdan en establecer puntajes bajos al Gerente. Los Pares conceden puntajes altos al Gerente 13. Así pues, al igual que la práctica anterior los demás lo perciben por debajo de como se ve él mismo. La Desviación estándar obtenida en los Pares fue de 0.5 puntos con un coeficiente de variación de 1% y la desviación estándar en el Reporte Directo fue de 7.8 puntos con un coeficiente de variación de 17% lo cual indica una variabilidad baja entre los datos de ambas percepciones.

A través de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en esta práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 13 presenta un nivel bajo en el desempeño de ésta práctica. Al tomar en cuenta la teoría de Kouzes & Posner se recomienda mejorar en dos aspectos fundamentales: obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso y generen compromiso y dar el ejemplo el cual debe ser coherente. En cuanto al primero se podría seguir las siguientes pautas: preparar un plan para conseguir el éxito, simplificar las cosas lo cual puede hacerse dividiendo los objetivos grandes o grupos en pequeños objetivos, dejar que los demás también decidan, comunicar las decisiones tomadas

(pizarra, anuncio, folleto, etc.), hablar sobre los beneficios para que las personas acepten el proceso de cambio. Y para mejorar el segundo aspecto existen unas pautas a seguir para que se pueda llevar a cabo, las cuales son: conocerse a sí mismo para poder clarificar los valores, incentivar el diálogo sobre valores personales y compartidos, examinar los propios actos y contar historias sobre momentos relevantes que sirven de instructivo a los visitantes médicos.

13.5 Brindar Aliento

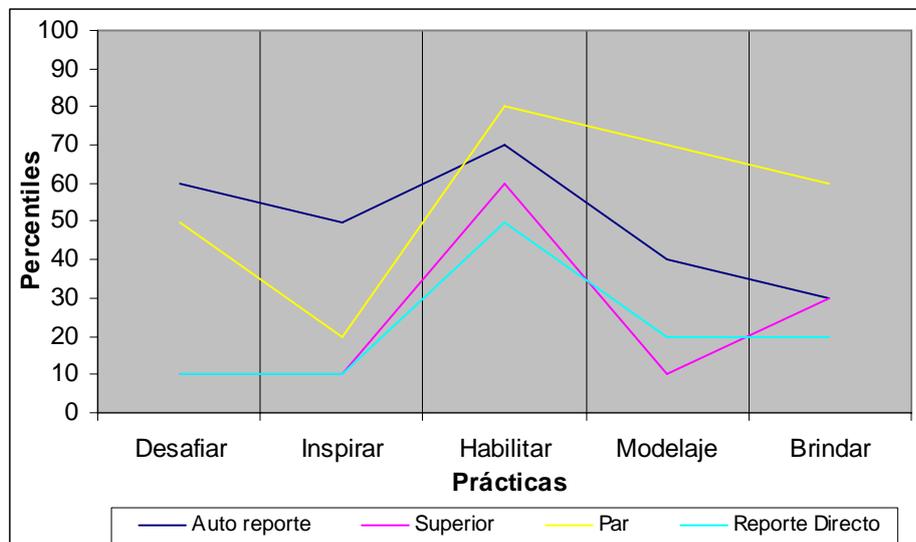
En ésta práctica todas las percepciones coinciden en puntajes moderados a excepción de los Reportes Directos quienes sitúan en el percentil 20 y por ende en un nivel bajo al Gerente (Tabla 41). Ahora bien, al promediar todas las puntuaciones de los otros observadores da el mismo resultado de la Auto percepción lo cual quiere decir que no hay diferencia entre las evaluaciones. La Desviación estándar obtenida en los Pares fue de 6 puntos con un coeficiente de variación de 12% y la desviación estándar en el Reporte Directo fue de 8.6 puntos con un coeficiente de variación de 18% lo cual indica una variabilidad baja entre los datos de ambas percepciones.

A través de la moda se sacó el nivel de intensidad que más se repetía entre las percepciones en esta práctica y se obtuvo como resultado que el Gerente 13 presenta un nivel moderado en el desempeño de ésta práctica. Así pues, al tomar en consideración la teoría de Kouzes & Posner se podría sugerir ciertos aspectos en los que podría mejorar el Gerente tales como felicitar con mayor frecuencia a las personas que realizan un trabajo bien hecho, asegurarse que su equipo de trabajo está bien recompensado por su labor, reconocer públicamente a las personas que sirven de ejemplo. Además podría mejorar celebrando los logros del equipo de trabajo de forma regular ya que esto ayudaría a la motivación de los mismos.

Rasgos Generales

Al tomar en cuenta las cuatro percepciones en las cinco prácticas el Gerente 13 coincide con los Pares ya que presentan un nivel moderado, sin embargo se diferencia del Reporte Directo y Superior ya que se encuentra sobrevaluado. Observando el Gráfico 19, se ve con claridad que las evaluaciones de Superior y Reporte Directo son muy parecidas. Por otra parte la práctica en mejor se desempeña el Gerente 13 es “Habilitar a Otros para Actuar”.

Gráfico 19. Evaluación de Prácticas bajo enfoque 360°. Gerente 13



Finalmente, se recomienda al Gerente 13 una conversación amplia de feedback con su superior y también con sus reportes directos y además con sus pares de manera separada para organizar los aspectos de mejora en las prácticas que sean necesarias de acuerdo al modelo y diagnóstico, con su supervisor inmediato para evaluar como mejorar esas diferencias de percepción y acordar que debe hacer cada quien para ello, en un programa de coaching con metas y tiempos definidos y esta misma acción con sus reportes directos, con respecto a sus pares la conformación de una franja gerencial coherente requiere de unas prácticas comunes sin mayores diferencias de ejecución por lo cual una sesión del superior con este Gerente y sus respectivos pares sería útil para ver como se homogeniza las percepciones en lo posible. En caso contrario pueden haber dificultades en este equipo de trabajo.

C. SISTEMA GERENCIAL DE ZUOZ PHARMA

Para este análisis se tomaron las Auto percepciones de los 13 Gerentes y se ubicaron los puntajes con sus respectivos grados de intensidad: alto, moderado y bajo. Para saber el desempeño del Gerente promedio de Zuoz Pharma en cada práctica se calculó el criterio correspondiente a cada puntaje, luego a través del cálculo de la moda (dato que más se repite) se obtuvo el nivel del Sistema Gerencial (Tabla 43). Según datos proporcionados por la empresa, se colocó una columna representando los porcentajes de los niveles de venta alcanzados hasta el mes de Agosto de 2.004, siendo el 100% la cobertura total de la venta en unidades en la empresa para esa fecha. Adicionalmente, se elaboró un gráfico que representa el Sistema Gerencial de Zuoz Pharma; en el eje de las “x” se encuentran ubicadas las cinco Prácticas del Liderazgo planteadas por Kouzes & Posner y en el eje de las “y” se ubica la moda representada en la intensidad dónde se asignaron los valores de 3, 2 y 1 para las categorías de alto, moderado y bajo respectivamente.

Tabla 43. Moda de la Auto percepción de los Gerentes.

	Prácticas										% Niveles de Venta
	Desafiar		Inspirar		Habilitar		Servir		Brindar		
	P	I	P	I	P	I	P	I	P	I	
Gerente 1	59	A	47	B	58	A	60	A	59	A	91
Gerente 2	54	A	51	M	57	A	52	M	56	A	112
Gerente 3	57	A	57	A	57	A	58	A	57	A	96
Gerente 4	46	B	47	B	48	M	54	A	51	M	107
Gerente 5	55	A	55	A	51	M	60	A	57	A	104
Gerente 6	46	B	55	A	50	M	49	M	49	M	93
Gerente 7	49	M	49	M	44	B	48	M	52	M	95
Gerente 8	50	M	51	M	45	B	48	M	55	A	92
Gerente 9	44	B	39	B	45	B	37	B	45	B	113
Gerente 10	39	B	42	B	45	B	46	B	42	B	113
Gerente 11	49	M	55	A	53	A	51	M	59	A	104
Gerente 12	50	M	47	B	54	A	49	M	59	A	107
Gerente 13	52	M	51	M	54	A	49	M	48	M	97
Moda	M		B		A		M		A		

1. Desafiar el Proceso

“Los líderes son personas que están dispuestas a avanzar hacia lo desconocido. Están preparadas para aceptar los riesgos, para innovar y experimentar con miras a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas” (Kouzes & Posner, 1997, p. 43). En cuanto a esto la mayoría de los Gerentes de la empresa hacen un uso moderado de la práctica, esto quiere decir que si se enfocan en cubrir ciertos aspectos pueden convertirla en una fortaleza. Para ello los autores Kouzes & Posner (1997) sugieren:

- a) Salir a la *búsqueda de oportunidades* que presenten el desafío de cambiar, innovar y mejorar: esto se puede lograr mediante el desarrollo de las capacidades y la motivación intrínseca del equipo de trabajo, eliminar las rutinas poco funcionales e incentivar los cambios.
- b) *Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores* que se producen: para el logro de éste aspecto los Gerentes deberían aumentar su capacidad de ver los errores como una oportunidad de crecimiento, correr riesgos demostrando confianza en lo que hacen y experimentar nuevas situaciones y formas de resolverlas.

En este sentido para poner a tono el cuerpo gerencial se requiere que los Gerentes 4, 6, 9 y 10 tengan un entrenamiento asociado a satisfacer los aspectos **a y b** recomendados por los autores. Sin embargo, en el mundo de la visita médica y sus operaciones habría que evaluar la cultura organizacional de la empresa y del territorio geográfico asignado así como las líneas farmacéuticas de responsabilidad para tener pues una evaluación más integral, y así señalar la apertura de ella (la cultura) hacia formas mas agresivas de ser y hacer, y que puedan insertarse en ella sin mayor dificultad.

2. Inspirar una Visión Compartida

“Una persona sin poderdantes no es un líder, y la gente no sigue a nadie hasta que acepta una visión como propia. Los líderes no pueden exigir compromiso, sólo inspirarlo”

(Kouzes & Posner, 1997, p.45). Para “Inspirar una Visión Compartida” es necesario imaginar un futuro edificante y reunir a otros en torno a una visión común. Los Gerentes de Zuoz Pharma presentan un bajo uso de esta práctica por lo que se le recomienda a la empresa guiar su maniobra en cuanto al desarrollo de la visión la cual es una imagen ideal que ofrece una orientación de futuro a través de la intuición obtenida gracias a la experiencia. Ahora bien, a los Gerentes de Zuoz Pharma se les recomienda reflexionar sobre aquellas situaciones del pasado que pueden ser significativas en el presente para conocer la base sobre la que se está construyendo el futuro, determinar lo que se quiere lograr, pensar una imagen ideal para el futuro de la empresa, poner a prueba las premisas las cuales “son pantallas mentales que amplían o limitan lo posible” (Kouzes & Posner, 1997, p.193), examinar en qué se basa el programa de la organización, visualizar el objetivo deseado para aumentar la posibilidad de que la idea se vuelva real.

Para reunir a otros en una visión común se recomienda a la empresa, basándose en los autores Kouzes & Posner (1997), enseñar a los Gerentes la importancia de descubrir un objetivo común al equipo de trabajo, comunicar la visión mediante un lenguaje basado en metáforas, expresividad no verbal, anécdotas, etc. y propiciar la confianza de los Gerentes para transmitir la visión. Estudios anteriores, revelaron que cuando los líderes poseen una visión clara para la organización, los poderdantes presentan altos niveles de satisfacción laboral, motivación, compromiso, etc. En cuanto a los Gerentes con percentil que significa ejecución Baja se recomienda identificarse al equipo de trabajo, buscar aspectos que sean comunes entre los mismos, desarrollar sus competencias, hablar de forma positiva, creer en lo que dice, saber escuchar en todo momento para poder comprender el entorno que lo rodea. Esta práctica requiere un entrenamiento para todos los miembros del equipo gerencial.

3. Habilitar a otros para actuar

“Los líderes ejemplares consiguen el apoyo y la ayuda de todos aquellos que deberán hacer funcionar el proyecto” (Kouzes & Posner, 1997, p.46). Para el Sistema Gerencial de Zuoz Pharma el uso de esta práctica es una fortaleza lo cual indica que la mayoría de los Gerentes

presentan altos niveles al momento de fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza. Así pues un Gerente que promueva la cooperación es considerado más competente y eficaz. Por otra parte, los Gerentes fortalecen a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo. A los Gerentes 7, 8, 9 y 10 señalados con baja práctica deben considerar un entrenamiento progresivo para que faculten a sus seguidores, y ofrezcan retos que siendo compartidos ayuden a tener mejores logros compartidos y mejores situaciones con sentido de independencia pero con responsabilidad.

4. Servir de Modelo

“Los líderes sirven de modelo a través del ejemplo personal y la consagración a la tarea” (Kouzes & Posner, 1997, p.47). Al observar la moda en ésta práctica los Gerentes de la empresa tienen un nivel moderado de la misma. Para convertirla en una fortaleza es necesario:

a) ***Dar el ejemplo*** comportándose de forma coherente con respecto a los valores: Para Kouzes & Posner (1997) hay tres aspectos que se podrían llevar a cabo como clarificar los valores y creencias, unificar los valores del líder con los de su equipo de trabajo y tener coherencia entre lo que se dice y lo se hace.

b) ***Obtener pequeños triunfos*** que promuevan el progreso y generen compromiso: para el incrementar la realización de éste aspecto los Gerentes deberían considerar el cambio como un proceso gradual y estimular al equipo de trabajo a través de la celebración de pequeños triunfos.

A los Gerentes con nivel bajo y medio se le debe considerar un tratamiento especial a los efectos de lograr un mejor desempeño en esta práctica y así modelar para el equipo situaciones y soluciones de excelencia, que refuercen un clima y una gestión virtuosa dentro de los cánones o patrones organizacionales y que sirvan de auto reforzamiento de hacer, sentir y ser tal cual como se espera que se haga.

5. Brindar Aliento

“Parte de la tarea del líder es mostrarle a las personas que son capaces de triunfar” (Kouzes & Posner, 1997, p.49). La mayoría de los Gerentes de la empresa presentan altos niveles en ésta práctica lo cual implica que reconocen las contribuciones individuales de su equipo de trabajo obtenidas en los éxitos de los proyectos, motivándolos a alcanzar sus propias metas. Además, celebran los logros del equipo de forma regular siendo acordes con los valores y principios de la organización. Pudiera pensarse que la empresa realiza una dinámica en donde se le da gran importancia a la celebración y reconocimiento del personal que allí labora.

Se debería considerar para aquellos que están con desempeño bajo y medio una intervención para identificar, evaluar y establecer mecanismos más dinámicos de reconocimiento y feedback para todos los miembros de los respectivos equipos.

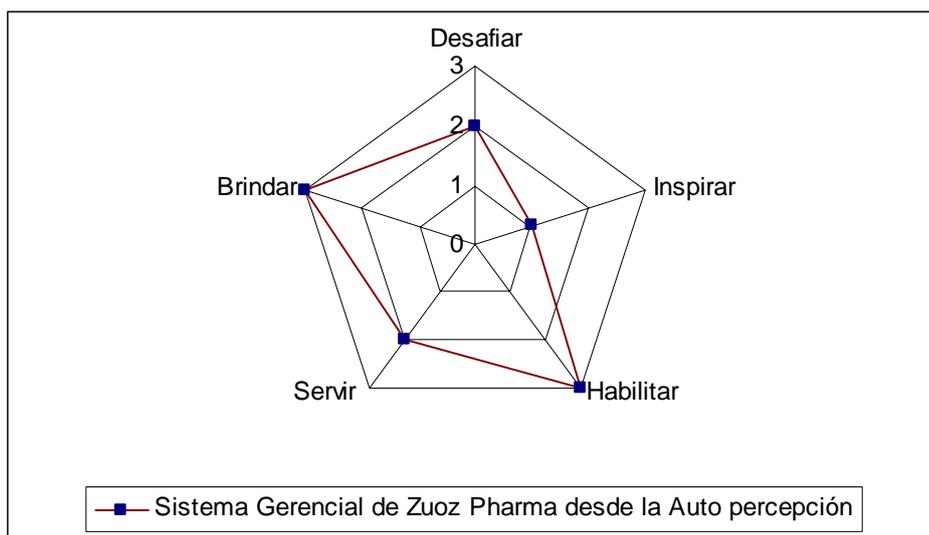
Rasgos Generales

En el Gráfico se reflejan los datos anteriormente mencionados siendo el eje “y” la intensidad del uso de las prácticas medido en los niveles alto (3), moderado (2) y bajo (1) y, el eje “x” está representado por las cinco prácticas del modelo de liderazgo.

Se puede observar que la mayoría de los Gerentes de Zuoz Pharma presentan altos niveles de desempeño en la práctica “Habilitar a Otros para Actuar” y “Brindar Aliento” pudiera pensarse que esto se debe por las funciones inherentes al cargo ya que ellos tienen que supervisar y coordinar a los visitadores médicos. Sin embargo, presentan bajos niveles en la práctica “Inspirar una Visión Compartida” por lo que pudiera pensarse que los Gerentes deberían transmitir de una manera clara y precisa a su equipo de trabajo lo que se quiere lograr.

Al momento de la selección la empresa podría considerar estos rasgos generales y dirigir su proceso de búsqueda de personal hacia personas con características que representen las cinco prácticas en niveles altos para mejorar el desempeño de la organización.

Gráfico 20. Evaluación de Prácticas del Gerente Zuoz Pharma desde la Auto percepción.



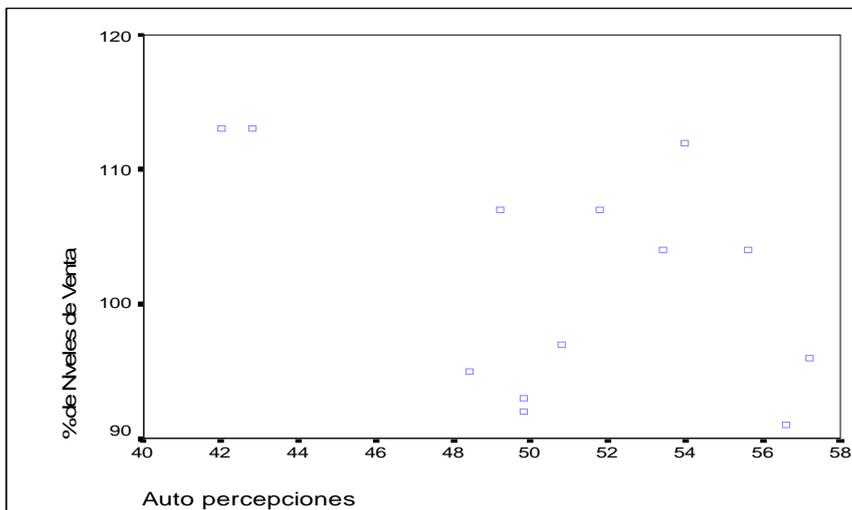
Por otra parte, se analizó la relación existente entre el puntaje obtenido en cada una de las auto percepciones de los Gerentes y su respectivo nivel de venta en unidades alcanzado. Para ello se calculó la Correlación de Pearson ($- 0.445$) resultando una correlación negativa media lo cual podría indicar que a mayor puntaje en auto percepción menores niveles de venta. Sin embargo, el Sigma bilateral de 0.128 refleja que la correlación no es tampoco significativa. (Tabla 44)

Con todo esto se puede decir que existen otras variables diferentes a las auto percepciones del liderazgo que podrían influir en los niveles de venta tales como edad, antigüedad, tamaño de la zona, índice de rotación, etc. En cuanto a las variables demográficas estudiadas en esta investigación se pudo observar que existe una correlación negativa débil en las variables de Línea de productos y Edad y, no existe correlación alguna en cuanto a Género, Antigüedad, Nivel Educativo y Área Geográfica. (Anexo G)

Tabla 44. Correlación de Pearson.

		% de Niveles de Venta	Auto percepciones
% de Niveles de Venta	Correlación de Pearson	1.000	-.445
	Sig. (bilateral)	.	.128
	N	13	13
Auto percepciones	Correlación de Pearson	-.445	1.000
	Sig. (bilateral)	.128	.
	N	13	13

Gráfico 21. Diagrama de Dispersión



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

La investigación consistió en el análisis diferencial del liderazgo gerencial basado en la teoría de Kouzes & Posner bajo un enfoque 360° en la fuerza de venta; para ello se establecieron seis objetivos específicos que se llevaron a cabo mediante el uso de una metodología apropiada para el estudio.

El cumplimiento del primer objetivo de la investigación consistió en determinar la presencia o no del inventario de prácticas predominantes de liderazgo (IPL) y se logró mediante la aplicación del instrumento de investigación a la muestra donde el cálculo del Alfa de Crombach demostró la confiabilidad del instrumento con un valor de 0.963.

El análisis demográfico derivado del segundo objetivo se realizó para las variables de: nivel educativo, género, zona, línea de productos, edad y antigüedad en la empresa. Se observó que los Gerentes de la empresa tienen características demográficas tales como: un nivel educativo predominantemente de Técnico Superior Universitario, una población de género masculino en un 84.6%, con edades predominantemente comprendidas entre 35 y 44 años y con una antigüedad promedio de 7 a 12 años.

En cuanto al tercer objetivo, según los datos reflejados en los cuestionarios se puede concluir que no hay diferencias significativas (Anexo G) para las variables demográficas: nivel educativo, género y línea de productos con respecto al uso de las Prácticas del Liderazgo.

Para el cuarto objetivo planteado en la investigación, el cual es determinar el estilo según la posición jerárquica en la organización: auto percepción, pares, reporte directo y superiores, se registraron diversas percepciones que se englobaron según la relación con respecto al líder evaluado determinando, el estilo de liderazgo de cada Gerente y obteniendo como resultado diferentes niveles de auto percepción con respecto al resto de las demás percepciones.

La elaboración del Sistema Gerencial de Zuoz Pharma basado en la Auto percepción de los Gerentes responde al quinto objetivo con el fin de construir el Gerente Tipo que representa a la organización, se observaron las fortalezas del modelo siendo estas: Habilitar a Otros para Actuar y Brindar Aliento y las debilidades como: Inspirar una Visión Compartida y se dieron las recomendaciones a la empresa con el fin de que elaboren estrategias que vayan dirigidas al mejoramiento en el uso de las prácticas y a conseguir un mayor nivel gerencial en cuanto a liderazgo.

Se puede concluir, que para el Gerente promedio de la empresa, las prácticas “Habilitar a Otros para Actuar” y “Brindar Aliento” son unas fortalezas, en cambio el menor uso de las prácticas lo hacen en cuanto a “Inspirar una Visión Compartida” y en “Desafiar el Proceso” y “Servir de Modelo” se determinó una intensidad moderada.

Finalmente, se determinó en el sexto objetivo que hay una correlación negativa media entre el nivel de venta alcanzado y el liderazgo gerencial auto percibido ya que el resultado obtenido de la Correlación de Pearson fue de -0.445 (Anexo I). Al relacionar otras percepciones sobre los Gerentes y sus resultados de ventas obtuvimos que:

- La correlación Pearson para Superior fue de 0.202 es decir una correlación positiva débil.
- La correlación para Reporte Directo fue de 0.075 igualmente débil.

Basados en el **objetivo general**, se analizaron las diferencias del estilo del liderazgo gerencial bajo un enfoque 360° según el modelo de Kouzes & Posner donde se consiguieron diferencias del estilo de liderazgo entre los Gerentes ya que en cada práctica habían Gerentes con altos y bajos niveles de intensidad, es decir en escalas de percentiles tenía puntuaciones características que lo definían para una práctica u otra.

Además se dieron recomendaciones, basadas en la teoría de Kouzes & Posner así como de otros autores, al Gerente cuyos niveles de intensidad se encontraban en moderado o bajo constituyéndose así en debilidad y potencial afectación del sistema de ventas a pesar de haber

cubierto las cuotas en un alto nivel para el 2004 a la fecha de realización del estudio y se señalaron aquellas prácticas que se podrían considerar como una fortaleza.

CAPÍTULO VII

RECOMENDACIONES

A lo largo del estudio se observaron diversos aspectos que podrían agregarse con el fin de profundizar los resultados de la investigación, dichos aspectos se pueden contextualizar bajo dos tipos de recomendaciones:

Recomendaciones Académicas

Se puede recomendar a la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, incluir en su programa actividades dirigidas a desarrollar las actitudes y conductas de sus estudiantes en forma masiva con respecto al liderazgo ya que éste es un factor importante que deberían practicar consuetudinariamente los futuros Industriólogos.

Otro aspecto que se puede destacar al momento de dar recomendaciones es la ampliación de éste estudio tomando en cuenta factores demográficos que puedan influir en el desempeño Gerencial tales como:

- Tamaño del área geográfica que lleva cada Gerente,
- Cantidad de personas por metro cuadrado,
- Cantidad de médicos y tipos de centros asistenciales
- Cantidad y tipo de farmacias por zona.
- Así mismo se pueden tomar en cuenta estadísticos adicionales tales como:
 - índice de rotación de supervisados,
 - nivel de ausentismo laboral, etc.

Así mismo, se sugieren hipótesis que pudiesen orientar futuros trabajos de investigación tales como:

- A mayor nivel de prácticas del IPL mayor motivación del personal.
- A mayor nivel educativo de la fuerza de venta mayor nivel de ejecución de las prácticas del IPL.

Recomendaciones Gerenciales a la Empresa

Se aconseja a la Organización realizar una estrategia en el adiestramiento Gerencial que cubra las fallas detectadas en el estilo de liderazgo, mediante programa de Coaching para superar las diferentes niveles preceptuales intra grupo e inter. grupo, así mismo se sugiere a la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa revisar la Cultura Organizacional ya que las fallas detectadas en el estilo de liderazgo podrían estar vinculadas a la misma.

Así mismo para futuras investigaciones sería interesante hacer un estudio mas amplio a la empresa donde se observen no sólo a los Gerentes Nacionales de Venta sino a los Gerentes de cada departamento de otras áreas para establecer posibles vinculaciones entre rendimiento del equipo de trabajo y el liderazgo Gerencial, bajo el enfoque de Kouzes & Posner

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

- Bennis, W.(1990). Como llegar a ser Líder. Bogotá, Colombia: Editorial Norma
- Bennis, W., & Nanus, B. (Eds.), 1985. Lideres, las cuatro claves del liderazgo eficaz. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Blalock, H. (1996). Estadística Social. México: Mc Graw Hill.
- Bolman, L.,& Deal, T. (Eds.), (1995). Organización y Liderazgo. Estados Unidos: Addison- Wesley Iberoamericana, S.A
- Busol, A. (1991) Investigación Educativa Maracaibo. Universidad del Zulia.
- Covey, S. (1995). Liderazgo centrado en principios. Barcelona, España: Ediciones Paidós.
- Drucker, P. (1983). El cambiante mundo del directivo. España: Ediciones Grijalbo, S.A.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1994). Organizaciones, conducta, estructura, proceso. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. (3°. Ed.). México: Mc Graw Hill.

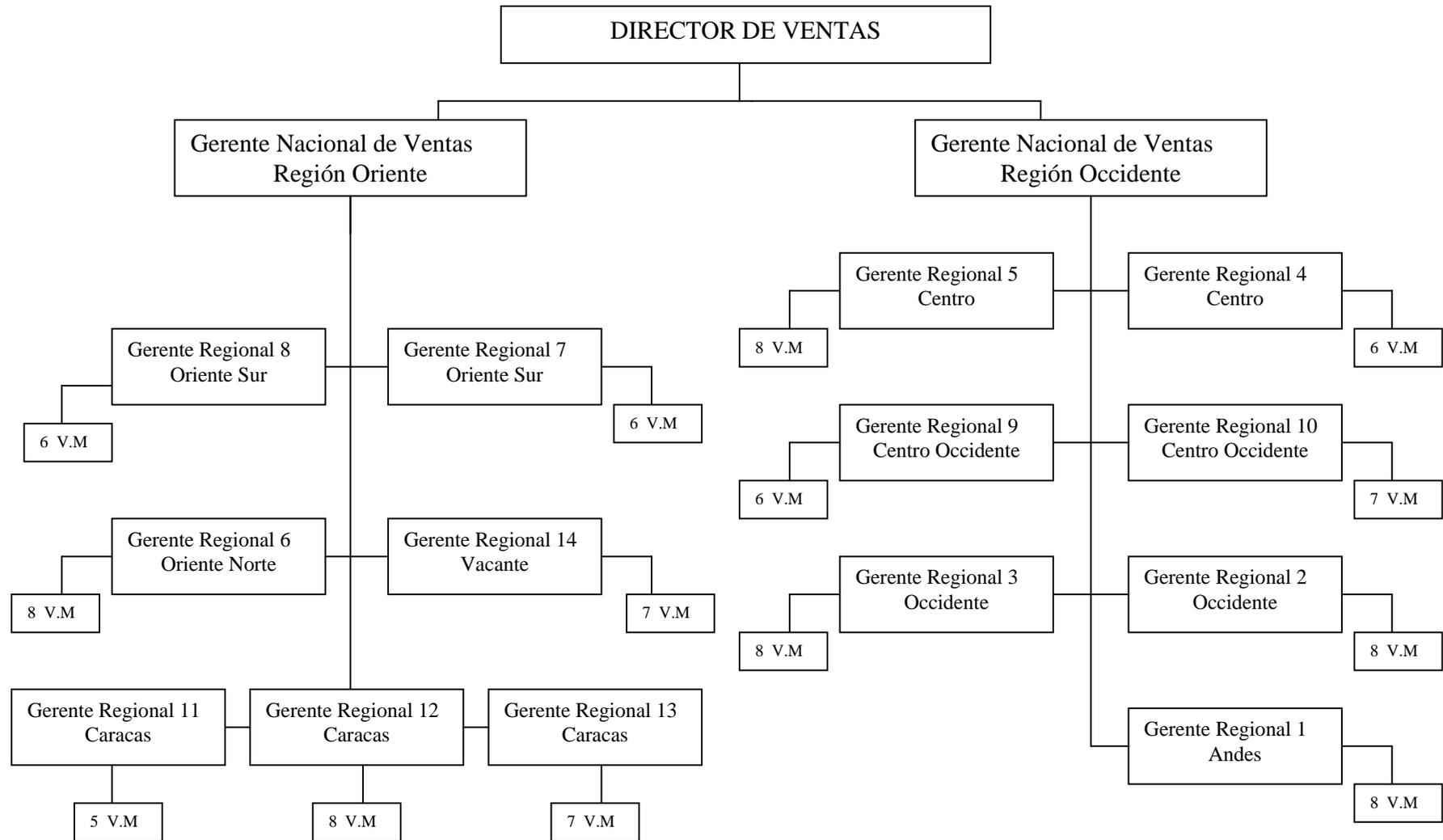
- Kotter, J. P. (1990). El factor Liderazgo. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Kouzes, J., & Posner, B. (Eds.), (1996). Credibilidad: como los líderes la obtienen y la pierden; y por qué la gente la demanda. Barcelona, España: Ediciones Granica C.A
- Kouzes, J., & Posner, B. (Eds.), (1997). El desafío del Liderazgo como obtener permanentemente logros extraordinarios. Barcelona, España: Ediciones Granica C.A
- Mendez, C. (2001). Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de investigación. Colombia: Editorial Mc Graw Hill
- Monsalve, T. (1985). Guía de metodología operacional. Venezuela: Lithobinder C.A.
- Morales, J., & Velandia, N. (Eds.), (2001). Salarios. Santa Fe de Bogota, Colombia: Mc Graw Hil.
- Robbins, S. (1994). Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice Hall.
- Sabino, C. (1980). El proceso de investigación. Venezuela: Editorial El Cid.
- Sociedad de Ciencias Naturales la Salle. (1997). Guía para metodología de la investigación. Venezuela.
- Weinberg, S., & Goldberg, K. (1982). Estadística básica para las Ciencias Sociales. Distrito Federal, México: Nueva Editorial Interamericana.

Material electrónico

- (Sin Fecha) [Homepage]. Consultado el día 15 de Febrero de 2003 de la World Wide Web: <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/automotivacion.htm>

- (Sin Fecha) [Homepage]. Consultado el día 5 de Diciembre de 2003 de la World Wide Web: <http://www.eticaed.org>
- (Sin Fecha). Consultado el día 8 de Diciembre de 2003 de la World Wide Web: <http://www.zuozpharma.com>
- Figueroa, Luis. (2002) Torres Gemelas.rtf. [Homepage]. Consultado el día 6 de Diciembre de 2002 de la World Wide Web: <http://www.theleadershipchallenge.com>
- (Sin Fecha) [Homepage]. Consultado el día 30 de Abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.fundameca.org.mx/servicios/herramientas/criterio%204/360.htm>
- (Sin Fecha) [Homepage]. Consultado el día 20 de Julio de 2004 de la World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos/gandhi/gandhi.shtml>

ANEXO A Organigrama Gerencia de Venta



ANEXO B
Análisis de Confiabilidad (Alfa de Crombach)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
DESAFIAR 1	244.6260	1241.9901	.6933	.9618
INSPIRAR 2	244.7480	1223.6983	.7755	.9612
HABILITAR 3	244.1626	1263.0717	.6170	.9624
SERVIR 4	244.5447	1251.1517	.6205	.9623
BRINDAR 5	243.8699	1275.8518	.5751	.9627
DESAFIAR 6	244.6098	1235.9120	.7032	.9617
INSPIRAR 7	244.8537	1231.0440	.7155	.9616
HABILITAR 8	244.2683	1265.6897	.5415	.9628
SERVIR 9	244.4472	1230.2001	.8018	.9611
BRINDAR 10	244.4390	1239.2483	.7357	.9615
DESAFIAR 11	244.8049	1218.3387	.7536	.9613
INSPIRAR 12	245.1301	1245.2124	.5341	.9632
HABILITAR 13	243.7724	1271.0789	.5921	.9625
SERVIR 14	244.6098	1228.1743	.7336	.9615
BRINDAR 15	244.4553	1237.4631	.7469	.9615
DESAFIAR 16	244.6016	1209.2416	.7420	.9615
INSPIRAR 17	244.5285	1238.6775	.6975	.9618
HABILITAR 18	244.3821	1251.9266	.6731	.9620
SERVIR 19	244.1545	1240.8202	.7266	.9616
BRINDAR 20	244.2195	1247.1399	.6609	.9620
DESAFIAR 21	245.0569	1216.2672	.6972	.9619
INSPIRAR 22	244.6341	1227.8241	.7173	.9616
HABILITAR 23	245.0325	1248.1629	.4473	.9643
SERVIR 24	244.3577	1247.5759	.7022	.9618
BRINDAR 25	244.8780	1223.6653	.6676	.9621
DESAFIAR 26	245.0976	1222.1871	.6930	.9619
INSPIRAR 27	244.1870	1253.4975	.7009	.9619
HABILITAR 28	244.2602	1243.7514	.7596	.9615
SERVIR 29	244.6748	1239.8606	.7262	.9616
BRINDAR 30	243.9431	1270.1197	.6084	.9625

Reliability Coefficients

N of Cases = 123.0

N of Items = 30

Alpha = .9632

ANEXO C
Instrumento Prácticas del Liderazgo (IPL)



Persona a Evaluar: _____

EDAD:	Femenino <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/>	RELACIÓN CON EL EVALUADO	Yo Mismo <input type="radio"/> Jefe <input type="radio"/> Par <input type="radio"/> Supervisado <input type="radio"/>
--------------	---	---------------------------------	--

Estimado colaborador, en una iniciativa para establecer una actividad de desarrollo personal a nivel Gerencial, unas tesis de la UCAB han establecido un proyecto de Tesis que evalúa características de participación amplia. A los efectos se considera de manera integral, las opiniones de: Superiores, Pares y Supervisados Directos para cada posición Gerencial.

Su participación en este proceso consistirá en responder la siguiente encuesta, para ello, lea cuidadosamente cada una de las situaciones que se le presentarán y responda, marcando con una "X" en los espacios ubicados a la derecha de cada frase, la opción que represente su opinión de acuerdo con las claves de cada parte.

Por ejemplo, la clave para responder es la siguiente:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Casi Nunca	Rara Vez	Pocas Veces	De vez en Cuando	Ocasional-mente	Algunas Veces	Bastantes Veces	Usualmente	Muy Frecuente	Casi Siempre

Si la situación que le presentan es:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.-Llega temprano en su turno										

Asegúrese de responder a todas las situaciones que se le presentan, sin dejar ninguna en blanco. SEA SINCERO, ya que la validez de la evaluación dependerá de sus respuestas. Recuerde que sus respuestas son completamente confidenciales y sólo serán usadas con fines de Entrenamiento y Desarrollo del Personal a nivel Gerencial.

Gracias por su colaboración!

ANEXO D Matriz de Tabulación

		Desafiar el Proceso					Inspirar Visión Común					Habilitar a otros actuar					Servir de Modelo					Brindar Aliento									
		1	6	11	16	21	26	2	7	12	17	22	27	3	8	13	18	23	28	4	9	14	19	24	29	5	10	15	20	25	30
Gerente 1	A	9	10	10	10	10	10	10	10	10	6	1	10	9	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10
	S	2	3	5	6	4	4	3	4	8	9	7	7	10	9	10	9	8	9	10	4	1	3	4	5	10	9	2	4	9	10
	R.D	8	8	8	9	10	8	10	9	10	8	9	9	10	10	9	9	10	9	9	8	9	9	8	8	9	9	8	9	10	9
	R.D	8	9	8	9	9	8	9	9	8	7	10	9	10	9	10	9	7	9	10	10	7	10	9	9	10	9	10	8	7	7
	R.D	4	2	6	8	7	6	7	8	6	8	8	9	7	8	9	8	8	8	8	8	8	8	8	2	8	7	8	7	2	8
	R.D	10	9	10	9	10	9	9	9	10	9	9	9	10	9	10	9	9	9	10	9	10	10	10	10	9	9	8	9	9	9
	R.D	6	2	6	8	9	9	3	5	6	5	9	10	10	7	10	8	9	10	9	6	8	10	7	8	6	8	6	3	9	7
	R.D	9	9	9	9	9	7	8	8	8	8	9	10	10	10	10	10	10	10	9	9	9	10	9	9	10	10	10	10	10	10
	R.D	9	9	9	9	9	7	8	8	8	8	9	10	10	10	10	10	10	10	9	9	9	10	9	9	10	10	10	10	10	10
Gerente 2	A	8	10	8	10	9	9	7	8	9	9	8	10	10	10	10	9	9	9	8	9	8	10	8	9	9	9	10	10	9	9
	S	9	10	9	8	9	9	8	8	8	9	10	10	10	9	10	10	9	10	9	9	9	10	8	8	10	10	9	10	8	10
	P	8	8	7	9	8	9	7	7	8	9	9	9	9	9	9	8	10	9	9	8	8	9	7	7	9	8	9	9	8	9
	R.D	10	10	5	10	4	4	10	10	9	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	9	9	10	10
	R.D	10	10	6	10	4	6	10	9	8	10	10	10	10	10	10	9	10	10	7	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10
	R.D	9	10	9	10	3	3	10	10	9	10	10	10	10	9	10	9	9	9	10	10	10	10	10	10	9	10	9	9	9	9
	R.D	8	8	6	10	9	9	10	7	9	10	10	10	10	10	10	9	9	10	9	10	10	10	10	9	8	7	7	9	9	10
	R.D	6	4	4	1	7	4	6	6	3	3	5	8	8	4	10	6	9	6	8	4	9	10	8	5	5	4	8	7	1	7
	R.D	10	10	10	10	10	10	10	9	9	10	8	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	9	10	9	8	9	10	9	8	10
	R.D	9	10	9	10	9	8	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	9	10	10	8	8	10	9	9	10
R.D	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	10	9	10	9	
Gerente 3	A	10	9	10	10	9	9	9	9	9	10	10	10	9	10	10	9	9	10	10	10	10	10	9	9	9	9	9	10	10	10
	S	9	9	8	8	9	8	8	6	9	7	8	9	9	9	10	9	9	8	10	9	10	10	8	7	9	8	9	9	8	8
	P	9	8	9	8	10	7	8	8	9	10	7	7	8	9	9	8	8	10	10	9	10	9	9	9	9	8	9	10	9	7
	R.D	8	10	9	10	10	9	9	10	9	10	10	10	10	10	9	10	10	10	9	9	10	10	10	10	10	9	10	9	9	10
	R.D	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	8	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	9	10	10
	R.D	9	9	9	6	6	9	9	9	9	9	9	9	8	6	8	9	6	8	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	8	9
	R.D	9	9	9	6	6	9	9	9	9	9	9	9	8	6	8	9	6	8	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	8	9
	R.D	10	9	10	9	9	9	8	9	5	7	8	10	7	6	9	9	9	9	7	9	10	10	10	8	10	7	9	10	9	8
	R.D	10	8	10	9	9	10	8	7	5	6	10	9	7	6	9	8	9	9	7	9	9	10	10	9	10	6	8	10	9	9

Gerente 4	A	8 8 6 8 8 8	7 8 8 8 8 8	8 9 10 8 4 9	10 10 10 8 8 8	9 8 8 10 8 8
	S	9 7 10 7 8 8	6 7 8 8 9 10	9 10 10 10 8 9	8 9 10 9 8 7	8 10 8 9 9 10
	P	9 8 9 8 7 7	9 9 7 7 7 7	8 8 7 10 7 7	8 8 7 7 7 7	8 8 8 7 8 7
	R.D	10 10 8 10 9 9	10 10 8 10 10 9	9 10 10 10 8 10	10 10 10 10 10 9	10 10 10 10 8 10
	R.D	9 10 9 10 10 10	10 9 3 10 10 10	10 10 10 7 4 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10
	R.D	9 10 9 10 9 9	9 9 6 9 10 10	10 10 10 10 10 10	9 10 10 10 10 7	10 10 10 10 10 10
	R.D	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 9	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 9
	R.D	9 9 9 9 8 8	9 9 9 10 9 10	10 9 10 10 8 10	10 9 9 10 10 9	10 10 9 10 8 10
	R.D	9 10 10 10 9 10	10 9 6 9 10 10	9 10 10 9 10 10	8 9 10 10 9 9	10 10 10 10 9 10
	R.D	10 9 10 10 9 9	10 10 9 9 10 10	10 10 10 9 9 10	9 10 10 10 10 10	10 9 9 10 10 10
R.D	10 10 8 9 8 9	8 8 10 10 9 10	10 10 10 10 8 9	10 8 9 10 10 10	10 10 10 10 10 9	
Gerente 5	A	9 8 9 10 9 10	8 9 10 10 8 10	10 10 10 8 4 9	10 10 10 10 10 10	10 9 8 10 10 10
	S	8 6 6 2 4 4	2 4 6 6 6 4	8 8 10 9 7 5	8 3 7 6 6 5	9 5 6 6 2 5
	P	9 9 10 9 10 8	10 9 7 8 7 8	10 10 7 7 7 8	10 10 10 8 7 8	10 10 8 7 7 9
	R.D	8 9 6 10 7 6	9 6 5 8 7 10	7 10 9 7 5 6	7 8 5 6 10 4	10 6 6 10 7 10
	R.D	10 9 6 5 3 6	5 10 9 10 8 8	6 8 10 9 2 9	4 10 6 9 9 8	10 9 9 10 5 10
	R.D	9 9 7 1 2 2	3 6 9 8 5 9	6 4 4 8 3 3	2 6 1 2 10 7	9 2 9 10 9 10
	R.D	9 9 10 9 9 10	9 9 9 9 9 10	9 9 10 9 9 9	9 9 9 9 9 9	10 10 9 9 9 9
	R.D	8 9 6 10 7 8	9 6 5 8 7 10	7 10 9 7 6 6	7 8 5 7 10 5	10 6 6 10 7 10
	R.D	8 9 6 10 7 8	9 6 5 8 7 10	7 10 9 9 5 6	7 8 5 6 10 7	10 6 6 10 7 10
	R.D	6 8 6 8 6 8	8 6 6 7 7 7	7 7 9 6 3 8	7 6 7 8 6 7	9 8 8 8 7 8
Gerente 6	A	7 7 9 9 7 7	9 9 10 9 9 9	9 7 9 9 9 7	7 7 9 9 10 7	8 9 9 7 9 7
	S	9 9 10 9 8 8	8 7 7 8 9 8	9 8 9 8 8 9	10 9 8 9 8 9	9 8 8 8 8 9
	R.D	9 10 8 6 9 8	8 8 8 8 7 8	10 9 10 8 8 8	9 9 8 9 9 9	10 7 10 9 8 9
	R.D	2 5 1 1 4 4	1 1 1 4 5 6	10 10 4 2 6 8	3 3 2 2 6 6	6 6 3 4 7 9
	R.D	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10
	R.D	10 9 10 10 9 9	10 9 9 10 10 9	10 9 10 10 9 10	8 9 10 9 10 10	10 10 10 10 10 10
	R.D	10 9 8 10 3 8	9 9 10 10 10 10	9 9 9 8 2 10	9 10 8 10 9 8	10 9 10 10 10 10
	R.D	10 10 10 10 10 10	9 8 8 10 10 8	10 10 10 10 10 10	8 10 8 10 10 8	10 9 10 10 10 10
	R.D	9 10 10 10 10 10	10 9 9 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10
	R.D	10 9 9 8 7 10	8 8 9 10 10 10	10 10 10 10 9 9	9 10 9 10 9 9	10 10 10 9 10 10

Gerente 7	A	9 7 9 9 9 6	7 9 7 10 9 7	9 7 7 6 8 7	9 9 7 7 7 9	9 10 7 9 7 10
	S	7 6 6 9 6 7	6 6 6 7 7 8	8 8 9 8 7 7	9 7 6 7 8 7	8 7 8 8 8 8
	P	8 9 8 10 6 5	9 10 6 10 6 9	8 6 8 9 1 8	7 8 8 8 8 7	6 9 9 5 10 8
	R.D	6 6 2 8 6 6	6 10 9 10 7 9	7 7 7 10 6 10	8 9 8 8 9 10	7 9 9 7 9 7
	R.D	8 6 7 5 7 9	7 6 7 6 7 7	8 9 10 8 9 10	9 7 8 10 10 8	9 9 10 7 10 9
	R.D	8 8 10 10 10 10	10 10 10 10 9 10	10 10 10 7 10 10	9 10 10 10 10 10	8 10 10 10 8 10
	R.D	10 10 7 10 7 7	8 7 7 7 7 7	9 7 9 9 10 7	6 7 7 7 7 10	9 7 7 7 7 7
	R.D	10 10 7 7 10 10	8 10 10 10 10 7	9 7 7 7 10 7	6 7 7 7 7 10	9 7 7 10 7 7
Gerente 8	A	8 8 8 10 10 6	9 8 10 8 8 8	8 8 8 10 3 8	9 8 8 9 8 6	10 10 9 10 8 8
	S	9 9 9 7 9 9	9 7 8 9 9 8	9 8 9 9 8 10	10 8 8 9 8 8	10 9 9 10 7 9
	P	9 9 9 9 6 7	9 9 7 7 9 9	7 7 9 6 6 9	7 7 9 9 7 10	9 9 7 7 9 7
	R.D	9 9 10 8 8 5	9 9 8 9 10 9	7 10 10 7 8 9	8 8 9 7 9 7	10 9 7 9 8 9
	R.D	10 8 9 9 9 9	8 9 9 10 10 10	9 9 10 9 9 10	10 10 10 10 10 9	9 10 10 10 10 10
	R.D	9 9 9 9 10 2	9 8 5 10 10 9	9 10 9 9 1 10	6 10 9 9 9 9	9 9 9 8 9 9
	R.D	6 7 8 8 6 3	8 9 8 8 8 8	9 6 8 10 1 8	3 8 8 8 8 8	8 8 10 10 8 8
Gerente 9	A	7 9 7 7 7 7	7 6 7 5 7 7	8 9 9 5 7 7	8 7 7 5 5 5	9 8 8 7 5 8
	S	10 10 9 9 9 9	9 9 10 8 9 10	10 10 10 10 10 10	10 9 9 10 9 7	10 10 9 10 6 10
	P	7 9 9 9 9 10	8 7 8 7 9 10	9 9 9 7 9 9	8 8 8 8 8 8	10 9 9 8 6 9
	R.D	7 7 7 9 10 10	7 7 10 9 9 9	7 7 9 7 10 9	7 9 9 9 9 7	7 10 10 7 9 9
	R.D	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10
	R.D	10 10 10 10 10 10	10 10 8 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 6 10
	R.D	10 10 10 10 10 10	10 10 8 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 6 10
Gerente 10	A	6 7 6 8 6 6	7 7 7 8 6 7	8 7 8 7 8 7	8 8 7 8 7 8	8 7 7 7 5 8
	S	6 7 6 4 5 5	6 6 6 5 7 8	5 8 10 5 6 9	7 7 9 7 8 5	9 6 5 5 6 9
	P	6 8 7 5 5 5	5 5 4 6 3 3	9 9 9 6 5 6	8 7 7 5 4 6	9 7 8 4 5 5
	R.D	6 5 5 10 6 6	9 10 10 10 6 7	9 6 7 8 10 8	10 8 6 9 6 7	7 4 6 9 3 10
	R.D	6 9 8 10 8 8	9 10 10 10 8 6	9 6 8 8 10 8	9 9 8 10 8 8	6 8 7 6 6 10
	R.D	6 9 8 10 9 8	9 10 9 9 8 9	9 6 8 8 9 8	9 9 8 9 9 9	8 8 9 8 6 10
	R.D	8 5 8 10 6 8	8 6 10 10 8 8	8 6 8 8 10 8	8 8 6 10 8 8	10 8 6 8 6 10
	R.D	4 4 1 3 3 3	4 4 3 3 4 6	7 9 6 8 8 6	6 8 6 8 8 8	4 6 6 6 1 6
	R.D	6 6 6 8 6 7	8 6 6 6 6 7	6 7 9 6 3 7	7 6 7 8 6 7	9 7 7 8 6 8

Gerente 11	A	8 9 9 7 8 8	8 10 9 10 8 10	10 8 10 8 7 10	10 10 7 9 6 9	10 10 10 10 9 10
	S	6 7 8 8 7 8	7 8 9 8 8 7	8 9 10 8 7 7	8 9 6 7 7 7	9 8 7 9 7 8
	P	8 8 9 8 9 8	7 8 8 6 6 6	6 6 10 8 6 9	8 8 8 8 8 8	9 9 6 8 9 10
	P	8 8 7 8 7 8	9 9 8 8 7 8	7 9 9 7 8 8	7 8 8 8 8 8	9 8 8 8 7 8
	R.D	7 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10
	R.D	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10
	R.D	10 10 10 10 9 9	10 9 2 10 10 10	10 10 10 10 10 10	9 10 10 10 10 9	10 10 10 10 10 10
	R.D	8 10 10 9 10 10	9 10 8 10 10 10	9 9 10 9 9 10	9 10 10 9 9 10	10 10 10 9 10 9
	R.D	9 9 10 9 9 9	10 9 10 9 10 9	10 10 10 9 9 10	9 10 10 9 9 10	10 10 10 9 10 10
Gerente 12	A	7 8 9 8 10 8	8 9 7 6 9 8	8 10 10 10 6 10	7 8 8 9 8 9	9 10 10 10 10 10
	S	9 7 9 9 9 9	9 7 8 8 10 9	8 8 9 8 8 8	10 8 6 8 9 9	9 9 9 9 8 10
	P	9 7 8 5 6 7	6 6 5 7 5 10	6 5 5 6 6 7	7 9 9 9 9 8	8 5 6 9 6 8
	P	10 10 9 9 9 9	9 7 8 9 10 9	10 7 8 9 8 8	9 9 9 10 8 9	9 9 7 8 9 8
	R.D	7 7 10 10 10 10	9 9 7 10 10 10	9 9 10 10 10 10	10 9 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10
	R.D	4 6 4 2 5 5	4 9 6 4 6 6	3 6 5 3 5 4	5 4 5 5 2 4	8 6 5 6 4 6
	R.D	8 8 10 9 6 8	8 7 7 8 10 10	10 10 10 8 9 9	7 9 10 9 10 9	10 9 9 10 10 10
	R.D	10 9 9 10 10 9	10 9 9 9 10 9	10 10 10 10 9 10	9 10 10 10 10 9	10 9 10 10 10 9
	R.D	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10
	R.D	10 10 10 8 10 10	9 10 10 8 10 9	10 9 9 9 9 10	9 8 9 9 9 8	10 10 10 10 10 10
	R.D	10 10 10 8 10 9	10 10 9 8 10 10	10 10 10 10 10 9	10 8 8 10 9 9	10 9 10 10 10 10
Gerente 13	A	8 8 9 9 9 9	7 9 9 9 8 9	8 9 10 10 9 8	7 8 8 9 9 8	8 8 8 9 7 8
	S	7 7 8 8 7 7	8 7 8 7 6 7	10 9 10 8 8 7	8 7 6 7 7 7	9 7 8 8 7 9
	P	8 9 8 9 10 8	6 9 9 9 7 8	9 10 10 10 9 9	8 9 8 10 9 9	10 10 9 9 10 10
	P	8 8 7 9 8 8	9 7 6 7 6 6	6 9 10 8 10 9	7 10 10 7 10 10	9 6 7 6 9 9
	R.D	8 7 8 7 7 9	7 7 8 7 9 9	7 8 8 7 7 9	7 6 7 8 8 8	9 7 8 8 7 6
	R.D	8 5 6 1 1 5	6 4 3 3 3 6	7 6 7 8 7 6	4 6 6 7 6 5	5 7 6 3 6 5
	R.D	6 6 7 6 9 9	7 7 1 8 9 8	9 9 9 9 7 9	6 8 6 9 9 8	9 8 6 9 8 9
	R.D	9 8 10 5 5 7	9 4 5 7 6 9	8 10 10 10 10 4	6 7 7 9 7 5	10 10 5 10 4 10
	R.D	8 6 2 10 2 1	8 2 9 10 7 6	10 8 10 6 3 7	10 2 5 10 6 6	8 4 6 10 2 9
	R.D	9 10 10 9 10 9	9 8 8 10 9 9	10 10 10 10 9 9	9 9 8 10 9 9	10 10 9 9 10 10
	R.D	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10
	R.D	7 6 7 7 7 6	7 7 7 7 2 8	6 8 7 8 8 7	8 6 8 8 6 7	9 7 8 9 7 7

A: Auto percepción
S: Superior

P: Par
R.D: Reporte Directo

ANEXO E

Codificación de Datos

Nivel Educativo

T.S.U: 1

Universitario: 2

Género

Masculino: 1

Femenino: 2

Área Geográfica

Andes: 1

Occidente: 2

Centro- Occidente: 3

Oriente Norte: 4

Oriente Sur: 5

Centro: 6

Caracas: 7

Línea de Productos

Respiratoria: 1

Gastro- Cardio: 2

Pediátrica: 3

Respiratoria / Gastro- Cardio: 4

Alfa Beta/ Pediátrica: 5

Todas: 6

Edad

35-39: 1

40-44: 2

45-49: 3

50-54: 4

+ de 55: 5

Antigüedad

4 - 6: 1

7 - 9: 2

10 - 12: 3

13 - 15: 4

+ de 16: 5

ANEXO F
Pruebas T

Distribución de los Gerentes Regionales		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Desafiar el Proceso	T.S.U	8	48.88	5.59	1.98
	Universitario	5	51.80	5.50	2.46
Inspirar una Visión Compartida	T.S.U	8	50.88	5.36	1.89
	Universitario	5	47.80	5.22	2.33
Habilitar a Otros para Actuar	T.S.U	8	50.25	4.46	1.58
	Universitario	5	51.80	6.38	2.85
Servir de Modelo	T.S.U	8	51.88	5.00	1.77
	Universitario	5	49.20	8.29	3.71
Brindar Aliento	T.S.U	8	53.25	5.92	2.09
	Universitario	5	52.60	5.86	2.62

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Desafiar el Proceso	Se han asumido varianzas iguales	.001	.975	-.923	11	.376	-2.92	3.17	-9.90	4.05
	No se han asumido varianzas iguales			-.927	8.757	.379	-2.92	3.15	-10.09	4.24
Inspirar una Visión Compartida	Se han asumido varianzas iguales	.322	.582	1.017	11	.331	3.08	3.02	-3.58	9.73
	No se han asumido varianzas iguales			1.023	8.822	.333	3.08	3.00	-3.74	9.89
Habilitar a Otros para Actuar	Se han asumido varianzas iguales	2.261	.161	-.519	11	.614	-1.55	2.99	-8.13	5.03
	No se han asumido varianzas iguales			-.475	6.476	.650	-1.55	3.26	-9.39	6.29
Servir de Modelo	Se han asumido varianzas iguales	.366	.558	.734	11	.478	2.67	3.64	-5.35	10.70
	No se han asumido varianzas iguales			.651	5.852	.539	2.67	4.11	-7.43	12.78
Brindar Aliento	Se han asumido varianzas iguales	.007	.935	.193	11	.850	.65	3.36	-6.75	8.05
	No se han asumido varianzas iguales			.194	8.713	.851	.65	3.35	-6.97	8.27

Género		N	Media	Desviación tip.	Error típ. de la media
Desafiar el Proceso	Masculino	11	50.36	5.90	1.78
	Femenino	2	48.00	2.83	2.00
Inspirar una Visión Compartida	Masculino	11	49.45	5.50	1.66
	Femenino	2	51.00	5.66	4.00
Habilitar a Otros para Actuar	Masculino	11	50.64	5.46	1.65
	Femenino	2	52.00	2.83	2.00
Servir de Modelo	Masculino	11	51.18	6.81	2.05
	Femenino	2	49.00	.00	.00
Brindar Aliento	Masculino	11	52.82	5.76	1.74
	Femenino	2	54.00	7.07	5.00

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Desafiar el Proceso	Se han asumido varianzas iguales	1.049	.328	.540	11	.600	2.36	4.38	-7.27	12.00
	No se han asumido varianzas iguales			.883	3.022	.442	2.36	2.68	-6.12	10.85
Inspirar una Visión Compartida	Se han asumido varianzas iguales	.009	.924	-.364	11	.722	-1.55	4.24	-10.88	7.79
	No se han asumido varianzas iguales			-.357	1.370	.768	-1.55	4.33	-31.38	28.29
Habilitar a Otros para Actuar	Se han asumido varianzas iguales	2.878	.118	-.336	11	.743	-1.36	4.06	-10.30	7.57
	No se han asumido varianzas iguales			-.526	2.693	.639	-1.36	2.59	-10.17	7.44
Servir de Modelo	Se han asumido varianzas iguales	2.748	.126	.437	11	.670	2.18	4.99	-8.80	13.17
	No se han asumido varianzas iguales			1.063	10.000	.313	2.18	2.05	-2.39	6.76
Brindar Aliento	Se han asumido varianzas iguales	.015	.906	-.261	11	.799	-1.18	4.53	-11.15	8.78
	No se han asumido varianzas iguales			-.223	1.254	.854	-1.18	5.29	-43.44	41.07

	Línea de Productos	N	Media	Desviación típ.	Error tip. de la media
Desafiar el Proceso	Alfa Beta -Pediátrica	6	50.17	5.49	2.24
	Gastro Cardio-Respiratoria	6	50.50	6.28	2.57
Inspirar una Visión Compartida	Alfa Beta -Pediátrica	6	48.00	5.33	2.18
	Gastro Cardio-Respiratoria	6	50.50	5.43	2.22
Habilitar a Otros para Actuar	Alfa Beta -Pediátrica	6	50.83	6.05	2.47
	Gastro Cardio-Respiratoria	6	51.00	5.02	2.05
Servir de Modelo	Alfa Beta -Pediátrica	6	50.33	7.66	3.13
	Gastro Cardio-Respiratoria	6	51.67	5.82	2.38
Brindar Aliento	Alfa Beta -Pediátrica	6	53.67	5.43	2.22
	Gastro Cardio-Respiratoria	6	53.00	6.60	2.70

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tip. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Desafiar el Proceso	Se han asumido varianzas iguales	.001	.980	-0.98	10	.924	-.33	3.41	-7.93	7.26
	No se han asumido varianzas iguales			-0.98	9.824	.924	-.33	3.41	-7.94	7.28
Inspirar una Visión Compartida	Se han asumido varianzas iguales	.030	.867	-0.805	10	.440	-2.50	3.11	-9.42	4.42
	No se han asumido varianzas iguales			-0.805	9.996	.440	-2.50	3.11	-9.42	4.42
Habilitar a Otros para Actuar	Se han asumido varianzas iguales	.775	.399	-0.052	10	.960	-.17	3.21	-7.32	6.98
	No se han asumido varianzas iguales			-0.052	9.672	.960	-.17	3.21	-7.35	7.02
Servir de Modelo	Se han asumido varianzas iguales	.021	.887	-0.340	10	.741	-1.33	3.93	-10.08	7.42
	No se han asumido varianzas iguales			-0.340	9.330	.742	-1.33	3.93	-10.17	7.50
Brindar Aliento	Se han asumido varianzas iguales	.366	.559	.191	10	.852	.67	3.49	-7.11	8.44
	No se han asumido varianzas iguales			.191	9.639	.852	.67	3.49	-7.15	8.48

	Rangos de Edad	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Desafiar el Proceso	35-44	10	50.80	3.68	1.16
	45-63	3	47.33	10.41	6.01
Inspirar una Visión Compartida	35-44	10	51.80	3.55	1.12
	45-63	3	42.67	4.04	2.33
Habilitar a Otros para Actuar	35-44	10	51.30	4.57	1.45
	45-63	3	49.33	7.51	4.33
Servir de Modelo	35-44	10	51.80	4.26	1.35
	45-63	3	47.67	11.59	6.69
Brindar Aliento	35-44	10	54.30	4.03	1.27
	45-63	3	48.67	9.07	5.24

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Desafiar el Proceso	Se han asumido varianzas iguales	8.518	.014	.950	11	.363	3.47	3.65	-4.57	11.50
	No se han asumido varianzas iguales			.566	2.152	.625	3.47	6.12	-21.17	28.10
Inspirar una Visión Compartida	Se han asumido varianzas iguales	.004	.952	3.805	11	.003	9.13	2.40	3.85	14.42
	No se han asumido varianzas iguales			3.527	2.999	.039	9.13	2.59	.89	17.38
Habilitar a Otros para Actuar	Se han asumido varianzas iguales	1.720	.216	.571	11	.579	1.97	3.44	-5.61	9.54
	No se han asumido varianzas iguales			.431	2.463	.702	1.97	4.57	-14.54	18.47
Servir de Modelo	Se han asumido varianzas iguales	5.149	.044	1.002	11	.338	4.13	4.13	-4.95	13.22
	No se han asumido varianzas iguales			.606	2.165	.602	4.13	6.83	-23.19	31.46
Brindar Aliento	Se han asumido varianzas iguales	6.032	.032	1.610	11	.136	5.63	3.50	-2.07	13.33
	No se han asumido varianzas iguales			1.045	2.242	.395	5.63	5.39	-15.32	26.59

	Rangos de Antigüedad	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Desafiar el Proceso	4-9	5	49.60	2.88	1.29
	10- mas de 16	8	50.25	6.88	2.43
Inspirar una Visión Compartida	4-9	5	51.40	3.58	1.60
	10- mas de 16	8	48.63	6.14	2.17
Habilitar a Otros para Actuar	4-9	5	51.60	4.93	2.20
	10- mas de 16	8	50.38	5.45	1.93
Servir de Modelo	4-9	5	49.80	1.64	.73
	10- mas de 16	8	51.50	8.04	2.84
Brindar Aliento	4-9	5	55.00	4.42	1.97
	10- mas de 16	8	51.75	6.25	2.21

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Desafiar el Proceso	Se han asumido varianzas iguales	4.160	.066	-1.98	11	.847	-.65	3.28	-7.87	6.57
	No se han asumido varianzas iguales			-2.36	10.088	.818	-.65	2.75	-6.78	5.48
Inspirar una Visión Compartida	Se han asumido varianzas iguales	1.614	.230	.910	11	.383	2.77	3.05	-3.94	9.49
	No se han asumido varianzas iguales			1.029	10.994	.326	2.77	2.70	-3.16	8.71
Habilitar a Otros para Actuar	Se han asumido varianzas iguales	.456	.513	.408	11	.691	1.23	3.00	-5.38	7.83
	No se han asumido varianzas iguales			.418	9.333	.685	1.23	2.93	-5.36	7.81
Servir de Modelo	Se han asumido varianzas iguales	7.739	.018	-4.60	11	.655	-1.70	3.70	-9.84	6.44
	No se han asumido varianzas iguales			-5.79	7.906	.579	-1.70	2.93	-8.48	5.08
Brindar Aliento	Se han asumido varianzas iguales	1.392	.263	1.008	11	.335	3.25	3.22	-3.84	10.34
	No se han asumido varianzas iguales			1.097	10.701	.297	3.25	2.96	-3.30	9.80

	Area Geográfica	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Desafiar el Proceso	Oriente	5	50.00	1.22	.55
	Occidente	6	49.17	7.19	2.94
Inspirar una Visión Compartida	Oriente	5	50.60	2.97	1.33
	Occidente	6	48.50	7.15	2.92
Habilitar a Otros para Actuar	Oriente	5	50.00	5.05	2.26
	Occidente	6	50.50	5.50	2.25
Servir de Modelo	Oriente	5	49.00	1.22	.55
	Occidente	6	51.17	8.50	3.47
Brindar Aliento	Oriente	5	54.60	4.72	2.11
	Occidente	6	51.33	6.53	2.67

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Desafiar el Proceso	Se han asumido varianzas iguales	21.124	.001	.254	9	.805	.83	3.28	-6.60	8.26
	No se han asumido varianzas iguales			.279	5.346	.791	.83	2.99	-6.70	8.37
Inspirar una Visión Compartida	Se han asumido varianzas iguales	5.328	.046	.610	9	.557	2.10	3.44	-5.69	9.89
	No se han asumido varianzas iguales			.655	6.911	.534	2.10	3.21	-5.50	9.70
Habilitar a Otros para Actuar	Se han asumido varianzas iguales	.007	.935	-.156	9	.880	-.50	3.21	-7.77	6.77
	No se han asumido varianzas iguales			-.157	8.879	.879	-.50	3.19	-7.72	6.72
Servir de Modelo	Se han asumido varianzas iguales	6.833	.028	-.560	9	.589	-2.17	3.87	-10.91	6.58
	No se han asumido varianzas iguales			-.617	5.248	.563	-2.17	3.51	-11.07	6.73
Brindar Aliento	Se han asumido varianzas iguales	1.046	.333	.930	9	.376	3.27	3.51	-4.68	11.21
	No se han asumido varianzas iguales			.960	8.875	.362	3.27	3.40	-4.44	10.98

ANEXO G
Correlación de Pearson (Variables Demográficas - Dimensiones)

Correlaciones

		Distribución de los Gerentes Regionales por Género	CONGLOME
Distribución de los Gerentes Regionales por Género	Correlación de Pearson	1.000	-.007
	Sig. (bilateral)	.	.981
	N	13	13
CONGLOME	Correlación de Pearson	-.007	1.000
	Sig. (bilateral)	.981	.
	N	13	13

Correlaciones

		CONGLOME	Distribución de los Gerentes Regionales por el Nivel Educativo
CONGLOME	Correlación de Pearson	1.000	-.041
	Sig. (bilateral)	.	.893
	N	13	13
Distribución de los Gerentes Regionales por el Nivel Educativo	Correlación de Pearson	-.041	1.000
	Sig. (bilateral)	.893	.
	N	13	13

Correlaciones

		CONGLOME	Distribución de los Gerentes Regionales por Antigüedad
CONGLOME	Correlación de Pearson	1.000	.029
	Sig. (bilateral)	.	.925
	N	13	13
Distribución de los Gerentes Regionales por Antigüedad	Correlación de Pearson	.029	1.000
	Sig. (bilateral)	.925	.
	N	13	13

Correlaciones

		CONGLOME	Distribución de los Gerentes Regionales por Area Geográfica
CONGLOME	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1.000 . 13	-.054 .860 13
Distribución de los Gerentes Regionales por Area Geográfica	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.054 .860 13	1.000 . 13

Correlaciones

		CONGLOME	Distribución de los Gerentes Regionales por Línea de Productos
CONGLOME	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1.000 . 13	-.134 .663 13
Distribución de los Gerentes Regionales por Línea de Productos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.134 .663 13	1.000 . 13

Correlaciones

		CONGLOME	Distribución de los Gerentes Regionales por Edad
CONGLOME	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1.000 . 13	-.261 .389 13
Distribución de los Gerentes Regionales por Edad	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.261 .389 13	1.000 . 13

ANEXO H Estadísticos de Percepciones

		D	I	H	S	B		
		X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	Total	
Gerente 1	Auto percepción	A	B	A	A	A	A	
	Superior	B	B	A	B	B	B	
	Reporte Directo	M	M	A	M	M	M	
		D	I	H	S	B		
		X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	Total	
Gerente 2	Auto percepción	A	M	A	M	A	A	
	Superior	A	A	A	A	A	A	
	Par	M	M	A	M	M	M	
Gerente 2	Reporte Directo	M	A	A	A	M	A	
			D	I	H	S	B	
			X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	Total
Gerente 3	Auto percepción	A	A	A	A	A	A	
	Superior	M	B	A	A	M	A-M	
	Par	M	M	M	A	M	M	
Gerente 3	Reporte Directo	A	A	M	A	A	A	
			D	I	H	S	B	
			X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	Total
Gerente 4	Auto percepción	B	B	M	A	M	B-M	
	Superior	M	M	A	M	A	M	
	Par	M	B	B	B	B	B	
Gerente 4	Reporte Directo	A	A	A	A	A	A	
			D	I	H	S	B	
			X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	Total
Gerente 5	Auto percepción	A	A	M	A	A	A	
	Superior	B	B	B	B	B	B	
	Par	A	M	M	A	M	M	
Gerente 5	Reporte Directo	B	B	B	B	M	B	
			D	I	H	S	B	
			X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	Total
Gerente 6	Auto percepción	B	A	M	M	M	M	
	Superior	A	B	M	A	M	A-M	
	Reporte Directo	M	M	A	M	A	M	
		D	I	H	S	B		
		X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	Total	
Gerente 7	Auto percepción	M	M	B	M	M	M	
	Superior	B	B	B	B	B	B	
	Par	B	M	B	B	B	B	
Gerente 7	Reporte Directo	B	M	M	M	M	M	

		D	I	H	S	B	
		X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	Total
Gerente 8	Auto percepción	M	M	B	M	A	M
	Superior	M	M	A	M	A	M
	Par	M	M	B	M	M	M
	Reporte Directo	B	A	M	M	A	A-M
		D	I	H	S	B	
		X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	Total
Gerente 9	Auto percepción	B	B	B	B	B	B
	Superior	A	A	A	A	A	A
	Par	A	M	M	M	M	M
	Reporte Directo	A	A	A	A	A	A
		D	I	H	S	B	
		X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	Total
Gerente 10	Auto percepción	B	B	B	B	B	B
	Superior	B	B	B	B	B	B
	Par	B	B	B	B	B	B
	Reporte Directo	B	B	B	B	B	B
		D	I	H	S	B	
		X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	Total
Gerente 11	Auto percepción	M	A	A	M	A	A
	Superior	B	B	M	B	M	B
	Pares	M	B	B	M	M	M
	Reporte Directo	A	A	A	A	A	A
		D	I	H	S	B	
		X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	Total
Gerente 12	Auto percepción	M	B	A	M	A	A-M
	Superior	M	M	M	M	A	M
	Pares	M	B	B	A	B	B
	Reporte Directo	M	A	A	M	A	A
		D	I	H	S	B	
		X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	Total
Gerente 13	Auto percepción	M	M	A	M	M	M
	Superior	B	B	M	B	M	B
	Pares	M	B	A	A	M	A-M
	Reporte Directo	B	B	M	B	B	B

ANEXO I
Correlación de Pearson (Niveles de Venta – Percepciones)

Correlaciones

		% de Niveles de Venta	Auto percepciones
% de Niveles de Venta	Correlación de Pearson	1.000	-.445
	Sig. (bilateral)	.	.128
	N	13	13
Auto percepciones	Correlación de Pearson	-.445	1.000
	Sig. (bilateral)	.128	.
	N	13	13

Correlaciones

		Superior	% Niveles de Venta
Superior	Correlación de Pearson	1.000	.202
	Sig. (bilateral)	.	.508
	N	13	13
% Niveles de Venta	Correlación de Pearson	.202	1.000
	Sig. (bilateral)	.508	.
	N	13	13

Correlaciones

		Reporte Directo	% Niveles de Venta
Reporte Directo	Correlación de Pearson	1.000	.075
	Sig. (bilateral)	.	.501
	N	83	83
% Niveles de Venta	Correlación de Pearson	.075	1.000
	Sig. (bilateral)	.501	.
	N	83	83