



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

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)

Título: RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO DE
TAREAS

Realizado por: Da Silva Pestana, Joselym Josefina
Rodríguez Pita, Fátima Susana

Profesor guía: Moccia A., Loreta

RESULTADO DEL EXAMEN

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

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, ____ de _____ de _____



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

**RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y
DESEMPEÑO DE TAREAS**

Tesista: Da Silva Pestana, Joselym Josefina

Tesista: Rodríguez Pita, Fátima Susana

Tutor: Moccia A., Loreta

Caracas, Septiembre de 2010

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen por guiar cada uno de mis pasos, por darme la fuerza y la fortaleza que he necesitado en cada momento, gracias por ayudarme a conseguir esta meta, la primera de muchas!

A mi mami, a mi papi y a mi herma... gracias por enseñarme a ser capaz, perseverante, tolerante, paciente, humilde y por luchar día a día por cada uno de mis sueños y no morir en el intento...

Este logro es para ustedes LOS AMO INMENSAMENTE.

A ti Freddy... por ser mi otra mitad, mi compañía y sencillamente mi complemento ... Te Amo!

A ti Faty... por tu paciencia, dedicación, constancia, esmero y cariño en la ejecución de este trabajo! Lo logramos Ami!

A todas aquellas personas que de una u otra forma participaron en este logro... Mil Gracias!

Joselym Da Silva

A Dios y a la Virgen por guiar mi camino y darme fortaleza, salud y esperanza en todo momento.

A mis padres, quiénes me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas y por su valioso apoyo desde el inicio de mis estudios.

A mi hermano, Humberto, quién me brindó su apoyo y me motivó constantemente.

A mis hermanos, Gabriel y Felipe, quiénes desde el cielo siempre me protegen y me dan ánimos para seguir adelante.

A ti Josy, gracias por enseñarme el valor de la amistad, la confianza y el apoyo. Gracias por tu paciencia, esfuerzo y dedicación en la ejecución de este trabajo.

Y mil gracias a todas aquellas personas quiénes nos dieron ánimos y todo su apoyo para cumplir ésta meta de muchísimas por alcanzar.

Fátima Rodríguez

RECONOCIMIENTOS

A la profesora Loreta... Profe mil gracias por el tiempo dedicado en este trabajo desde el inicio, por la paciencia, la constante ayuda, por las minuciosas revisiones realizadas, por su alto nivel de exigencia en cada una de las entregas...Y sobre todo por haber aceptado ser parte de este trabajo Mil Gracias!

A la Srta. Dayana Tomassetti y la Sra. Mary Dos Santos por su disposición, por confiar en nuestra investigación y por abrirnos las puertas de sus empresas.

A el Sr. Francisco Gerdel y todo su equipo por su interés en la investigación desarrollada, por su disposición y por la ayuda brindada.

A la Sra. Carolina Cárdenas y la Srta. Adriana Rojas por su valiosa ayuda en la presentación la de investigación en el ramo farmacéutico Mil Gracias...

Gracias a todos los que estuvieron ligados directa o indirectamente a la culminación de este estudio.

Muchísimas Gracias!

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

RECONOCIMIENTOS

RESUMEN vii

INTRODUCCIÓN 1

OBJETIVOS 17

1.- Objetivo General 17

2.- Objetivos Específicos 17

HIPÓTESIS 18

MARCO TEÓRICO 19

1.- Liderazgo 19

1.1 Definición de liderazgo 19

1.2 Definición de líder 20

1.3 Enfoques para el estudio del liderazgo 21

1.4 Modelo de Liderazgo de Rango Completo 24

1.5 Liderazgo de Rango Completo 30

2.- Desempeño laboral 34

2.1 Desempeño de tareas 40

| | |
|--|-----------|
| 3.- Influencia del liderazgo sobre el desempeño | 42 |
| MARCO DE REFERENCIA..... | 49 |
| MARCO METODOLÓGICO..... | 53 |
| 1.- Tipo de Investigación | 53 |
| 2.- Diseño de investigación..... | 53 |
| 3.- Variables: Definición Conceptual y Operacional..... | 53 |
| 3.1 Variable 1: Liderazgo..... | 53 |
| 3.2 Variable 2: Desempeño de tareas | 54 |
| 4.- Unidad de análisis, población y muestra..... | 54 |
| 4.1 Unidad de análisis..... | 54 |
| 4.2 Población | 55 |
| 4.3 Muestra..... | 55 |
| 4.4 Descripción de la muestra | 56 |
| 5.-Técnicas de recolección, procedimiento recogida de datos y procesamiento estadístico de los datos..... | 58 |
| 5.1 Técnicas de recolección..... | 58 |
| 5.2 Procedimiento de recogida de datos | 61 |
| 5.3 Procesamiento estadístico de los datos..... | 62 |
| ANÁLISIS DE RESULTADOS..... | 64 |
| DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS | 71 |

| | |
|---|-----------|
| CONCLUSIONES | 74 |
| RECOMENDACIONES | 76 |
| LIMITACIONES | 77 |
| REFERENCIAS BIBLIO-HEMEROGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS | 78 |
| ANEXOS | 86 |
| Anexo A: Cuestionario de Liderazgo Multifactorial, Versión Abreviada 5x, de Bass y Avolio, adaptado por Vega Y Zabala, 2004 | 86 |
| Anexo B: Cuestionario de las Características del Desempeño Laboral | 88 |
| Anexo C: Alpha de Crombach Estilos de Liderazgo..... | 89 |
| Anexo D: Alpha de Crombach Desempeño de Tareas | 90 |

INDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Distribución de la muestra..... | 56 |
| Tabla 2: Composición de la muestra por edad | 57 |
| Tabla 3: Distribución de la muestra por género | 57 |
| Tabla 4: Distribución de la muestra por nivel de instrucción..... | 58 |
| Tabla 5: Composición de la muestra según la antigüedad..... | 58 |
| Tabla 6: Confiabilidad del cuestionario MLQ 5X en estudios de liderazgo transformacional y transaccional en estudios de la UCAB | 60 |
| Tabla 7: Equivalencias cualitativas de las medias de Liderazgo y Desempeño de Tareas .. | 63 |
| Tabla 8: Descriptivos y pruebas t de Student para Liderazgo | 64 |
| Tabla 9: Descriptivos y pruebas t de Student para sub dimensiones de Liderazgo..... | 66 |
| Tabla 10: Descriptivos para Desempeño de tareas..... | 68 |
| Tabla 11: Índices de Pearson obtenidos para liderazgo y desempeño de tareas..... | 68 |

GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Medias de liderazgo y sus componentes | 65 |
| Gráfico 2: Correlación entre desempeño de tareas y liderazgo transformacional..... | 69 |
| Gráfico 3: Correlación entre desempeño de tareas y liderazgo transaccional..... | 69 |
| Gráfico 4: Correlación entre desempeño de tareas y liderazgo laissez faire | 70 |

FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Perfil Óptimo de Liderazgo | 31 |
| Figura 2: Perfil Sub Óptimo de Liderazgo | 32 |

RESUMEN

La presente investigación, tuvo como objetivo determinar la relación entre la percepción de los subordinados sobre el liderazgo de los Gerentes de Ventas y el desempeño de tareas de la fuerza de ventas en empresas del ramo farmacéutico, tecnológico e industrial de Venezuela. Para la recolección de los datos, se utilizó el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ, versión abreviada 5X), desarrollado por Bass y Avolio y adaptado por Vega y Zabala (2004), la versión que corresponde a los seguidores (“visto por otros”). Para la variable desempeño de tareas se utilizó el instrumento construido por Williams y Anderson (1991) y traducido por Hernández y Herrera (2006). Se trató de una investigación de tipo correlacional, no experimental transversal. Se pudo observar alta frecuencia, tanto de comportamientos de liderazgo como de conductas de desempeño de tareas. Hubo la tendencia en los Gerentes de Ventas a exhibir con mayor frecuencia comportamientos referidos al liderazgo transformacional y la exhibición de muy pocos comportamientos de liderazgo laissez faire. Los resultados indicaron que la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño de tareas es no significativa, al igual que la relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño de tareas. Se obtuvo el mismo resultado para la relación entre el liderazgo laissez faire y el desempeño de tareas.

Palabras claves: liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo laissez faire, desempeño de tareas.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tuvo como principal objetivo determinar la relación entre la percepción de los subordinados sobre el liderazgo de los Gerentes de Ventas y el desempeño de tareas de la fuerza de ventas de una muestra de empresas del ramo farmacéutico, tecnológico e industrial de Venezuela. Para lograr de forma eficiente la realización de la investigación y presentarla de forma sistemática y comprensible se realizó la división que a continuación se presenta.

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema, en el cual se dan a conocer los argumentos que originan la pregunta de investigación. De igual manera se presentan los antecedentes que conciernen a esta investigación, para justificar de esta manera el presente estudio.

Luego se presenta tanto el objetivo general como los objetivos específicos que fueron cumplidos con la realización de este estudio. Seguido de los objetivos se plantean las hipótesis que implican la presente investigación.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico, en el cual se sustenta el estudio al presentar la teoría que engloba las variables de investigación, desarrollándose así conceptos, modelos y se aborda la relación entre liderazgo y desempeño de tareas.

En el tercer capítulo se presenta el marco referencial, el cual señala información acerca de las cuatro empresas en estudio.

En el cuarto capítulo se presenta el marco metodológico donde se señala el tipo de investigación, tipo de diseño metodológico, descripción de las variables en estudio, unidad de análisis, población, muestreo utilizado, descripción de la muestra del estudio, técnicas de recolección de datos, procedimiento de recogida de datos y el procesamiento estadístico de los datos que fue utilizado para el análisis sistemático de los resultados y dieron respuesta a los objetivos planteados.

En el capítulo cinco se presenta el análisis estadístico de los resultados, en el cual se presentan los resultados para la muestra total, tanto la descripción de las variables como la comprobación de las hipótesis del estudio.

En el capítulo seis se presenta de forma concreta la discusión de los resultados obtenidos, sustentándolos y contrastándolos con investigaciones de diversos autores y por ende dando posibles explicaciones de la razón de ser de los resultados obtenidos.

Luego se culmina con las conclusiones a las que se llegaron con el estudio y para finalizar se exponen una serie de recomendaciones para futuras investigaciones y consideraciones a tomar en cuenta por las organizaciones. Se señala de igual manera las limitaciones encontradas al momento de llevar a cabo el presente estudio.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Los cambios del mundo actual, que son vertiginosos y frecuentemente generadores de valores contradictorios, requieren de nuevas formas de liderazgo que faciliten no sólo la conducción de las ideas y de las acciones que se lleven a cabo, sino también de la credibilidad de intenciones y confianza en la misión que los líderes representan (Gelvan, De Risio, Sánchez y Clotet, 2007).

Estos cambios acelerados en el mundo, principalmente por avances tecnológicos y sociales, llevan asociado un mayor nivel de competencia a lo interno de las organizaciones, lo cual ha generado la inquietud por enfrentar los retos que imponen los cambios a los individuos, las organizaciones y los Estados. Por ello se han presentado de forma evolucionada diversas teorías de liderazgo que conjuntamente a otros factores podrían dar una respuesta a los cambios suscitados (Gutiérrez, 1999).

Para una organización ningún factor es más ventajoso que la existencia de un líder eficaz, ya que es éste quien establece objetivos, asigna recursos escasos, enfoca la atención hacia los resultados deseados, coordina los cambios, tiene un permanente contacto con los seguidores y planifica respuestas ante posibles fallas (Altuve y Serrano, 1999).

El líder, como toda persona, posee defectos y virtudes que debe conocer, esto implica mirar primero dentro de si mismo, conocerse, para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. La esencia del liderazgo son los seguidores (Alvarado, Prieto y Betancourt, 2009). En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades (Caballero, 2005).

Por ello, Gelvan et al (2007) definen al líder como la persona que va adelante para guiar o mostrar el camino, es el que antecede o dirige cualquier acción, opinión o movimiento de un grupo que acepta dicha guía o conducción.

No existe hasta el momento una definición concreta y ampliamente aceptada respecto al liderazgo, pero gran parte de las escuelas concuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona, “el líder” y sus seguidores (Antonakis, Ciancilo y Stemberg, 2004 en Lupano y Castro, 2008).

Igualmente, concuerdan en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso (Antonakis, Ciancilo y Stemberg, 2004 en Lupano y Castro, 2008).

Según Lord y Maher (1991, en Lupano y Castro, 2008) el liderazgo es esencialmente un proceso atributivo, producto de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros. Así mismo, existe un consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos (Zaccaro, 2001 en Lupano y Castro, 2008).

Las definiciones más comunes sobre liderazgo se refieren a la habilidad para que otros hagan lo que el líder quiere (Pérez, 2001). También se define como la capacidad que tienen los líderes para motivar a la gente y se afirma además, que el líder es un facilitador, ya que ayuda a sus seguidores a encontrar por sí solos el camino, de forma tal que su papel se basa no en conseguir lo que él quiere, sino en potenciar, capacitar y facultar a la gente para que haga lo que ella quiere, dirigiéndolos hacia el logro de los objetivos propuestos y definidos por la organización. En este sentido se elimina la idea de que los líderes actúan y los seguidores reaccionan (Pérez, 2001).

Lupano y Castro (2008) indican que según Yulk y Van Fleet, el estado de confusión en el que actualmente se encuentra el estudio del liderazgo puede deberse a la enorme variedad de abordajes. La generalidad de los estudios pueden ser clasificados según el énfasis que se realice en las características del líder, sus conductas, poder e influencia o en factores situacionales.

El campo constituido por el liderazgo es muy diverso y contiene un amplio espectro de teorías, evaluaciones, definiciones, descripciones y filosofías. Su estudio se ha abordado desde distintas disciplinas y perspectivas tales como la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional, la sociología y la historia (Lupano y Castro, 2008).

Sin embargo, mucho de lo que se conoce acerca de las características del líder, del seguidor y de la situación en la que se desenvuelven, está asociado con las investigaciones realizadas por Bernard Bass (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007) en relación al estudio del liderazgo transformacional y transaccional, que constituyen los estilos de liderazgo descritos por este autor. Este modelo se ha convertido en uno de los paradigmas principales a la hora de abordar el estudio del liderazgo dentro de las organizaciones (Molero, Cuadrado, Navas y Morales, 2007).

De esta forma, los líderes transformacionales cuentan con buenas habilidades para el establecimiento de una visión, una retórica y para la administración de la impresión; y utilizan estas habilidades para desarrollar vínculos emocionales fuertes con los seguidores. Se cree que los líderes transformacionales son más exitosos al conducir cambios organizacionales, porque los seguidores tienen niveles emocionales elevados y deseos de trabajar hacia el logro de la visión del líder (Hughes et al, 2007).

Los líderes transformacionales van más allá de meros intercambios o acuerdos con los subordinados, éstos motivan a los seguidores a llegar más lejos de lo que nunca habían imaginado. El liderazgo transformacional es estimulante para todas las personas de una empresa ya que permite ver el trabajo desde una nueva perspectiva, propone una visión compartida que da sentido al trabajo, y hace a las personas postergar sus intereses personales en beneficio de bienes superiores del grupo o la organización (Abarca, 2006).

Los líderes transformacionales tienen una clara visión de dónde debe estar la organización en el futuro y qué es lo que habrá que hacer en él. En efecto, los líderes transformacionales crean una visión innovativa, creencias fuertemente relacionadas a la misión y comunicación con los empleados, de tal forma que éstos logren una congruencia en valores y creencias, así como una visión compartida de la misión a cumplir (Howell y Avolio, 1993 en Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2006).

Por lo tanto, el liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna en procura de alcanzar resultados importantes para la organización. Bass et al (2003, en Pedraja et al, 2006) definen el liderazgo transformacional como aquel que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos. El liderazgo transformacional amplía y cambia los intereses de los seguidores y

genera una visión, propósitos y una misión compartida para el grupo. De este modo, los seguidores van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal, es decir, el hecho de lograr resultados superiores es posible transformando a los seguidores, sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez. El liderazgo transformacional está positivamente relacionado con la cantidad de esfuerzo que los seguidores están dispuestos a realizar, con la satisfacción que consigue el líder entre sus seguidores, con la percepción de justicia y equidad y con el desempeño individual y colectivo (Pedraja et al, 2006).

En comparación con lo anterior, los líderes transaccionales, que corresponden al segundo estilo de liderazgo descrito por Bass, motivan a los seguidores por medio del establecimiento de metas y de promesas de recompensa por el desempeño deseado (Hughes et al, 2007).

El líder transaccional es quién guía y motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas clarificando los roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de estas metas. Los factores principales que configuran el liderazgo transaccional se relacionan con el diseño de una recompensa contingente a los resultados (Bass et al, 2003 en Pedraja et al, 2006). En relación con la recompensa contingente a los resultados, el líder suministra recompensas a sus seguidores si éstos logran los resultados deseados o realizan el esfuerzo necesario para alcanzar las metas que fueron establecidas (Pedraja et al, 2006).

Los supuestos que subyacen en este estilo de liderazgo es que las personas son motivadas por premios y castigos; los sistemas de trabajo funcionan mejor con una clara cadena de mando; el propósito de los subordinados es seguir y hacer lo que el líder solicita. En este contexto, el líder transaccional trabaja creando claras estructuras, sistemas de información y de recompensas y aunque los castigos nunca se mencionan, forman parte del sistema formal (Pedraja et al, 2006).

Por lo tanto, el liderazgo en general 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 (Abarca, 2006).

Los dos estilos de liderazgo anteriores, transformacional y transaccional, son estilos activos, en los cuales, los líderes intervienen activamente e intentan prevenir los problemas (Ramos, 2005).

Asimismo, Bass y Riggio (2006) afirman que el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado liderazgo de rango completo (MLRC), el cual contempla, además del liderazgo transformacional y transaccional, un último estilo de liderazgo denominado *laissez faire*.

El liderazgo *laissez faire* es el estilo más negativo, dado que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que su roles confiere (Nader y Castro, 2007).

Este estilo de liderazgo evita proporcionar apoyo o dirección, no presta atención al personal subordinado, no toma las decisiones necesarias, se retrasan las acciones a realizar, las responsabilidades son ignoradas y no existe autoridad (Ramos, 2005).

Hughes et al (2007) plantean que según Avolio y Bass, el liderazgo transformacional aumenta el desempeño de la organización más que el liderazgo transaccional, mientras que el liderazgo *laissez-faire* se relaciona de manera negativa con la efectividad.

Así mismo, el liderazgo transformacional produce efectos más amplios que el liderazgo transaccional. Mientras que el liderazgo transaccional da lugar a resultados esperados, el liderazgo transformacional da lugar a un desempeño que va más allá de lo esperado. En un meta-análisis de 39 estudios en la literatura sobre el liderazgo transformacional, Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam (1996, en Northouse, 2006) encontraron que las personas que mostraron el liderazgo transformacional fueron percibidas como líderes más efectivos, con mejores resultados de trabajo que aquellos que mostraron sólo el liderazgo transaccional. Estos descubrimientos fueron ciertos para líderes de altos y bajos niveles y para líderes tanto de escenarios públicos como privados.

Una investigación realizada por Mendoza (2005), tuvo como objetivo diagnosticar bajo el modelo de Bass y Avolio, el perfil del liderazgo transformacional y transaccional de 47 gerentes de ventas a nivel nacional de una empresa químico-farmacéutica de clase mundial en México. Se analizaron aspectos sobre el perfil de liderazgo de los gerentes, bajo la percepción de 365 de sus trabajadores inmediatos (seguidores o subordinados). Los resultados indicaron la dominancia de los estilos de liderazgo transformacional en los gerentes investigados.

Así mismo, Gil-García, Muñiz y Delgado (2008) realizaron una investigación acción que involucró tres instituciones universitarias de Canadá, México y Estado Unidos, siendo el objetivo principal de la investigación detectar e incrementar la base de conocimiento y las prácticas que se generan en el liderazgo transformacional con la finalidad de preparar a los líderes escolares de los Centros de Atención Múltiple de los Servicios de Educación Especial adscritos al programa Escuelas de Calidad, en Monterrey, Nuevo León, México. La teoría de liderazgo transformacional en la que se sustentó esta investigación fue la de Bass y Avolio. El estudio que se desarrolló en cinco fases de capacitación profesional, que incluyó una muestra de 76 líderes escolares y 120 docentes participantes en el taller de liderazgo transformacional, cuyas percepciones fueron exploradas a partir del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo. Los resultados cualitativos y cuantitativos preliminares arrojaron que el perfil de percepción que tienen los directores de su propia función directiva se contrasta con la percepción de los docentes, quienes consideraban que sus dirigentes desarrollaban principalmente acciones y conductas de liderazgo transaccional.

A diferencia del modelo original propuesto por Burns (1978, en Bass y Riggio, 2006) y adaptado por Bass (1985, en Bass y Riggio, 2006), el modelo de liderazgo de rango completo plantea que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional. Esto va a depender de la capacidad que tenga de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados, de las tareas que tienen que realizarse y de las expectativas de los miembros de la organización (Bass y Riggio, 2006).

Pero, si las condiciones del entorno son estables y hay seguidores con un buen entrenamiento y tienen experiencias de trabajo que disfrutan y, además están bien remunerados y tienen un status dentro de la organización, la cual a su vez promueve la independencia, el autocontrol y la equidad, seguramente no se requerirá de un liderazgo transformacional; siendo entonces el liderazgo transaccional el que mantenga el equilibrio (Mendoza y Ortiz, 2006).

Por lo tanto, el liderazgo transformacional puede entenderse como una extensión del transaccional que va más allá de un simple intercambio o acuerdo (Bass y Riggio, 2006).

En el ámbito venezolano, una investigación realizada por Pastori (1996) cuyo objetivo principal consistía en realizar en Venezuela un estudio descriptivo sobre la teoría de liderazgo de Bass, en el cual participaron 58 mujeres y 58 hombres, los cuales provenían de sectores empresariales (empresas siderúrgicas y banca) halló que no existía diferencia significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y el género de los gerentes; además no se encontraron diferencias significativas entre el liderazgo transaccional y el género, resultando las mujeres con mayores rasgos transaccionales. Tampoco hubo diferencias significativas entre el nivel jerárquico y los estilos de liderazgo, siendo los gerentes de niveles más bajos, más transaccionales.

Ramírez y Sgamatti (2008) realizaron una investigación cuyo objetivo principal fue estudiar el estilo de liderazgo transformacional y transaccional en una muestra de 300 trabajadores profesionales, estudiantes de postgrado en gerencia del área Metropolitana de Caracas. Los resultados sugieren que el principal estilo de liderazgo presente es el transformacional, específicamente las dimensiones motivación inspiracional, influencia idealizada por conductas y consideración individual. También se encontró que la baja y media gerencia utilizan principalmente, más que otros niveles gerenciales, la dimensión recompensa contingente, la cual forma parte del liderazgo transaccional.

Así mismo, Aldazoro (2004) realizó una investigación cuyo objetivo principal era describir el estilo de liderazgo presente en 21 gerentes generales de empresas privadas venezolanas bajo el enfoque de Bernard Bass. Los resultados obtenidos señalan que 19 de los gerentes que participaron en el estudio presentaron tendencias al liderazgo transformacional y dos gerentes presentaron tendencias al liderazgo transaccional. Sin embargo, en los gerentes con tendencia transformacional estaban presentes características del liderazgo transaccional, evidenciado por los promedios obtenidos en este estilo y destacando que a pesar de que 12 gerentes presentaron tendencia al liderazgo transformacional, obtuvieron un promedio transaccional superior a la media general de este estilo.

Siendo así, hay que destacar que toda gerencia desempeña un papel fundamental y tiene la gran responsabilidad de lograr un aumento en la productividad laboral. Las actividades desarrolladas por los gerentes y su estilo para ejecutarlas, tienen un profundo impacto en la organización, y la forma como administran y dirigen, determina,

parcialmente, la conducta del empleado, por lo tanto tiene un impacto en el desempeño del equipo o los subordinados que dirigen (Robbins, 1997 en Altuve y Serrano, 1999).

Campbell (1990, en Swanson y Elwood, 2001) define al desempeño humano como aquellas acciones o conductas importantes para el logro de las metas de la organización que pueden ser categorizadas (medidas) en términos del nivel de contribución de cada individuo.

Campbell y sus colegas plantearon un modelo de desempeño laboral que aporta un punto de vista más detallado del mismo y que ayuda a separar los agentes que están bajo el control directo del trabajador de aquellos que no lo están (Landy y Conte, 2005).

A partir del saber convencional de que el desempeño laboral es esencialmente el nivel en el que una persona ayuda a la organización a alcanzar sus metas, se supone que el desempeño laboral es conductual, episódico, evaluativo y multidimensional (Motowidlo, Borman y Schmit, 1997).

Así mismo, D'Vicente (1997, en Araujo y Guerra, s/f) define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir. Por ello, es importante que cada jefe identifique el nivel de desempeño de sus subordinados, pues siempre se tiene colaboradores excelentes, promedio y deficientes. Lo fundamental es saber identificar quiénes pertenecen a cuál grupo y así se podrá trabajar con cada uno de ellos (Flórez, 2009).

Borman y Motowidlo (1993, en Hernández y Herrera, 2006) se alejaron de los enfoques convencionales y condujeron la noción de que en el desempeño individual pueden distinguirse dos dimensiones: el desempeño de tareas y el desempeño contextual.

Una manera de explicar estas categorías de desempeño laboral es de acuerdo con las razones de como el comportamiento contribuye a los logros organizacionales o los disminuye. De hecho, esta es la base para la distinción entre el desempeño de tareas y el desempeño contextual (Motowidlo, Borman y Schmit, 1997).

Borman y Motowidlo (1997) definen el desempeño de tareas como la efectividad con que se realizan las actividades que se encuentran directamente relacionadas con los

procesos tecnológicos de la empresa o que indirectamente influyen a que ésta pueda proporcionar los productos y/o servicios que constituyen su objetivo fundamental.

Siendo así, la gestión del desempeño es una de las grandes preocupaciones que ocupa a los responsables de gerenciar el talento humano en las organizaciones, su inquietud por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los funcionarios y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo, hace necesario comprender el impacto de implementar y desarrollar una adecuada gestión del desempeño (Gómez, 2008a).

La gestión del desempeño es un proceso continuo de fijación de objetivos y metas de trabajo, análisis del desempeño, de logros individuales y grupales obtenidos durante un período determinado (Universidad de los Andes, 2005). Con el acompañamiento de los líderes, se logran los resultados esperados a nivel organizacional y a nivel individual (Ospina, s/f).

Este tema no hace referencia únicamente a la evaluación de los desempeños obtenidos por el personal, involucra necesariamente una mirada a todas las acciones que realiza la organización para favorecer el cumplimiento de los resultados esperados (Gómez, 2008a). Es allí donde la gestión del desempeño juega un papel importante, ya que no es más el mecanismo para evaluar el personal y decidir quien continua o no en la organización, sino el medio para que en el día a día el líder y su equipo se desarrollen y se monitoreen para verificar el cambio en sus comportamientos hacia el logro de la estrategia (Ospina, s/f).

Entonces, la gestión del desempeño abarca un sin número de elementos que permiten valorar la contribución de los trabajadores y verificar su impacto en los resultados corporativos esperados, igualmente es una herramienta que fortalece la necesidad de conocer los elementos que ayudan o entorpecen la tarea que diariamente se desarrolla con los clientes (Gómez, 2008a).

La gestión del desempeño, desde una perspectiva integradora alinea el desempeño individual y el de la organización con la estrategia del negocio. Ambos desempeños son gestionados, cada uno con su respectiva metodología. Así, el desempeño individual parte de la planeación de los objetivos de desempeño y del desarrollo de las competencias (ambos derivados de las exigencias de la estrategia del negocio), continua con el monitoreo permanente del cumplimiento de estas metas, donde el líder asume un rol de coach. En un

momento determinado del proceso, ambos, líder y colaborador, se detienen a evaluar y analizar el logro de los objetivos propuestos (Ospina, s/f).

Investigaciones sobre los diversos estilos de liderazgo han mostrado una correlación directa entre la fijación de objetivos y la mejora de los resultados, tanto en los negocios como en otros ámbitos. Una de las razones es que los objetivos actúan como un mapa de ruta y la otra razón es que cualquier logro importante requiere de motivación y persistencia (Landolfi, 2009).

Es así, que una investigación realizada por Dvir, Eden, Avolio y Shamir (2002) se concentró en investigar el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño de los seguidores en un experimento de campo. Para este estudio se entrenó en liderazgo transformacional al grupo experimental de líderes mientras que el grupo control recibió un entrenamiento de liderazgo ecléctico. La muestra de este estudio incluía a 54 líderes militares, 90 de sus seguidores directos y 724 de sus seguidores indirectos. Los resultados obtenidos arrojaron que los líderes del grupo experimental tuvieron un impacto más positivo en el desempeño de sus seguidores directos y en el desarrollo de sus seguidores indirectos, que el impacto que tuvieron los líderes del grupo control sobre su grupo de seguidores. Por ello, se aportó respaldo a la idea de que existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los seguidores. Sin embargo, los autores plantearon que era necesario tener más pruebas donde se pudiese evidenciar el impacto del liderazgo transformacional sobre el desempeño de sus seguidores de una forma más rigurosa, ya que la mayoría de las investigaciones previas han sido realizadas con diseños no experimentales.

Así mismo, Mendoza (2005) realizó una investigación cuyo objetivo era el estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de los gerentes de ventas de las empresas farmacéuticas de México y evaluar su impacto sobre las variables: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, bajo el modelo de Bass y Avolio.

En cuanto al perfil de liderazgo transaccional y transformacional, se observó que en tres factores de liderazgo existen coincidencias en cuanto al perfil del gerente de ventas visto por el autorreporte y la percepción de los seguidores, los tres factores de liderazgo son: la influencia idealizada (atributo), la influencia idealizada (conducta) y la inspiración motivacional. Estos tres factores se corresponden con el liderazgo transformacional. Por su

parte, desde la percepción de los gerentes, la variable de resultado que obtuvo una relación positiva fue el esfuerzo extra, mientras que para la percepción de los seguidores es la efectividad, que consiste en las acciones que realiza el líder para la consecución y logro de los objetivos y metas de sus seguidores, donde cada uno de éstos actúa en forma conjunta y armónica para el logro de lo programado, demostrando su desempeño (Mendoza, 2005).

Esto evidencia, que la correlación del estilo de liderazgo transformacional con las variables de resultado es más intensa que la correlación del estilo de liderazgo transaccional con las variables de resultado, lo cual corrobora los hallazgos de Bass y Avolio (1999, en Mendoza, 2005). Por otra parte, las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad se correlacionan inversamente, de manera significativa, con la variable de no liderazgo o liderazgo laissez faire y la administración pasiva por excepción, confirmando los hallazgos de Bass y Avolio en sus estudios (Mendoza, 2005).

Así mismo, un objetivo teórico-metodológico de la investigación realizada por Mendoza (2005) era contribuir con la adaptación, validación, confiabilidad y estandarización del instrumento “Multifactor Leadership Questionnaire” MLQ de Bass y Avolio en versiones de “uno mismo”¹ y “visto por otros”².

De manera general, se evidencia en la investigación diferencias significativas entre la percepción que tienen los gerentes y seguidores con respecto al perfil de liderazgo transformacional y transaccional, es por ello que existen dos versiones del “Multifactor Leadership Questionnaire” MLQ, donde la primera corresponde a la versión de “uno mismo”, la cuál le pide al líder que estime la frecuencia de su propio comportamiento (Mendoza, 2005)

Por su parte, la segunda versión del “Multifactor Leadership Questionnaire” MLQ es el “visto por otros”. Esta versión se basa en la evaluación que realizan los seguidores o subordinados del jefe o líder a través de la percepción que tienen éstos de las conductas del líder que los dirige, otorgándole cierto nivel de distinción a esta medición ya que las investigaciones han demostrado que las autoevaluaciones del comportamiento del propio

¹ “Uno mismo”: instrumento que está orientado para ser respondido por el mismo jefe o líder.

² “Visto por otros”: instrumento que está orientado para ser respondido por los seguidores o subordinados del jefe o líder.

líder están propensas a los prejuicios y sobre-valoraciones de las conductas del propio líder (Mendoza, 2005). La versión “visto por otros” requiere que los seguidores estimen la frecuencia del comportamiento de liderazgo transformacional y transaccional de sus líderes, usando una escala de cinco rangos, que van de 0= no en lo absoluto, 4= frecuentemente, aunque no siempre.

Mendoza y Torres (2008) realizaron una investigación cuyo objetivo era comparar el perfil de liderazgo transformacional y transaccional y su impacto en variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), de directivos de tres Hospitales de la Ciudad de México desde la percepción de sus seguidores, empleando el modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio. Se aplicó la Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire, versión “Visto por Otros”, a 897 seguidores de tres Hospitales de la Ciudad Metropolitana de la Ciudad de México. Los resultados de esta investigación indicaron que según la percepción de los seguidores, en el perfil de sus directivos predominan las subescalas de liderazgo transformacional en comparación con las transaccionales; se orientan primero a la efectividad, posteriormente al esfuerzo extra y por último, a la satisfacción. Las subescalas de liderazgo transformacional, obtienen mayores puntajes de correlación e influencia, en variables de resultado, en comparación con las transaccionales. Se corroboraron los hallazgos empíricos y teóricos de Bass y Avolio (1999, en Mendoza y Torres, 2008), como la obtención de coeficientes de correlación positiva y significativa entre las subescalas administración por excepción pasivo y laissez faire. Así como correlaciones inversas entre la administración por excepción pasivo y el laissez faire, con todas las subescalas de liderazgo y variables de resultado.

Una investigación realizada por Mackenzie, Podsakoff y Rich (2001) examinó el impacto del liderazgo transformacional y transaccional en el desempeño de los trabajadores de ventas, utilizando datos objetivos sobre su desempeño. Estos autores midieron al liderazgo transformacional a partir de seis dimensiones y al liderazgo transaccional a través de dos dimensiones, partiendo de una muestra de 477 agentes de ventas que trabajan para una compañía de seguros. Se evidenció que los comportamientos de líder transformacional explican una porción mayor de la varianza del desempeño en las ventas de sus trabajadores que los comportamientos del líder transaccional.

Siendo así, el impacto del liderazgo transformacional en los miembros de las organizaciones, se da debido a que éstos se identifican con el líder y sus objetivos, creencias y valores. Investigaciones que se han realizado en los sectores de distribución, industria petroquímica y la Armada de los Estados Unidos, han demostrado que el impacto favorable del liderazgo en las reacciones emocionales y psicológicas de los empleados, produce mejoras en el desempeño de las personas y el grupo. Estos estudios han mostrado que los líderes transformacionales tenían un mayor número de seguidores que mostraban un alto desempeño, en comparación con otros líderes (Howell y Costley, 2001). El ejercicio del liderazgo transformacional se tradujo en los seguidores, en un sentimiento de confianza hacia los líderes y un mayor nivel de compromiso con la organización, dando como resultado una mejora en el desempeño de los seguidores (Howell y Costley, 2001).

De acuerdo con esto, resulta de interés investigar la relación que existe entre el estilo de liderazgo de los gerentes y el desempeño de sus seguidores en el área de ventas, ya que la totalidad de las investigaciones que se han llevado a cabo en la UCAB han tenido como finalidad únicamente la determinación del estilo de liderazgo, sin establecer relaciones entre el estilo de liderazgo y el desempeño de tareas. Así mismo, en esta investigación se trabaja con díadas, formadas por un Gerente de Ventas y un Representante de Ventas; y con el modelo de Liderazgo de Rango Completo de Bass y Avolio, donde ningún estilo de liderazgo es precisamente correcto o apropiado. Este modelo plantea que un mismo líder puede manifestar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional, ya que esto depende de la capacidad que tenga el líder de poder interpretar correctamente las características de la situación, de los subordinados, del contexto organizacional, y de las tareas que tienen que ejecutarse.

Siendo así, en un mercado cada vez más cambiante y competido, aquellas compañías que posean fuerzas de ventas más efectivas y eficientes, tendrán una ventaja competitiva trascendente de acuerdo al seguimiento y acompañamiento que realice el líder en el logro de las metas y objetivos propuestos (Galíndez y Payares, 2004).

Se debe tener en cuenta que la columna vertebral de la mayoría de las empresas está representada por su fuerza de ventas, ya que la misma es el motor del éxito de la compañía (Galíndez y Payares, 2004). Por tal motivo, uno de los elementos que contribuye y es

determinante para el adecuado desempeño del equipo de ventas se relaciona con el estilo de liderazgo de quien tiene la responsabilidad de dirigirlo.

En relación a lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe relación entre la percepción de los subordinados sobre el liderazgo de los Gerentes de Ventas y el desempeño de tareas de dichos subordinados?

OBJETIVOS

1.- Objetivo General

Identificar la relación entre la percepción de los subordinados sobre el liderazgo de los Gerentes de Ventas y el desempeño de tareas de dichos subordinados.

2.- Objetivos Específicos

1. Determinar el liderazgo en los Gerentes según el modelo de Liderazgo de Rango Completo.
2. Especificar el desempeño de tareas de los subordinados.
3. Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño de tareas de los subordinados.
4. Determinar la relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño de tareas de los subordinados.
5. Determinar la relación entre el liderazgo laissez faire y el desempeño de tareas de los subordinados.

HIPÓTESIS

Las hipótesis planteadas a continuación se fundamentan en las investigaciones que se han realizado en relación al liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, que constituyen los estilos de liderazgo descritos por Bernard Bass.

H₁: En el perfil de liderazgo de los Gerentes investigados, predomina la tendencia del liderazgo transformacional.

H₂: Existe una relación positiva y fuerte entre el liderazgo transformacional de los Gerentes de Ventas y el desempeño de tareas de sus subordinados.

H₃: Existe una relación positiva entre el liderazgo transaccional de los Gerentes de Ventas y el desempeño de tareas de sus subordinados.

H₄: Existe una relación negativa y débil entre el liderazgo laissez faire de los Gerentes de Ventas y el desempeño de tareas de sus subordinados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan definiciones sobre liderazgo y líder acompañado de una breve reseña sobre los distintos enfoques de liderazgo, para luego realizar una explicación sobre el modelo de liderazgo de rango completo. Más adelante, se presentan definiciones de desempeño laboral para luego definir el desempeño de tareas. Finalmente, se presentan las aproximaciones teóricas sobre la influencia del liderazgo en el desempeño de tareas.

1.- Liderazgo

1.1 Definición de liderazgo

Existen innumerables definiciones acerca del liderazgo. Se podría partir en principio del sentido original de la palabra “liderar”, la cual deriva de *laed*, que es un vocablo común en las antiguas lenguas del norte de Europa y que significa senda, ruta, curso de un barco en el mar o trayecto (Gómez, 2008b).

Certo (2001) señala que “el liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo” (p.327).

Según Krause (2000) el liderazgo podría definirse como la voluntad de controlar los sucesos teniendo la comprensión necesaria para marcar un rumbo y poder llevar a cabo una tarea, utilizando cooperativamente las capacidades y habilidades de otras personas (p.23).

Para Jaques (2000) el liderazgo es la responsabilidad que poseen algunos roles de influir en una o mas personas (los seguidores) para que acepten voluntariamente los objetivos y finalidades propuestos por el líder, de tal manera en que todos avancen a la dirección fijada por éste.

El liderazgo para Kotter (1990) es el proceso de mover a un grupo en alguna dirección mediante medios generalmente no coercitivos, siendo totalmente efectivo cuando se produce movimientos dirigidos a los intereses del grupo a largo plazo.

Gómez (2008b) señala que el liderazgo es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia la consecución de metas y objetivos organizacionales.

Según refleja Bass (1990, en Aldazoro, 2004) el liderazgo ha sido concebido como:

- a) El núcleo de procesos grupales, donde el líder sería la persona delimitadora de la estructura del grupo, de sus creencias y también de la actividad y cambio del mismo.
- b) El líder es un individuo con una “personalidad impactante”, donde el líder tendría un mayor número de rasgos deseables de personalidad que le diferenciaría de los seguidores.
- c) El liderazgo se entiende como un modo de moldear al grupo hacia la voluntad del líder.
- d) Como una relación de poder, donde un individuo percibe que otro puede disponer sobre su conducta.
- e) Como un modo particular de “persuasión”, donde el liderazgo implicaría persuadir a los seguidores a través del valor de los argumentos utilizados.
- f) Como expresión de determinadas conductas realizadas por el sujeto que dirige a un grupo en concreto.
- g) Como un instrumento para la consecución de metas, donde el líder dirigirá al grupo hacia el logro de los objetivos propuestos, y
- h) Como una diferenciación de roles, donde cada miembro del grupo detenta una posición a la que le corresponde el desempeño de un determinado papel (rol).

Se puede apreciar entonces que el liderazgo es un proceso que se da entre líder y seguidor, siendo el primero quien dirige, influye y guía al segundo, teniendo como principal finalidad el logro los objetivos propuestos. Se debe tomar en consideración las necesidades y habilidades que poseen de los seguidores para lograr los objetivos lo cual pone de manifiesto un compromiso entre las partes, generándose una actitud de trabajo en conjunto. En realidad, el eje fundamental del liderazgo es la gente y su fin último es lograr alcanzar las cosas por medio de ellas (Aldazoro, 2004).

1.2 Definición de líder

De acuerdo con las definiciones de liderazgo que se han presentado, es inminente la presencia de la figura del líder.

Gelvan et al (2007) define al líder como la persona que va adelante para guiar o mostrar el camino, el que antecede o dirige cualquier acción, opinión o movimiento de un grupo que acepta dicha guía o conducción.

Fiedler (1967, en Landy y Conte, p. 441, 2005) definió al líder como “el individuo de un grupo al que se le ha encomendado la tarea de dirigir y coordinar las actividades del grupo, o a quien, en ausencia del líder designado, tiene la responsabilidad de realizar tales funciones en el grupo”.

Un líder es alguien que influye, o intenta influir. Las conductas involucradas en ejercer esta influencia puede llamarse liderazgo y aquellos que ejercen tal influencia pueden llamarse líderes (Landy y Conte, 2005).

El líder entonces es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales (Gómez, 2008b).

Es así, que el líder es uno de los protagonistas en el proceso de liderazgo y es realmente la figura personificada que practica una influencia en quienes lo siguen para lograr las ideas, metas u objetivos planteados.

Se debe puntualizar que al hablar de liderazgo y/o líder, la conceptualización de ambos términos estará determinada por la teoría o modelo de referencia bajo la cual se estudie.

1.3 Enfoques para el estudio del liderazgo

1.3.1 Teoría de rasgos o teoría del gran hombre

La presente teoría fue formulada a principios del siglo XX y en términos simples fue un intento para demostrar que los líderes poseían ciertas características que no tenían los que no eran líderes (Landy y Conte, 2005).

Se centraba sólo en los rasgos de los líderes y no en los seguidores y las investigaciones realizadas han sido poco concluyentes, ya que no han podido definir una lista definitiva de rasgos necesarios sin tomar en cuenta el componente situacional (Gioya y Rivera, 2008).

El problema final con el enfoque de rasgos fue la obsesión por la productividad como criterio. Cada estudio intentó demostrar una correlación positiva entre un rasgo del líder y una medida de la productividad del subordinado. En años más recientes, se ha

aclarado que el liderazgo tiene que ver con mucho más que la productividad, factores como el compromiso, la motivación y la satisfacción también juegan papeles claves. También es claro que cuando el líder afecta la productividad esta influyendo indirectamente en otras variables (Landy y Conte, 2005).

1.3.2 Teorías situacionales

Desarrolladas por Hersey y Blanchard en los años 60, han sido redefinidas y revisadas desde entonces y son muy útiles por su sencillez. Parten de la premisa de que diferentes situaciones demandan diferentes estilos de liderazgo. Ser un líder efectivo requiere que un individuo pueda reconocer las necesidades de los individuos y adapte su estilo a las necesidades de la situación (Gioya y Rivera, 2008).

Ellos propusieron que el éxito de los diversos enfoques del liderazgo dependió en parte de la madurez del subordinado. La madurez tiene dos facetas diferentes, la madurez laboral que se definió por la capacidad, habilidades y conocimientos del subordinado y la madurez psicológica que se definió por la auto-confianza y el auto-respeto del subordinado (Yukl, 1998, en Landy y Conte, 2005).

Hersey y Blanchard propusieron que en los subordinados con baja madurez, funcionarían mejor los estilos de estructuración. Conforme el individuo incrementara su madurez a un nivel medio o moderado, el líder decrementaría su conducta de estructura e incrementaría su conducta de consideración. Conforme la madurez del subordinado se incrementaba, decrementaban tanto la conducta de estructura como la de consideración permitiendo que la madurez total del subordinado fuera auto-dirigida (Landy y Conte, 2005).

A pesar de su atractivo intuitivo, la teoría de Hersey y Blanchard recibió poco apoyo directo. No obstante, sirvió para enfatizar la idea de que el liderazgo no es un proceso unitario, como afirmaba Yukl (1998, en Landy y Conte, 2005).

1.3.3 Teorías contingenciales

A pesar de que los líderes pueden tener la capacidad de cambiar sus conductas hacia determinados subordinados en lo particular, los líderes también tienen tendencias conductuales dominantes. Algunos líderes pueden, por lo general, estar más orientados hacia las relaciones y ofrecer un mayor apoyo, mientras que otros pueden estar más preocupados por el logro de la tarea y los objetivos. El modelo de contingencias, reconoce

que los líderes tienen estas tendencias conductuales generales y especifica algunas situaciones donde ciertos líderes pueden ser mas efectivos que otros (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007).

Esta teoría fue desarrollada especialmente por Fred Fiedler quien propone que el desempeño eficaz del grupo depende de una vinculación correcta entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en el cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento al que llamó cuestionario del compañero menos preferido (CMP), que pretendía medir si una persona estaba orientada a la tarea o a las relaciones (Robbins, 2004).

En cierto sentido, el modelo de Fiedler es un corolario de la teoría de los rasgos, puesto que el cuestionario CMP es una prueba psicológica sencilla. Sin embargo, Fiedler va bastante mas allá del enfoque de los rasgos y comportamientos al tratar de aislar situaciones, relacionando la medida de la personalidad con su clasificación situacional, y luego la predicción de la eficacia del liderazgo como función de las dos (Robbins, 2004).

1.3.4 Teoría del intercambio líder miembro

En la presente teoría se plantea la hipótesis de que los líderes adoptan diferentes conductas con subordinados individuales y que ese patrón de conducta particular del líder se desarrolla con el tiempo y depende, en gran medida, de la calidad de la relación líder subordinado. Con base en investigaciones realizadas, se propone que los subordinados caen en dos grupos diferentes. La miembros del grupo interno tienen relaciones de alta calidad con su líder y gran flexibilidad para negociar sus roles laborales; el líder tiende a tratar con los miembros internos sin recurrir al uso de autoridad o poder formal. En contraste los miembros del grupo externo tienen relaciones de baja calidad con su líder y poca flexibilidad para negociar sus roles laborales; es mas probable que el líder recurra al poder formal o la autoridad para influir en su conducta (Landy y Conte, 2005).

No esta clara la forma exacta como el líder escoge quien esta dentro de cada grupo, pero hay evidencias de que los líderes tienden a escoger a los miembros del grupo interno porque tiene características personales que son parecidas a las del líder, un mayor nivel de competencia que los miembros del grupo externo y/o una personalidad extrovertida. La teoría de intercambio líder miembro predice que los subordinados con estatus de grupo

interno tendrán calificaciones mas elevadas en el desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con su superior (Robbins, 2004).

1.4 Modelo de Liderazgo de Rango Completo

Gran parte de las investigaciones sobre liderazgo contemporáneo se han centrado en los efectos del liderazgo transformacional y carismático sobre la motivación de los seguidores y su actuación (Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam, 2003).

Hunt (1999) atribuye el rejuvenecimiento y continuo interés en la investigación de liderazgo a los modelos de liderazgo transformacional y carismático que estaban surgiendo en la literatura a mediados de la década de 1980 y en la década de 1990, los cuales estaban siendo probados en todo el ámbito educativo, psicológico y en la gestión de literaturas.

Una de las nuevas teorías ha sido llamada el modelo de liderazgo de rango completo (MLRC), propuesto por Bass y Avolio en 1991. El MLRC denota tres tipologías de comportamiento de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire o de no liderazgo, que están representados por nueve factores diferentes. El instrumento mas ampliamente utilizado para evaluar estos nueve factores ha sido el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) (Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam, 2003).

La validez predictiva de la teoría ha sido objeto de docenas de estudios entre ellos cuatro meta-análisis que han proporcionado un apoyo sustancial a las relaciones predictivas usando las medidas de desempeño tanto subjetivas como objetivas (Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam, 2003).

1.4.1 Liderazgo transformacional

Un nuevo paradigma de liderazgo ha captado una gran atención. Burns (1978, en Bass y Riggio, 2006) conceptualizó el liderazgo como transformacional o transaccional (Bass y Riggio, 2006).

Los líderes transformacionales son los que estimulan e inspiran a los seguidores para lograr resultados extraordinarios y, en el proceso, desarrollan sus propias capacidades de liderazgo. Los líderes transformacionales ayudan al crecimiento de los seguidores respondiendo a las necesidades individuales de ellos, capacitándolos mediante la armonización de los objetivos y metas de los seguidores, el líder, el grupo y la organización (Bass y Riggio, 2006).

Los líderes transformacionales son proactivos, es decir, buscan la optimización individual, grupal y el desarrollo organizacional y la innovación, no sólo para lograr un desempeño que este contemplado dentro de las expectativas. Ellos convencen a sus asociados para luchar por un mayor nivel de potencial, así como niveles más altos de moral y normas éticas (Avolio y Bass, 2004).

Se han obtenido pruebas que demuestran que el liderazgo transformacional puede mover a los seguidores a superar el desempeño esperado, así como llevar a altos niveles la satisfacción del seguidor y el compromiso del grupo y la organización. Aunque las primeras investigaciones demostraron que el liderazgo transformacional era una fuente particularmente fuerte en las instalaciones militares, las investigaciones más recientes demuestran que el liderazgo transformacional es importante en todos los sectores y en cada escenario (Bass y Riggio, 2006).

Los líderes transformacionales hacen más con sus colegas y seguidores que simples intercambios o acuerdos. Se comportan de tal manera para lograr resultados superiores empleando uno o más de los cinco principales componentes del liderazgo transformacional, los cuales se describirán más adelante. Hasta cierto punto, los componentes del liderazgo transformacional se han ido perfeccionando tanto en la conceptualización como en la medición del liderazgo transformacional. Conceptualmente, el liderazgo es carismático y los seguidores buscan identificarse con el líder y emularlo a él o ella. El liderazgo inspira a los seguidores con el desafío y la persuasión, proporcionando tanto el significado y la comprensión. El liderazgo es intelectualmente estimulante, expandiendo el uso de las habilidades de los seguidores. Por último el liderazgo es individualmente considerado, proporcionando al seguidor apoyo, asesoramiento y entrenamiento. Cada uno de estos componentes puede ser medido con el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) (Bass y Riggio, 2006). Estudios de análisis factorial de Bass (1985, en Bass y Riggio, 2006), Howell y Avolio (1993, en Bass y Riggio, 2006), Bycio, Hackett, y Allen (1995, en Bass y Riggio, 2006), Avolio, Bass y Jung (1997, en Bass y Riggio, 2006) han identificado los componentes del liderazgo transformacional, siendo estos:

- Influencia idealizada (II): los líderes transformacionales se comportan de manera que les permiten servir como modelos para sus seguidores. Los líderes

son admirados, respetados y de confianza. Los seguidores se identifican con los líderes y quieren emularlos. Los líderes son dotados por sus seguidores de tener capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Por lo tanto, hay dos aspectos para idealizar la influencia: las conductas del líder y los elementos que se le atribuyen al líder por los seguidores y los otros asociados. Estos dos aspectos, medidos por sub-factores separado del MLQ, representan la naturaleza interactiva de la influencia idealizada que son a la vez consagrados en el comportamiento del líder y en las atribuciones que se realizan en relación con el líder de los seguidores. Un ejemplo de ítem del MLQ que representa la influencia idealizada (conducta) es que el líder enfatiza la importancia de tener una misión compartida. Un ejemplo de ítem del MLQ que representa la influencia idealizada (atributo) es que el líder “es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo”. Además, los líderes que tienen una gran cantidad de influencia idealizada están dispuestos a correr riesgos y son más consistentes que arbitrarios. Pueden ser considerados para hacer lo correcto, lo que demuestra un alto nivel de conducta, ética y moral.

- Motivación inspiracional (MI): los líderes transformacionales se comportan de manera que motivan e inspiran a los que les rodean, proporcionando significado y desafío al trabajo de sus seguidores. El espíritu de equipo es despertado. El entusiasmo y el optimismo se muestran. Los líderes consiguen que los seguidores estén implicados en la concepción de estados futuros atractivos, crean con claridad expectativas para que los seguidores quieran conocer y también demostrar su compromiso con los objetivos y la visión compartida. Un ejemplo de ítem del MLQ que representa la motivación inspiracional es que el líder "dirige la atención hacia el futuro de modo optimista".

La influencia idealizada del liderazgo y la motivación inspiracional por lo general constituyen un factor combinado de liderazgo carismático inspiracional. El factor carismático inspiracional es similar a los comportamientos que se describen en la teoría del liderazgo carismático (Bass y Riggio, 2006).

- Estimulación intelectual (EI): los líderes transformacionales estimulan los esfuerzos de sus seguidores a ser innovadores y creativos, cuestionando supuestos, reformulando problemas y acercándose a las viejas situaciones con nuevas maneras. La creatividad se estimula. No hay ninguna crítica pública de los errores de los distintos miembros. Nuevas ideas y soluciones creativas a los problemas se solicitan de los seguidores, quienes están incluidos en el proceso de abordar los problemas y encontrar soluciones. Se alienta a los seguidores para probar nuevos enfoques, y sus ideas no son objeto de crítica porque difieren de las ideas de los líderes. Un ejemplo de ítem del MLQ que representa la estimulación intelectual es que el líder "cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas".
- Consideración individual (CI): los líderes transformacionales prestan especial atención a las necesidades de cada seguidor para el logro y el crecimiento, actuando como un entrenador o mentor. Seguidores y colegas se desarrollan en niveles de potencial cada vez más altos. La consideración individual se practica cuando las nuevas oportunidades de aprendizaje son creadas, junto con un clima de apoyo. Las diferencias individuales en términos de las necesidades y los deseos son reconocidos. El comportamiento del líder demuestra la aceptación de las diferencias individuales (por ejemplo, algunos empleados reciben más estímulo, un poco más de autonomía, otros estándares más firmes, y otros más tareas estructuradas). Un intercambio de comunicación bidireccional es alentado y la gestión por caminar en torno a espacios de trabajo se practica. Las interacciones con los seguidores son personalizadas. El líder delega tareas como un medio de desarrollo de seguidores. Las tareas delegadas son revisadas para ver si los seguidores necesitan dirección adicional o de apoyo para evaluar los progresos; idealmente, los seguidores no sienten que están siendo sometidos a pruebas. Un ejemplo de ítem del MLQ que representa la escala de consideración individual es que el líder "dedica tiempo a enseñar y orientar".

1.4.2 Liderazgo transaccional

Los líderes transaccionales son aquellos que dirigen a través del intercambio social. Como Burns señala (1978, en Bass y Riggio, p. 3, 2006), los políticos, por ejemplo "lideran intercambiando una cosa por otra: los trabajos por votos, o los subsidios por las contribuciones de campaña". De la misma manera, los líderes transaccionales de negocios ofrecen recompensas financieras por la productividad o la de negar recompensas por la falta de ella (Bass y Riggio, 2006).

Los líderes transaccionales muestran comportamientos asociados con transacciones constructivas y correctivas. El estilo constructivo es etiquetado como una recompensa contingente y el estilo correctivo es etiquetado como gerencia por excepción. El liderazgo transaccional define las expectativas y promueve el rendimiento para alcanzar estos niveles. La recompensa contingente y la gerencia por excepción son dos conductas básicas relacionadas con la gestión en las funciones organizacionales (Avolio y Bass, 2004).

Además de los cinco componentes del liderazgo transformacional, el modelo de liderazgo de rango completo incluye tres componentes del comportamiento de liderazgo transaccional, siendo estos: (Bass y Riggio, 2006)

- **Recompensa contingente (RC):** esta transacción constructiva ha sido definida para motivar eficazmente a otros a lograr mayores niveles de desarrollo y rendimiento, aunque no tanto como cualquier otro de los componentes transformacionales.

La recompensa contingente del liderazgo implica la obtención de un acuerdo con el seguidor, de lo que hay que hacer con recompensas prometidas o reales ofrecidas a cambio para llevar a cabo satisfactoriamente la tarea. Un ejemplo de ítem del MLQ que representa la recompensa contingente es que el líder "aclara y especifica las responsabilidades de cada uno dentro del grupo, para lograr los objetivos planteados". La recompensa contingente es transaccional cuando la recompensa es un material, como por ejemplo un bono. Así mismo, la recompensa contingente puede ser transformacional cuando la recompensa es psicológica, tales como la alabanza (Antonakis, Avolio, y Sivasubramaniam, 2003).

- Gerencia por excepción (GPE): esta transacción correctiva tiende a ser más ineficaz que la recompensa contingente o los componentes del liderazgo transformacional. Ésta puede ser activa o pasiva.
 - Gerencia por excepción activa (GPE-A): el líder especifica las normas para su cumplimiento, así como lo que constituye el rendimiento ineficaz pudiendo castigar a los seguidores por estar fuera del cumplimiento de dichas normas. El líder se organiza para supervisar activamente desviaciones de las normas, los errores en las asignaciones de los seguidores, tomando las medidas correctivas cuando sea necesario. Un ejemplo de ítem del MLQ que representa la gerencia por excepción activa es que el líder “trata de poner atención a la irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos” (Bass y Riggio, 2006).
 - Gerencia por excepción pasiva (GPE-P): implica esperar pasivamente las desviaciones o errores que se produzcan y tomar las medidas correctivas correspondientes. Un ejemplo de ítem del MLQ que representa la gerencia por excepción pasiva es que el líder “trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelvan serios” (Bass y Riggio, 2006).

La gerencia por excepción activa puede ser necesaria y eficaz en algunas situaciones, como por ejemplo cuando la seguridad es de primordial importancia. Por el contrario, los líderes a veces deben practicar la gerencia por excepción pasiva cuando sea necesario supervisar un gran número de subordinados que le informen directamente a éstos (Bass y Riggio, 2006).

1.4.3 Laissez Faire o no liderazgo

El liderazgo laissez-faire (LF) es la ausencia de liderazgo y es por definición la más inactiva así como la más ineficaz de acuerdo con casi todas las investigaciones en el estilo. A diferencia del liderazgo transaccional, el laissez faire representa una no transacción, las decisiones necesarias no se toman y las acciones se retrasan. Las responsabilidades del liderazgo son ignoradas. Un ejemplo de ítem del MLQ que representa el liderazgo laissez faire es que el líder “tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes” (Bass y Riggio, 2006).

1.5 Liderazgo de Rango Completo

A diferencia del modelo original propuesto por Burns (1978, en Bass y Riggio, 2006) y adaptado por Bass (1985, en Bass y Riggio, 2006), el modelo de liderazgo de rango completo plantea que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional. Esto va a depender de la capacidad que tenga de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse (Bass y Riggio, 2006).

Bass y Avolio en 1991, desarrollaron el MLRC, basándose en el hecho de que, si bien estos dos estilos aparecen como dos dimensiones totalmente separadas de liderazgo, el liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional. En otras palabras, el líder transformacional contiene además de los cinco componentes de su comportamiento, los componentes de liderazgo transaccional, siendo entonces el líder capaz de desplegar cada estilo en algún grado, inclusive el de liderazgo *laissez-faire* (Vega y Zavala, 2004).

El modelo de liderazgo de rango completo propuesto está conformado de la siguiente manera: (Vega y Zavala, 2004)

- una dimensión de actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- una dimensión de efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño, y
- una dimensión de frecuencia, que representa cuán frecuentemente un individuo despliega un estilo particular de liderazgo.

En la figura N° 1, un líder que posea un perfil óptimo de conductas podría tener un infrecuente despliegue de liderazgo *laissez-faire*, un aumento en la frecuencia de estilos de liderazgo transaccional (GPE-P: Gerencia por Excepción Pasiva, GPE-A: Gerencia por Excepción Activa, RC: Recompensa Contingente), y un frecuente despliegue de los cinco componentes de comportamiento transformacionales (Vega y Zavala, 2004).

El perfil óptimo se presenta dirigido hacia una mayor efectividad en el desempeño de los seguidores, con un despliegue mayor, pero no exclusivo, de comportamientos referidos al liderazgo transformacional. De esta forma, la efectividad también está dada por la importante influencia del estilo de liderazgo transaccional. Es por ello que Bass plantea en 1985 (Bass, 1990, en Vega y Zavala, 2004) con base en las investigaciones realizadas por él

y otros autores, que el liderazgo transformacional aumenta los efectos del liderazgo transaccional (Vega y Zavala, 2004).

Así mismo, y apoyando el MLRC, Bass y Avolio (1993, en Vega y Zavala, 2004), hallaron correlaciones positivas en clasificaciones entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, lo que los llevó a confirmar que “el mejor de los líderes típicamente desplegó liderazgo transformacional y transaccional” (Bass, Avolio y Jung, 1999, en Vega y Zavala, 2004).

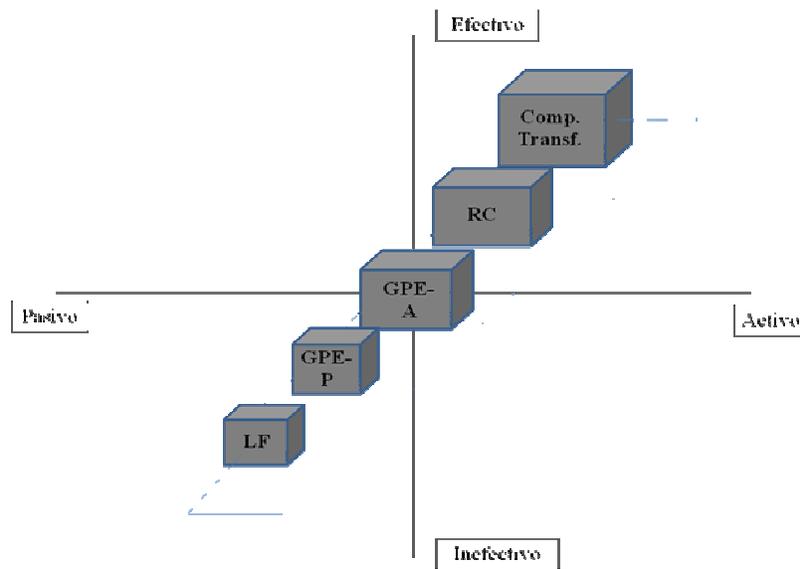


Figura 1: Perfil Óptimo de Liderazgo

(Fuente: Bass y Avolio, 1994, en Vega y Zavala, p. 24, 2004)

En la figura N° 2, un líder que posea un perfil sub-óptimo de conductas podría tener un pobre desempeño, dirigido hacia la inactividad y la ineffectividad, presentando mayor frecuencia en el despliegue de estilos de liderazgo laissez-faire y GPE-P: Gerencia por Excepción Pasiva, oponiéndose al perfil óptimo planteado en la Figura N°1 (Vega y Zavala, 2004).

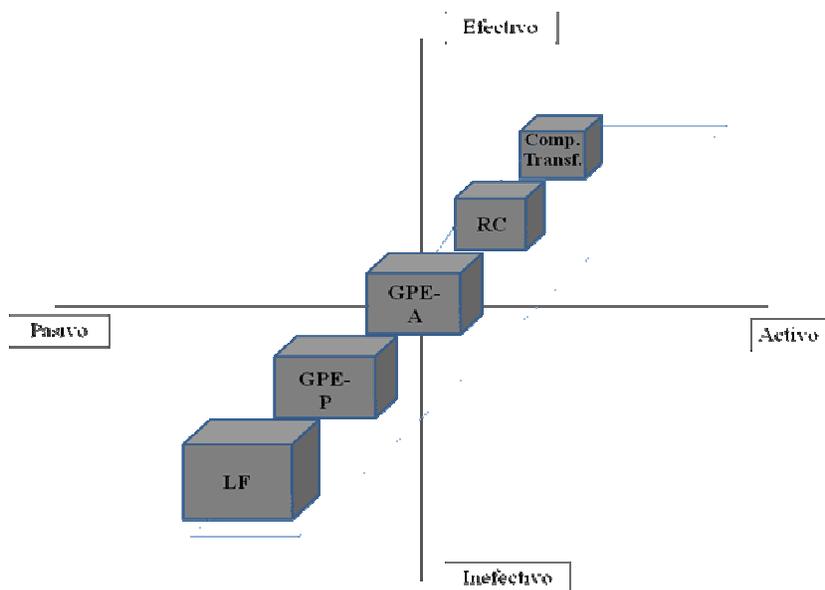


Figura 2: Perfil Sub Óptimo de Liderazgo

(Fuente: Bass y Avolio, 1994, en Vega y Zavala, p. 25, 2004)

Un aspecto importante del MLRC es que ningún estilo de liderazgo es necesariamente correcto o apropiado, sino que es una función del líder, sus objetivos y el contexto junto con las necesidades y habilidades de los seguidores (Vega y Zavala, 2004).

El líder debe tener la habilidad de distinguir el estilo apropiado para el ambiente, para tomar decisiones y realizar las acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto (Vega y Zavala, 2004).

Por su parte, el nivel de desarrollo de los seguidores, en relación a sus necesidades y habilidades también afecta el estilo de liderazgo a ejercer, ya que éste puede no funcionar debido a que los seguidores no han alcanzado una fase en su propio desarrollo que les permita entender y motivarse por las consideraciones que un estilo particular les ofrece (Vega y Zavala, 2004).

La capacidad que tiene el líder para seleccionar el estilo de liderazgo apropiados, es el punto esencial del MLRC. En este sentido, es el líder transformacional el único capaz de operar a todos los niveles y desplegar todas las conductas de liderazgo, pues su nivel de desarrollo le permite entender la perspectiva de las otras formas de liderazgo descritas (Vega y Zavala, 2004).

Finalmente los historiadores, politólogos y sociólogos han reconocido desde hace tiempo que el liderazgo va más allá de la noción de un intercambio social entre líder y seguidores. El liderazgo se considera fundamentalmente como una relación de intercambio. Investigaciones realizadas por Podsakoff y Schriesheim (1985, en Bass y Riggio, 2006), así como gran parte de la investigación del modelo de liderazgo de rango completo de Bass y Avolio (1991, en Bass y Riggio, 2006), indicaron que la recompensa contingente es razonablemente eficaz en la mayoría de las circunstancias. Además, la gerencia por excepción activa es más variada en los efectos, y la gerencia por excepción pasiva está contraindicada como un acto efectivo de liderazgo. El liderazgo debe dirigir el sentido de autoestima del seguidor para la participación en el verdadero compromiso (Bass y Riggio, 2006).

Los líderes transformacionales motivan a otros a hacer más de lo que está previsto inicialmente y a menudo más de lo que se creía posible. Establecen las expectativas más exigentes y suelen alcanzar mayores actuaciones. Los líderes transformacionales también tienden a tener más compromiso y seguidores más satisfechos. Por otra parte, los líderes transformacionales empoderan a los seguidores y prestan atención a sus necesidades individuales y el desarrollo personal ayudando a desarrollar su propio liderazgo potencial. El liderazgo transformacional es en cierto modo una expansión del liderazgo transaccional. El liderazgo transaccional enfatiza la transacción o el intercambio que tiene lugar entre los líderes, colegas y seguidores (Bass y Riggio, 2006).

Este intercambio se basa en la discusión del líder con otros de lo que se requiere y se especifican las condiciones y las recompensas que estos otros recibirán si cumplen esos requisitos. El liderazgo transformacional, sin embargo, plantea el liderazgo al siguiente nivel. El liderazgo transformacional implica inspirar a los seguidores a comprometerse con una visión compartida y metas para una organización o unidad, y les exige ser solucionadores de problemas y desarrollando en los seguidores capacidad de liderazgo a través de la formación, orientación y la prestación de desafíos y apoyo (Bass y Riggio, 2006).

El liderazgo transformacional tiene mucho en común con el liderazgo carismático, pero el carisma es sólo una parte del liderazgo transformacional. La noción weberiana de liderazgo carismático fue, de hecho, bastante limitada. Las concepciones más modernas de

liderazgo carismático tienen una perspectiva más amplia y tienen mucho en común con el liderazgo transformacional (Bass y Riggio, 2006).

2.- Desempeño laboral

Los modelos que se refieren al desempeño laboral intentan representar el comportamiento de esta variable en cuanto a las dimensiones que la componen (Coleman y Borman, 2000).

Uno de los primeros modelos que estudió el desempeño laboral fue propuesto por Briefly y Katz (1964, en Coleman y Borman, 2000) y consiste en que el desempeño está compuesto por tres tipos de comportamientos 1) que el individuo se una al sistema y permanezca en él 2) que muestre una conducta confiable en el desempeño de su rol y 3) que muestre una conducta innovadora en el desempeño de su cargo, supere lo que formalmente se encuentra prescrito para el rol, así como cooperar con otros miembros y representar a la organización favorablemente.

Posteriormente, Borman y Motowidlo (1993, en Borman, 2004) diferencian cinco características del comportamiento cívico organizacional, como lo son 1) persistir con entusiasmo y esfuerzo extra para completar con éxito una actividad 2) tomar voluntariamente una actividad que no está estipulada en la descripción de cargo 3) ayudar y cooperar con otros 4) seguir las reglas y procesos organizacionales, así como 5) soportar, ayudar y defender los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Williams (1998, en Williams y Anderson, 1991) las dimensiones y categorías que componen el constructo del desempeño laboral en general, tiene que ver con aspectos relacionados con: 1) conocimientos y habilidades específicas necesarias para la realización del trabajo 2) productividad, en términos de rendimiento para el logro de los objetivos propuestos 3) asistencia y puntualidad 4) seguimiento de políticas y procedimientos 5) cooperación con el equipo de trabajo y 6) esfuerzo extra o iniciativas espontáneas que se necesitan para alcanzar las metas.

Campbell y sus colegas propusieron un modelo de desempeño laboral que proporciona un punto de vista más detallado del mismo y que ayuda a separar los factores que están bajo el control directo del trabajador de aquellos que no lo están (Landy y Conte, 2005).

El modelo de Campbell reenfoca la atención de la investigación psicológica laboral sobre sus fundamentos más profundos y plantea una teoría del desempeño individual innovadora. En este sentido Campbell y sus colaboradores afirman que: (Costales, 2009)

- el rendimiento y la conducta laboral son sinónimos
- incluye únicamente a las acciones o comportamientos relevantes para la organización
- pueden ser evaluados en función del nivel de habilidades de cada individuo (grado de contribución individual a la consecución de objetivos organizacionales) y
- el rendimiento no es una unidad conceptual aislada.

A partir del saber convencional de que el desempeño laboral es esencialmente el grado en el que una persona ayuda a la organización a alcanzar sus metas, se supone que el desempeño laboral es conductual, episódico, evaluativo y multidimensional (Motowidlo, Borman y Schmit, 1997).

De manera más amplia, estos factores actúan dentro del desempeño laboral de la siguiente manera:

Conductual: el comportamiento se evidencia en las actividades o funciones que las personas realizan en su trabajo y que pueden ser observadas, descritas y verificadas (Costales, 2009).

Comportamiento, rendimiento y resultado no son lo mismo. El comportamiento es lo que las personas hacen mientras trabajan. El rendimiento es el comportamiento con un componente de evaluación, éste se puede evaluar como positivo o negativo para la efectividad individual u organizacional. Los resultados son los estados o condiciones en donde las personas o cosas cambian por el rendimiento y, por consiguiente contribuyen o disminuyen al logro de las metas organizacionales. Los resultados son la ruta a través de la cual el desempeño de un individuo ayuda o dificulta a una organización a alcanzar sus metas (Motowidlo, Borman, Schmit, 1997).

Sin embargo, hay dos razones importantes por el cual un modelo de desempeño debería centrarse en el comportamiento en lugar de los resultados. En primer lugar, los estados o condiciones de las cosas o las personas que cambian por los resultados también se

ven afectados por otros factores que no están bajo el control del desempeño individual. Sin los ajustes para estos factores externos, los resultados del desempeño de un individuo no representan fielmente su propia contribución a las metas organizacionales. En segundo lugar, un enfoque conductual es necesario para desarrollar un entendimiento psicológico de los procesos de selección y aplicar todos los principios psicológicos y las herramientas necesarias para una predicción más fructífera (Motowidlo, Borman, Schmit, 1997).

Episódico: el rendimiento no puede considerarse como una constante con un inicio y un final definidos dentro de una jornada laboral de ocho horas, ya que hace referencia únicamente a las actividades que tienen la marcada intención de lograr objetivos o estándares planteados por la organización, es decir, las actividades esenciales de cada puesto o cargo (Motowidlo, Borman, Schmit, 1997).

Desde un punto de vista, el comportamiento en el trabajo es una corriente continua que fluye sin problemas mientras las personas pasan tiempo en el trabajo. Sin embargo, durante el curso de una jornada laboral de ocho horas, la gente hace muchas cosas que ni ayudan ni obstaculizan el logro de las metas organizacionales. Tales comportamientos no tienen ningún efecto sobre su desempeño. Así, una serie de comportamientos laborales son señalados en ocasiones cuando las personas realizan algo que no hace una diferencia en relación con las metas organizacionales y estos son los episodios de comportamiento que conforman el dominio de desempeño en el trabajo (Motowidlo, Borman, Schmit, 1997).

Evaluativo: en la medida en que el desempeño laboral puede ser valorado como positivo o negativo para la efectividad personal u organizacional (Motowidlo, Borman, Schmit, 1997).

Siguiendo el modelo de Campbell, este supone que sólo los episodios de comportamiento que hacen una diferencia para el logro de las metas organizacionales son parte del dominio del desempeño. También supone, que ellos varían ampliamente en función de sus contribuciones organizacionales. El dominio de desempeño abarca los comportamientos que promueven los objetivos de la organización, así como comportamientos que promueven sus objetivos modestamente. También abarca los comportamientos que tienen efectos positivos y los comportamientos que tienen efectos negativos para el logro de metas de la organización. Así, los episodios de comportamiento en el dominio del desempeño tienen varias contribuciones de valores para la organización

que van desde un poco a extremadamente positiva para las conductas que ayudan al logro de las metas organizacionales y las que van desde un poco a extremadamente negativa para las conductas que obstaculizan el logro de metas de la organización (Motowidlo, Borman, Schmit, 1997).

El modelo supone que las organizaciones tienen objetivos, pero se reconoce que los objetivos no son necesariamente conocidos o acordados por todos los miembros de la organización. Además, las organizaciones suelen tener múltiples objetivos que no están relacionados entre sí. Como resultado, los eventos específicos que mejoran el cumplimiento de algunas metas pueden no tener efecto sobre el cumplimiento de los demás y disminuyen el logro de otros (Motowidlo, Borman, Schmit, 1997).

Multidimensional: el rendimiento no depende de una única variable, por el contrario se estudia como un conjunto de factores determinantes (directos e indirectos) o conductas laborales relevantes para la organización en la mayoría de los contextos (Costales, 2009).

El valor agregado que representa la contribución en los episodios de comportamiento de un individuo sobre un intervalo estándar de tiempo, representa el valor neto de la conducta de esa persona a la organización durante ese intervalo de tiempo. Es el rendimiento total del trabajo de la persona. Lo que lo hace posible acumular información acerca de todos los episodios de comportamiento en el dominio para formar una sola construcción de desempeño es que todos ellos pueden escalar de acuerdo a una métrica común que es el valor de contribución. Cuando se expresa de esta manera en términos de utilidad total para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, el desempeño en el trabajo es unidimensional (Motowidlo, Borman, Schmit, 1997).

Sin embargo, hay diferentes tipos de comportamientos que avanzarían u obstaculizarían las metas organizacionales y ponerlas todas juntas produce una mezcla psicológica difícil. Los valores de la contribución agregada para diferentes operadores puede ser significativamente comparada, pero los episodios de comportamiento unidos a ellos son demasiado heterogéneos para permitir comparaciones significativas entre los patrones de comportamiento total efectuado por diferentes operadores (Motowidlo, Borman, Schmit, 1997).

Si ya se tiene en mente algunas características personales, como la inteligencia o la conciencia, se puede evaluar sus relaciones con el desempeño laboral como un valor

agregado de contribución. Sin embargo, si se quiere deducir las características personales que puedan subsecuentemente probar que están relacionadas con el desempeño en el trabajo, el valor de la contribución agregada por sí misma no es una guía (Motowidlo, Borman, Schmit, 1997).

La solución a este dilema es organizar el dominio del desempeño en categorías de comportamiento homogéneo y agregar valores de contribución de episodios de comportamiento por separado en cada categoría. Entonces, los esfuerzos de investigación de selección deberían estar dirigidos a la predicción de múltiples criterios, cada uno representando el valor agregado de la contribución de episodios de comportamiento en una categoría (Motowidlo, Borman, Schmit, 1997).

En este escenario laboral, el desempeño solamente incluye aquellas acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización y pueden medirse en términos del rendimiento del trabajador. El desempeño es por lo que la organización contrata a un empleado, para hacerlo y hacerlo bien; no es la consecuencia o resultado de la acción, es la acción en sí misma (Landy y Conte, 2005).

Campbell desarrolló además un modelo jerárquico del desempeño laboral donde propuso tres determinantes directos del desempeño laboral: (Landy y Conte, 2005)

- El conocimiento declarativo (CD): comprensión de lo que se requiere para ejecutar una tarea, conocimiento de la información sobre un puesto o la tarea del mismo.
- Habilidades y conocimiento procedimental (HCP): conocimiento sobre cómo se realiza una tarea, desarrollado mediante la práctica y la experiencia, y
- Motivación (M): que se refiere a las condiciones responsables de las variaciones en intensidad, calidad y dirección de la conducta.

El modelo de Campbell también propone que las variables capacidad, personalidad, interés, capacitación, experiencia y motivadores tienen un efecto indirecto sobre el desempeño. Estas variables pueden afectarlo simplemente cambiando el nivel de CD, HCP o M (Landy y Conte, 2005).

Existe otro aspecto importante en el modelo de Campbell y son los componentes del desempeño real. El conocimiento declarativo, la habilidad y conocimiento procedimental y la motivación son determinantes del desempeño, no son conductas. La investigación de

Campbell identificó por lo menos ocho componentes básicos del desempeño, algunos de los cuales pueden encontrarse en cualquier empleo. Cuando se combina los ocho componentes con los tres determinantes y con los diversos determinantes indirectos del desempeño, se obtiene un modelo extenso. El modelo permite que el desempeño se analice en todos o en partes de tales componentes (Landy y Conte, 2005).

Los ocho componentes del desempeño de Campbell son: (Landy y Conte, 2005)

- Rendimiento de la tarea específica del puesto: capacidad del individuo para ejecutar las tareas sustantivas o técnicas del trabajo.
- Rendimiento de la tarea no específica del puesto: capacidad del individuo para ejecutar tareas o conductas que no son específicas a sus puestos.
- Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita: rendimiento del individuo para escribir y hablar independientemente de la exactitud en su trabajo.
- Demostración del esfuerzo: la consistencia del esfuerzo de un individuo, la frecuencia con la que la gente hace un esfuerzo extra cuando se requiere y la voluntad para trabajar bajo condiciones adversas.
- Mantenimiento de la disciplina personal: el grado en que un individuo evita las conductas negativas como el ausentismo excesivo, el abuso de alcohol u otras sustancias y las infracciones a la ley o a las reglas.
- Facilitar el desempeño del equipo y de los pares: el grado en que un individuo apoya a sus pares, les ayuda con sus problemas, colabora en mantener la meta del grupo de trabajo y actúa como modelo para los pares y para el equipo.
- Supervisión/liderazgo: rendimiento al influir en el desempeño de los subordinados mediante la interacción interpersonal cara a cara y la influencia.
- Administración: conducta dirigida a la articulación de la unidad, organizando personas y recursos, monitoreando el progreso, colaborando en la solución de problemas que pudieran evitar alcanzar las metas, controlando los gastos, obteniendo recursos adicionales y negociando con otras unidades.

Puede señalarse entonces que el desempeño laboral tiene que ver con el modo como una persona cumple cada día con las funciones (roles) y obligaciones (responsabilidades)

exigidas por el cargo, o la posición que le ha sido asignada, en relación al cumplimiento de los fines del mismo y de la organización (Urquijo y Bonilla, 2008).

De manera mas amplia, el desempeño laboral constituye el ejercicio de las asignaciones correspondientes del empleado dentro de la organización (Robbins, 2004).

Sin embargo, Borman y Motowidlo (1993, en Hernández y Herrera, 2006) se apartaron de los enfoques tradicionales y condujeron la noción de que en el desempeño individual pueden distinguirse dos dimensiones: el desempeño de tareas y el desempeño contextual.

Una manera de desarrollar estas categorías de desempeño laboral es de acuerdo con las razones que el comportamiento contribuye o disminuye en los logros organizacionales. De hecho, esta es la base para la distinción entre el desempeño de tareas y el desempeño contextual (Motowidlo, Borman y Schmit, 1997).

La distinción entre los comportamientos de tareas y los comportamientos contextuales se reduce a dos diferentes explicaciones para la contribución de episodios de valores para la organización. La razón de los comportamientos de tareas tiene valores de contribución positivos que ayudan a la transformación de materias primas en bienes o servicios, o directamente prestan servicio al núcleo tecnológico de la organización y mejora en consecuencia su capacidad para producir. La razón del comportamiento contextual tiene una contribución de valores positivos que es la de mantener o mejorar el ambiente organizacional, social o psicológico necesario para que funcione efectiva y eficientemente el núcleo tecnológico. En ambos casos, la contribución de valores de comportamiento representa sus efectos finales sobre el logro de las metas de la organización, pero a través de dos medios muy diferentes (Motowidlo, Borman y Schmit, 1997).

2.1 Desempeño de tareas

En un estudio realizado con 715 miembros de la fuerza aérea norteamericana, se define el desempeño de tareas como las actividades que transforman la materia prima en los bienes y servicios que la organización produce directamente, así como por las actividades que atienden al servicio y mantienen actualizado el núcleo tecnológico (Motowidlo y Van Scotter, 1994).

Motowidlo y Van Scotter (1994), logran definir que la experiencia que posee un individuo sobre la actividad o tareas que realiza en su trabajo, explica directamente al desempeño de tareas.

En la organización el desempeño de tareas influye de una manera particular, en esta dimensión del desempeño lo relevante se encuentra en el conocimiento, la habilidad y las destrezas que posea el empleado para responder a los requerimientos del cargo y así a los objetivos de la organización (Motowidlo y Van Scotter, 1994).

Borman y Motowidlo (1997) definen el desempeño de tareas como la efectividad con que se realizan las actividades que se encuentran directamente relacionadas con los procesos tecnológicos de la empresa o que indirectamente influyen a que ésta pueda proveer los productos y/o servicios que constituyen su objetivo fundamental.

De acuerdo a lo anterior, se pueden diferenciar dos formas de desempeño de tareas. La primera consiste en las actividades que transforman la materia prima en los bienes y servicios que son los productos de la organización, ellos incluyen actividades tales como la venta de mercancía en tiendas al detal, operación de una máquina de producción en una planta de manufacturación, enseñar en una escuela, llevar a cabo cirugías en un hospital o cobrar cheques en un banco. La segunda forma de desempeño de tareas consiste en actividades de servicio y mantenimiento al núcleo tecnológico reponiendo el suministro de materia prima, distribuyendo sus productos finales o suministrándole planificación, coordinación, supervisión o funciones que le permitan funcionar efectiva y eficientemente. Además, el desempeño de tareas tiene una relación directa con el núcleo tecnológico de la organización, ya sea ejecutando su proceso técnico, manteniendo o prestando servicio a los requerimientos técnicos que ésta requiera (Motowidlo, Borman y Schmit, 1997).

Por su parte, Borman y Motowidlo (1997) señalan, que el desempeño de tareas es afectado por el conocimiento que posea el empleado sobre un producto en particular, conocimiento acerca de las ventas y acerca del manejo gerencial. No obstante, Borman (2004) acota que el desempeño de tareas se refiere a la efectividad con que una actividad es realizada, por lo que se relaciona con la calidad de su realización. En este sentido, los términos de eficiencia y eficacia poseen relación con la efectividad en que una tarea se desempeña. Según Robbins (2004), la eficacia se refiere al alcance de los objetivos organizacionales, mientras que la eficiencia alude a los recursos utilizados para tal fin.

Borman y Motowidlo (1997) señalan que el desempeño de tareas dependerá de la efectividad con que se realizan las actividades que directamente se relacionan con los procesos tecnológicos de la empresa, o que indirectamente influyen a que ésta pueda proveer los productos y/o servicios que constituyen su objetivo fundamental. Específicamente, habilidades, y capacidades que tenga el empleado acerca de los procesos que requiera realizar la organización.

Es importante destacar que el estudio del desempeño de tareas constituye un constructo que captó la atención de la investigación organizacional durante un período de tiempo significativo, buscándose aumentar la eficacia y eficiencia de la organización, a través del mejoramiento del desempeño del empleado. Haciendo referencia a este punto, Borman (2004) señala otros aspectos como las actividades que comprende una tarea en particular, su importancia, la frecuencia de su realización, el tiempo que implican, entre otros, constituyeron elementos que fueron estudiados, operacionalizados y medidos en múltiples contextos organizacionales.

3.- Influencia del liderazgo sobre el desempeño

Bass (1985, en Bass y Riggio, 2006) plantea una pregunta acerca de por qué algunos líderes obtienen desempeños competentes de sus seguidores, mientras que otros líderes inspiran esfuerzo extraordinario y los resultados. Por supuesto, la respuesta es que el liderazgo transformacional hace la diferencia. Sin embargo, hay muchas maneras de pensar en liderazgo y desempeño. Un enfoque para el estudio del desempeño es centrarse en lo que los líderes hacen por sí mismos. ¿A cuáles comportamientos se dedican, y ¿son éstos los comportamientos "correctos" para dirigir de manera efectiva? En un sentido muy simple ¿cómo es un líder y cómo debe actuar como un líder? Cuando se trata de la toma de decisiones, ¿los líderes toman las decisiones correctas o se trata realmente de las decisiones moralmente correctas? Otra manera de conceptualizar el rendimiento del líder es centrarse en los resultados de los seguidores del líder, grupo, equipo, u organización. Al evaluar el tipo de desempeño del líder, se utilizan normalmente dos estrategias generales. Una primera se basa en percepciones subjetivas del desempeño del líder desde los subordinados, superiores, o de vez en cuando compañeros o de terceros; y el otro tipo de medidas son indicadores más objetivos del seguidor o unidad de desempeño, tales como medidas de

productividad, la consecución de objetivos o la unidad financiera de desempeño (Bass y Riggio, 2006).

En los últimos 20 años, muchos estudios han examinado el liderazgo transformacional y el desempeño en una amplia variedad de configuraciones. Por ejemplo, el liderazgo transformacional se ha mostrado con una relación positiva con el desempeño en los EE.UU y empresas norteamericanas (por ejemplo, LeBrasseur, Whissell, y Ojha, 2002; Seltzer y Bass, 1990 en Bass y Riggio, 2006), en las empresas rusas (Elenkov, 2002 en Bass y Riggio, 2006), y en empresas de Corea (Jung y Sosik, 2002 en Bass y Riggio, 2006) y Nueva Zelanda (Singer, 1985 en Bass y Riggio, 2006). Es importante en el ejército (por ejemplo, Bass, Avolio, Jung, y Berson, 2003; Masi y Cooke, 2000 en Bass y Riggio, 2006), en sectores privados (por ejemplo, Hater y Bass, 1988; Yammarino y Dubinsky, 1994 en Bass y Riggio, 2006), gubernamentales (por ejemplo, Wofford, Whittington, y Goodwin, 2001 en Bass y Riggio, 2006), educativos (Harvey, Royal, y Stout, 2003; Tucker, Bass, y Daniel, 1990 en Bass y Riggio, 2006) y las organizaciones sin fines de lucro (Por ejemplo, Egri y Herman, 2000; Riggio, Bass, y Orr, 2004 en Bass y Riggio, 2006). El liderazgo transformacional se relaciona con la eficacia de los grupos de vendedores (por ejemplo, Jolson, Dubinsky, Yammarino, y Comer, 1993; Podsakoff Mackenzie, y Rich, 2001 en Bass y Riggio, 2006), trabajadores de la salud (Gellis, 2001; Bycio et al., 1995 en Bass y Riggio, 2006), de altos directores de escuela (Hoover, Petrosko, y Schulz, 1991; Kirby, el Paradise, y King, 1992 en Bass y Riggio, 2006), e incluso los atletas (Charbonneau, Barling, y Kelloway, 2001 en Bass y Riggio, 2006) y los trabajadores de prisiones (Walters 1998, en Bass y Riggio, 2006).

En un meta-análisis más reciente realizado por Judge y Piccolo (2004, en Bass y Riggio, 2006) encontraron resultados similares a los anteriores meta-análisis, con el liderazgo transformacional y la recompensa contingente, teniendo fuertes relaciones positivas con la satisfacción del seguidor en el trabajo, la satisfacción con el líder, y la motivación del seguidor (correlaciones corregidas que van .53 a .71), pero relaciones más débiles con el desempeño organizacional (.26 de liderazgo transformacional; .16 para la recompensa contingente). Como era de esperar, las relaciones entre la gestión por excepción y el de liderazgo laissez faire, la satisfacción del seguidor y el desempeño variaron de levemente positivo a negativo.

En resumen, parece que el liderazgo transformacional afecta positivamente al desempeño, independientemente de si el desempeño se conceptualiza como lo que otros en la unidad u organización (es decir, los subordinados, superiores) perciben como el desempeño, o si el desempeño se refiere de manera más objetiva a la línea de fondo de las variables. El elemento crítico es entender el proceso de cómo los líderes transformacionales afectan al seguidor y la unidad de actuación (Bass y Riggio, 2006).

Siendo así, la teoría formal de Shamir et al. (1993, en Bass y Riggio, 2006), explicó cómo y por qué el liderazgo carismático-transformacional mueve seguidores a superar las expectativas de desempeño. En resumen los líderes transformacionales mejoran el auto-concepto de los seguidores y fomentan la identificación de los seguidores personal y colectivamente, con las metas y objetivos del líder y la organización. Esto se ve potenciado a través de cómo el seguidor se ve involucrado en los desafíos de la misión establecida por el líder transformacional, la identificación de los seguidores de los mismos con el éxito del líder y el trabajo en equipo, la emocionante experiencia de descubrimientos inesperado, y un sentido de empoderamiento a través de la asociación con un líder exitoso. El desempeño como resultado, está más allá de lo que estaría motivado por otras formas de liderazgo, tales como puramente comportamiento transaccional. Desglosando lo anterior, esta teoría sugiere varios mediadores que afectan la relación entre el liderazgo transformacional y un desempeño excepcional. En primer lugar, los líderes transformacionales mejoran el concepto de sí mismos y el sentido de auto eficacia de los seguidores. Se ha demostrado que la auto-eficacia, mejora consistentemente el desempeño tanto individual como del grupo (Bandura, 1997; Stajkovic y Luthans, 1998, en Bass y Riggio, 2006).

En segundo lugar, la identificación con el líder, tanto individual como colectivo, y la identificación con el grupo o la unidad son importantes. En tercer lugar, objetivos compartidos o alineados y los valores son la clave para motivar el desempeño del seguidor. Por último, el líder transformacional faculta a los seguidores para ir más allá de las expectativas. En un estudio, Kahai y sus colegas (Kahai, Sosik, y Avolio, 2003, en Bass y Riggio, 2006) mostraron que los grupos de estudiantes participantes en una tarea colectiva manifestaron cierto descuido o antipatía (un comportamiento contraproducente) cuando se trabaja bajo el liderazgo transaccional. Sin embargo, el liderazgo transformacional pareciera reducir la incidencia del descuido o antipatía. Podría ser que el liderazgo

transformacional no sólo aumenta el desempeño de los individuos y grupos, sino que también puede funcionar para disminuir el impacto del comportamiento del trabajo contraproducente, presumiblemente porque los líderes transformacionales son capaces de obtener seguidores comprometidos con objetivos colectivos, y no sólo sus propias metas personales.

Por su parte, House (1977, en Bass y Riggio, 2006) sugirió que los líderes carismáticos transformacionales comunicaran tanto su confianza en los seguidores y las expectativas de que podrían ejercer en los altos niveles. Kirkpatrick y Locke (1996, en Bass y Riggio, 2006) encontraron que la auto eficiencia de los seguidores (a lo largo con los objetivos de desempeño) mediaba la relación entre el liderazgo carismático y el desempeño. La mejora del auto concepto de los seguidores y el aumento de su sentido de la auto eficacia probablemente parte a través de influencia directa del líder en los seguidores y en parte a través de un sentido de eficiencia colectiva entre los miembros del grupo, equipo o unidad. Bandura (1997, en Bass y Riggio, 2006) caracteriza la auto eficiencia colectiva como "una creencia compartida de grupo en las capacidades de su conjunto para organizar y ejecutar los cursos de acción necesarios para producir dados los niveles de logro" (p. 477). Un estudio reciente encontró que la auto eficacia de un líder predecía el sentido colectivo de auto eficacia de los seguidores, que a su vez predijo el desempeño de tareas del grupo (Hoyt, Murphy, Halverson, y Watson, 2003, en Bass y Riggio, 2006).

En otro estudio, el liderazgo transformacional ha tenido un impacto positivo en la potencia del trabajo en grupo (es decir, eficacia colectiva), que en su lugar tuvo efectos positivos sobre el desempeño del grupo (Sosik, Avolio, Kahai, y Jung, 1998, en Bass y Riggio, 2006).

En una línea similar, la capacidad de los líderes transformacionales para influenciar en el sentido colectivo de los seguidores, optimismo y reducir la experiencia de la frustración tiene un impacto positivo en el desempeño del grupo (McColl-Kennedy y Anderson, 2002, en Bass y Riggio, 2006). Chemers y sus asociados (Chemers, 1997, 2002; Chemers, Watson, y May, 2000; Watson, Chemers y Preiser, 2001, en Bass y Riggio, 2006) también destacan el papel que el optimismo y un sentimiento colectivo de eficacia juegan en el liderazgo y la eficacia del grupo. En un interesante estudio longitudinal de los líderes en un hospital universitario, se constató que el liderazgo transformacional llevado a una

moral más alta en equipos de trabajo, condujo a una mayor innovación del trabajo en grupo que directamente benefició a los pacientes (Wilson-Evered, Hartel, y Neale, 2001, en Bass y Riggio, 2006). Los autores creen que el aumento de auto confianza/ eficacia entre los seguidores fue la principal razón para la alta moral y las posteriores conductas innovadoras (Bass y Riggio, 2006).

Los que son líderes o que parecen serlo, generan en el seguidor identificación con el líder. Además, la confianza y credibilidad en un líder, fortalece la identificación de los seguidores con el líder. Esta identificación con un líder competente, un líder confiable puede ser un determinante importante de compromiso del seguidor con los objetivos de rendimiento y resultados. Por otra parte, lo líderes transformacionales que son emprendedores para el grupo u organización puede ayudar a estimular las actividades positivas en los seguidores (Elkins y Keller, 2003; Howell y Higgins, 1990, en Bass y Riggio, 2006).

En un estudio de trabajadores en una organización de alivio de desastres, el liderazgo transformacional medido por el MLQ, estaba relacionado con la alineación del líder y los valores del seguidor (Krishnan, 2002, en Bass y Riggio, 2006). Otro estudio del hospital ejecutivo de oficiales (CEOs) sugirió la habilidad del líder transformacional para alinear las metas conflictivas de la atención de calidad al paciente y la reducción de costos, son elementos críticos para el éxito del desempeño del equipo (LeBrasseur et al., 2002, en Bass y Riggio, 2006). Sparks y Schenck (2001, en Bass y Riggio, 2006) argumentaron que los líderes transformacionales son capaces de animar la creencia de los seguidores en el sentido más alto de la obra, que se basa en el compromiso del seguidor, esfuerzo y rendimiento. Los estudios realizados por Barling, Loughlin y Kelloway (2002, en Bass y Riggio, 2006) ilustraron cómo los líderes transformacionales pueden utilizar la alineación de valores para influir en el desempeño del grupo. Utilizando los dirigentes y trabajadores de la industria de comida rápida, esta investigación demostró que los líderes transformacionales son capaces de elevar la conciencia de la seguridad de los seguidores, que a su vez conduce a una mayor seguridad climática y a la reducción de la incidencia de accidentes y lesiones. Barling et al. (2002, en Bass y Riggio, 2006), discutió cómo los componentes del liderazgo transformacional entran en juego en el ámbito de la seguridad: los gerentes utilizan la influencia idealizada para modelizar el comportamiento consciente

de la seguridad, hacen recursos inspiracionales para alcanzar los registros de seguridad y de estimulación intelectual para fomentar estrategias innovadoras de seguridad (Bass y Riggio, 2006).

Además, los líderes transformacionales demuestran consideración individualizada, mostrando una preocupación activa por la seguridad física y de salud de los seguidores. Se aprecia entonces que el liderazgo transformacional está relacionado con el compromiso del seguidor y la satisfacción en el trabajo, que está parcialmente mediado por la lealtad y la confianza en el líder. Como Shamir et al. (1993, en Bass y Riggio, 2006) sugirieron, compartir objetivos o valores también debe ser importante en el fomento del compromiso, que a su vez debería influir positivamente en el desempeño. En un experimento sencillo diseñado para probar esta hipótesis, Jung y Avolio (2000, en Bass y Riggio, 2006) tenían grupos de estudiantes que trabajaban en una tarea de intercambio de ideas. A los grupos se le asignaba un líder de la Confederación, que fue bien entrenado para mostrar un estilo de liderazgo transformacional o transaccional. Se recogieron medidas de confianza en el líder, congruencia de valores del líder-seguidor, y la satisfacción de los seguidores con el líder. Además también se obtuvieron las medidas objetivas de la cantidad y la calidad de la tarea de salida. Los resultados apoyan claramente la relación positiva entre el liderazgo transformacional; la confianza y la congruencia de valores. Sin embargo, la confianza y la congruencia de valores sólo parcialmente mediaba la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño, lo que sugiere que existen otros mediadores. Hoyt y Blascovich (2003, en Bass y Riggio, 2006) encontraron que los líderes transaccionales suscitaron mayor desempeño cuantitativo, mientras que los líderes transformacionales suscitaron mayor desempeño cualitativo. Ellos sugieren que la confianza media la relación entre el liderazgo transformacional y la calidad del trabajo.

Por otro lado, en lugar de centrar el desempeño sólo en términos cuantitativos, el liderazgo transformacional debe también tener un impacto positivo en la calidad del seguidor y el desempeño grupal. Los líderes transformacionales deberían estar mejor equipados para motivar a los seguidores a ser más creativos en sus esfuerzos y productos a través de una motivación inspiradora (Sosik, Kahai, y Avolio, 1998, 1999, en Bass y Riggio, 2006). Del mismo modo, el componente transformacional de la estimulación intelectual debe alentar a los seguidores a una mayor innovación y a la creatividad. De

hecho, Mumford y compañeros de trabajo (Mumford, Connelly, y Gaddis, 2003; Mumford, Scott, Gaddis, y Strange, 2002, en Bass y Riggio, 2006) sugieren que los líderes de grupos de trabajo creativo hoy en día tienen más probabilidades de estar involucrados en la estimulación de la creatividad de los seguidores y en la evaluación de sus productos creativos, en lugar de ser la fuente de innovación del grupo. Sosik (1997, en Bass y Riggio, 2006) encontró que los grupos que tienen comunicación por vía electrónica con los líderes transformacionales generan soluciones más originales, más comentarios de apoyo, y la solución de una mayor clarificación de soluciones y más preguntas acerca de las soluciones que los grupos con los líderes transaccionales. Además, los grupos con los líderes transformacionales reportaron mayores niveles de desempeño percibido, esfuerzo adicional, y satisfacción. Las investigaciones realizadas por Jung, Chow, y Wu (2003, en Bass y Riggio, 2006) sugieren como el liderazgo transformacional puede afectar la creatividad. En primer lugar, los líderes transformacionales incrementan la motivación intrínseca de los seguidores (como oposición al énfasis de los líderes transacciones en la motivación extrínseca), que estimula la creatividad (véase también el Shin y Zhou, 2003, en Bass y Riggio, 2006). En segundo lugar, la estimulación intelectual del líder transformacional fomenta a los seguidores a pensar "fuera de la caja "(véase también Elkins y Keller, 2003, en Bass y Riggio, 2006). Sus resultados muestran que los líderes transformacionales principalmente fomentan la creatividad del seguidor y la innovación al proporcionar un clima que apoye a los seguidores en los esfuerzos innovadores (Bass y Riggio, 2006).

Finalmente una crítica común que se realiza del liderazgo transformacional es que ocasiona un tipo de sensación de bienestar de liderazgo que conduce a la felicidad de los seguidores, pero no afecta el desempeño del grupo. Sin embargo, es claro que el liderazgo transformacional en efecto, afecta el desempeño del grupo, sin importar si el desempeño se mide subjetivamente o por medios más objetivos. Por otra parte, el liderazgo transformacional guía al desempeño más allá de las expectativas en relación al liderazgo transaccional. Lo que a menudo se pasa por alto es como los líderes transformacionales ayudan al desarrollo de los seguidores a ser mejores contribuyentes para el esfuerzo del grupo, más creativos y con más probabilidades de convertirse algún día en líderes transformacionales (Bass y Riggio, 2006).

CAPÍTULO III

MARCO DE REFERENCIA

A continuación se presenta información sobre las cuatro empresas que prestaron su colaboración al permitir aplicar a sus empleados los instrumentos correspondientes para determinar el estilo de liderazgo y la exhibición de conductas de desempeño de tareas tomadas por los mismos. Se mencionan a continuación el número de empleados, estructuras, líneas de negocio y sedes.

Empresa 1

Ramo: farmacéutico

Número de trabajadores: 970

Esta empresa de origen norteamericano inicia sus operaciones en Venezuela en 1953, contando apenas con una estructura de ocho representantes médicos. Para 1964 inicia su fase de producción con productos como la terramicina.

Para los años 80, hizo el lanzamiento de un producto que llegó a ser el número uno de consumo masivo para los venezolanos. Ya para este momento la empresa contaba con 300 empleados, entre los cuales se encontraban 30 representantes médicos.

En la década de los 90 esta empresa tuvo su mayor auge, ya que alcanzaron el tercer lugar y luego el primer lugar en el mercado farmacéutico venezolano con el lanzamiento de otro medicamento, que fue clave para su crecimiento en el mercado venezolano.

Posteriormente para el año 2.000 adquiere una compañía farmacéutica y con ésta la línea de consumo, con la cual alcanzan la cifra de 200 representantes médicos.

Finalmente, para el 2009 esta empresa hace historia al convertirse en el laboratorio farmacéutico más grande a nivel mundial, tras la adquisición de otra empresa farmacéutica, alcanzando entonces la cifra de 320 representantes médicos. Con esta adquisición la empresa suma a su portafolio de productos las líneas de oncología, trasplante y vacunas, así como también las líneas de nutricionales y consumo; manteniendo las líneas de atención primaria al paciente y la línea de cuidado animal.

Actualmente esta empresa cuenta con 970 trabajadores, con un total de 200 trabajadores fijos que tienen sede en Caracas, 290 representantes médicos ubicados en las distintas regiones del país (Capital-Centro, Occidente, Oriente y Los Andes); supervisados a su vez por 36 Gerentes de Ventas, 390 trabajadores en la planta de producción (ubicada en la Zona Industrial de Valencia); constituido tanto por personal administrativo como operarios de planta y 54 trabajadores de la línea de cuidado animal.

La gestión de esta empresa esta sustentada en valores como la atención centrada en el cliente, la innovación, la integridad, el desempeño, el respeto por las personas, el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunidad y sin duda la calidad. Estos valores son la base fundamental para el trabajo en equipo para tener mundo más saludable; aplicando innovaciones científicas para mejorar la salud mundial.

Empresa 2

Ramo: tecnológico

Número de empleados: 55

Es una empresa trasnacional de desarrollo de software, comprometida a ofrecer soluciones de clase empresarial a través de la innovación y los conocimientos tecnológicos. La compañía fue originalmente inaugurada en 1998 en Caracas, Venezuela; al poco tiempo se convirtió en una empresa trasnacional con la apertura de sus oficinas en Florida, EE.UU., en Diciembre de 2002. En Junio de 2008, la empresa también inicia operaciones comerciales en Ciudad de México, para expandir aún más su negocio. Desde entonces, ha tenido un posicionamiento de mercado único con clientes en EE.UU., Canadá y América Latina. La empresa está compuesta por 55 trabajadores, que están enfocados en el desarrollo de soluciones de software robustas y escalables desde su concepción hasta la entrega exitosa al cliente, asegurándose de esta forma una alta calidad de sus servicios.

Esta empresa tiene dentro de su estructura un área de ventas conformada por cuatro Gerentes de Ventas y 12 Representantes de Ventas, quiénes se encargan de establecer relaciones con los clientes a largo plazo, ofreciéndoles un alto nivel de satisfacción (calidad + expectativas) y resultados de negocios.

Los valores sobre los cuales la empresa basa su gestión son la integridad, respeto y ética de un negocio impecable tanto con los clientes como con sus empleados. Así mismo, el compromiso absoluto para tomar decisiones basadas en los criterios correctos sin importar las consecuencias. Además, existe aprecio por el recurso humano de la organización, ofreciéndoles líneas de carrera definidas y proporcionándoles las herramientas de trabajo adecuadas.

Empresa 3

Ramo: farmacéutico

Número de trabajadores: 365

Es una empresa fundada en Venezuela 1984 por un doctor graduado en la Universidad de Ciencias de Filadelfia.

En sus comienzos la empresa se especializó en la comercialización de productos pediátricos y meses después incorporó la línea biológica conformada principalmente por vacunas, alcanzando en un corto plazo una posición de liderazgo en el mercado farmacéutico venezolano.

Posteriormente, se convierte en la empresa con la mejor red de productos distribuidos en cadena de frío.

En el año 1996 amplió sus líneas de trabajo y se encargó también de realizar el mercadeo de los productos de casas representadas por otro laboratorio venezolano, que abarcaban una gran gama de especialidades médicas, tales como: cardiología, gastroenterología, ginecología, medicina general, medicina interna, neumonología y pediatría.

La promoción de estos productos está a cargo de un excelente equipo especializado en el mercadeo farmacéutico, apoyado por una fuerza de ventas que alcanza los 180 representantes de ventas, los cuales están altamente calificados y que operan a nivel nacional, y que está sustentada por una moderna plataforma tecnológica y administrativa. La gestión de estos representantes esta supervisada por 18 Gerentes Regionales de Ventas, siete Coordinadores Regionales de Ventas, tres Gerentes Nacionales de Ventas y un Director General. Los 156 trabajadores restantes son personal administrativo que brinda soporte de servicio y consultoría a la organización.

La gestión de esta empresa esta sustentada en valores como el compromiso de su gente, la honestidad, la humildad, la pasión y el trabajo en equipo. Con estos valores como pilares esenciales de su gestión, desean ser la empresa nacional número uno en ventas de productos farmacéuticos, diferenciados y orientados al liderazgo en los mercados donde compiten, caracterizada por una gestión comercial de avanzada, impulsada por un capital humano de calidad, comprometida con su crecimiento y el de sus socios, siendo ejemplo en la sociedad de los valores que los caracteriza.

Empresa 4

Ramo: industrial

Número de empleados: 23

Es una empresa fundada en Venezuela a principios del año 2000 dedicada a la venta de repuestos originales, mantenimiento, mejora del rendimiento y eficacia de equipos y maquinarias industriales.

Inició sus operaciones con un total de cinco empleados, los cuales estaban constituidos por 3 empleados en el área de mantenimiento y dos empleados en el área administrativa y atención al cliente, en una pequeña sede ubicada en Cagua, Edo. Aragua.

En el 2008 y luego de obtener la concesión exclusiva por parte de una importante marca automotriz japonesa, inician sus actividades en la nueva sede de la compañía, ubicada en la Zona Industrial de Cagua, Edo. Aragua; acompañada por un equipo de 23 empleados en total, siendo 15 empleados en el área de servicio, dos empleados en el área administrativa y atención al cliente, un Gerente Administrativo y dos Gerente de Ventas que supervisan a su vez a tres representante de ventas, que operan a nivel nacional.

Esta compañía cuenta con un equipo altamente calificado para brindarle el mejor servicio en venta y mantenimiento de equipos industriales. Adicionalmente cuenta con un amplio stock de repuestos y accesorios para dichos equipos.

La gestión de esta empresa está sustentada en valores como la honestidad, dedicación y confianza, siendo considerado como uno de los mejores concesionarios de equipos industriales en el país, obteniendo el reconocimiento y respetos de las demás casa automotrices.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

1.- Tipo de Investigación

Con esta investigación se midió la relación existente entre el liderazgo de los Gerentes de Ventas percibido por sus subordinados y la exhibición de conductas de desempeño de tareas en un grupo de seguidores de cuatro empresas privadas; dos de ellas pertenecientes al ramo farmacéutico, una al ramo tecnológico y otra al ramo industrial. Por lo tanto, se trató de una investigación de tipo correlacional, que como señalan Lind, Marchal y Wathen (2005), la idea básica de correlación es reportar la asociación entre dos variables.

2.- 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). Con base en esto, se determinó un plan a seguir para vincular los datos empíricos proporcionados por las empresas.

La presente investigación se caracteriza como no experimental transversal, ya que no hubo manipulación alguna de las variables liderazgo y desempeño de tareas, es decir, se observó el liderazgo tal y como fue percibido por los subordinados de los Gerentes de Ventas y el desempeño tal y como fue evaluado por los gerentes. Fue transversal porque se recogió la información en una sola oportunidad.

3.- Variables: Definición Conceptual y Operacional

3.1 Variable 1: Liderazgo

3.1.1 Conceptual

Liderazgo es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia la consecución de metas y objetivos organizacionales (Gómez, 2008b).

3.1.2 Operacional

Liderazgo: puntaje obtenido en el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo desarrollado por Bass y Avolio, en su versión abreviada 5X y adaptado por Vega y Zabala en 2004 (Ver Anexo A).

Liderazgo Transformacional: se midió a través del promedio de puntaje de los ítems: 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 36; referido al estilo transformacional en su versión “Visto por otros” o “apreciativa” (Ver anexo A).

Liderazgo Transaccional: se midió a través del promedio de puntaje de los ítems: 1, 3, 4, 11, 12, 16, 17, 20, 22, 24, 27, 35; referido al estilo transaccional en su versión “Visto por otros” o “apreciativa” (Ver anexo A).

Liderazgo Laissez Faire: se midió a través del promedio de puntaje de los ítems: 5, 7, 28, 33; referido al estilo laissez faire en su versión “Visto por otros” o “apreciativa” (Ver anexo A).

3.2 Variable 2: Desempeño de tareas

3.2.2 Conceptual

Consiste en ejecutar actividades que transforman las materias primas en los bienes y servicios que son los productos de la organización que surten la provisión de materias primas, distribuyen los productos terminados o proveen al núcleo técnico del negocio con los servicios que le permiten funcionar eficiente y efectivamente (Motowidlo y Van Scotter, 1994).

3.3.1 Operacional

Desempeño de tareas: se midió a través del promedio de puntaje de los seis ítems que corresponden al instrumento de desempeño de tareas construido por Williams y Anderson (1991) y traducido por Hernández y Herrera (2006) (Ver anexo B).

4.- Unidad de análisis, población y muestra

4.1 Unidad de análisis

Según Hernández, Fernández y Baptista (1998), la unidad de análisis equivale a quienes van a ser medidos. En la presente investigación la unidad de análisis estuvo constituida por una díada formada por un Gerente de Ventas y un Representante de Ventas,

con un mínimo de seis meses de antigüedad laborando en la empresa. Así mismo, los Representantes de Ventas debían tener como mínimo seis meses bajo la supervisión del Gerente de Ventas.

4.2 Población

La población 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).

En la presente investigación la población estuvo constituida por los Gerentes de Ventas y los Representantes de Ventas de las empresas del ramo farmacéutico, tecnológico e industrial con un mínimo de seis meses de antigüedad laborando en la empresa.

De acuerdo con los datos mencionados en el párrafo anterior, el universo objeto de estudio estuvo constituido por una población finita. Se llama así a la población que es de tamaño limitado cuyos elementos son numerables (Hernández, s/f), es decir existe un número entero que indica cuántos elementos hay en la población (Levin y Rubin, 2004).

4.3 Muestra

En la empresa 1, la muestra que formó parte del estudio estuvo conformada por 23 Gerentes de Ventas; que representan el 64% de esta población y 92 Representantes de Ventas; que constituyen el 32% de esta población, siendo éstos los que asistieron a la reunión de ciclo de mitad de año de la compañía y a los cuales se tuvo acceso para aplicar los instrumentos. Para realizar la evaluación de desempeño de tareas, los Gerentes de Ventas seleccionaron a cuatro de sus reportes de forma discrecional, aleatoria y sin ningún criterio de selección para hacer dicha evaluación.

En la empresa 2, la muestra que formó parte del estudio estuvo conformada por el total de la población del área de ventas, constituida por cuatro Gerentes de Ventas y 12 Representantes de Ventas.

En la empresa 3, la muestra que formó parte del estudio estuvo constituida por cinco Gerentes de Ventas; que representan el 28% de esta población y 20 Representantes de Ventas; que constituyen el 11% de esta población que al igual que en la empresa 1; fueron los que asistieron a la reunión de ciclo de mitad de año de la compañía y a los cuales se tuvo acceso para aplicar los instrumentos. Para realizar la evaluación de desempeño de

tareas, los Gerentes de Ventas seleccionaron a cuatro de sus reportes de forma discrecional, aleatoria y sin ningún criterio de selección para hacer dicha evaluación.

En la empresa 4, la muestra que formó parte del estudio estuvo conformada por el total de la población del área de ventas, constituida por dos Gerentes de Ventas y tres Representantes de Ventas.

Por lo tanto, la muestra para las empresas fue la siguiente:

Tabla 1: Distribución de la muestra

| Empresa | Población Fuerza de Ventas | Estrato | Muestra | Díadas |
|-----------|----------------------------|------------------|---------|--------|
| Empresa 1 | 326 | Gerente de Venta | 23 | 92 |
| | | Rep. De Ventas | 92 | |
| Empresa 2 | 16 | Gerente de Venta | 4 | 12 |
| | | Rep. De Ventas | 12 | |
| Empresa 3 | 198 | Gerente de Venta | 5 | 20 |
| | | Rep. De Ventas | 20 | |
| Empresa 4 | 5 | Gerente de Venta | 2 | 3 |
| | | Rep. De Ventas | 3 | |
| Total | 545 | | 161 | 127 |

4.4 Descripción de la muestra

La muestra final estuvo compuesta por 127 díadas.

Las tablas N° 2 a la N° 5 muestran los detalles de los datos demográficos de la muestra final.

La edad de los Gerentes de Ventas posee un valor mínimo de 29 años de edad y un valor máximo de 52 años de edad, siendo la media de 39,43 años; con una desviación estándar de 5,10; indicando la presencia de una variabilidad considerable de la serie, que refleja una distribución notablemente heterogénea, es decir, una dispersión notable entre las edades de los Gerentes, el 63% de éstos es de sexo masculino; el 78,70% cuenta con nivel de instrucción universitaria; la media de antigüedad trabajando en la empresa es de 10,95 años; con una desviación estándar de 5,51; indicando igualmente la presencia de una variabilidad considerable de la serie, es decir, una dispersión importante entre los datos y una distribución notablemente heterogénea de los años de antigüedad trabajando en la empresa. Por último, la media de antigüedad como líder de ventas es de 6,06 años, con una

desviación estándar de 3,96; reflejando una dispersión considerable entre los datos, lo cual indica una distribución heterogénea de la antigüedad como líder.

La edad de los Representantes de Ventas posee un valor mínimo de 22 años de edad y un valor máximo de 59 años de edad, siendo la media de 34,51 años; con una desviación estándar de 5,96, indicando la presencia de una variabilidad considerable de la serie, es decir, una dispersión importante entre las edades de los Representantes, que refleja una distribución notablemente heterogénea, el 59,1% de éstos es de sexo femenino; el 69,30% cuenta con nivel de instrucción universitaria; la media de antigüedad trabajando en la empresa es de 6,05 años; con una desviación estándar de 4,16 indicando igualmente la presencia de una variabilidad considerable de la serie, es decir, una dispersión importante entre los datos y una distribución notablemente heterogénea de los años de antigüedad trabajando en la empresa. Por último, la media de antigüedad de la díada es de 2,54 años; con una desviación estándar de 1,44; que refleja poca dispersión entre los datos, indicando la presencia de poca variabilidad y una distribución homogénea de la antigüedad de la díada.

Tabla 2: Composición de la muestra por edad

| Edad | Mínimo | Máximo | Media | Desviación Estándar |
|-------------------|---------------|---------------|--------------|----------------------------|
| Gerente de Ventas | 29,00 | 52,00 | 39,43 | 5,10 |
| Rep. De Ventas | 22,00 | 59,00 | 34,51 | 5,96 |

Tabla 3: Distribución de la muestra por género

| Género | Gerente de Ventas | | Rep. De Ventas | |
|---------------|--------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Femenino | 47 | 37,01% | 75 | 59,06% |
| Masculino | 80 | 62,99% | 52 | 40,94% |
| Total | 127 | 100% | 127 | 100% |

Tabla 4: Distribución de la muestra por nivel de instrucción

| Nivel de instrucción | Gerente de Ventas | | Rep. De Ventas | |
|----------------------|-------------------|------------|----------------|------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| TSU | 11 | 8,70% | 35 | 27,60% |
| Universitario | 100 | 78,70% | 88 | 69,30% |
| Postgrado | 16 | 12,60% | 4 | 3,10% |
| Total | 127 | 100% | 127 | 100% |

Tabla 5: Composición de la muestra según la antigüedad

| | Gerente de Ventas | | Rep. De Ventas | |
|---------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|--|
| | Tiempo trabajando en la empresa | Tiempo trabajando en su actual cargo | Tiempo trabajando en la empresa | Tiempo trabajando con su actual supervisor |
| Mediana | 10,95 | 6,06 | 6,05 | 2,54 |
| Desviación Estándar | 5,51 | 3,96 | 4,16 | 1,44 |

5.- Técnicas de recolección, procedimiento recogida de datos y procesamiento estadístico de los datos

5.1 Técnicas de recolección

La recolección de los datos para el estudio y análisis de las variables se hizo por medio de dos cuestionarios.

Al inicio de cada uno de los instrumentos había una sección de datos individuales, cuya finalidad fue obtener información de los sujetos que formaron parte de la muestra. Los datos individuales fueron los siguientes: género, edad, nivel de instrucción, tiempo trabajando en la empresa, tiempo trabajando en el cargo; para el caso del instrumento de desempeño de tareas y tiempo trabajando con su actual supervisor; para el caso del instrumento de liderazgo (Ver Anexo A y B).

Cuestionario de Liderazgo Multifactorial

Para la recolección de los datos de la variable liderazgo, se utilizó el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ, versión abreviada 5X), desarrollado por Bass y Avolio y adaptado por Vega y Zabala (2004); éste último difiere de la versión original ya que esta traducido al español y adaptado al contexto organizacional chileno y latinoamericano. De este instrumento existen dos versiones, la que está orientada para que responda el propio líder (“Uno mismo” o “auto apreciativa”) y la que responden los seguidores (“Visto por otros” o “apreciativa”).

La versión que fue utilizada en la presente investigación es la que corresponde a los seguidores (“Visto por otros” o “apreciativa”).

La versión abreviada del MLQ 5X (Avolio y Bass, 2004), integra 45 ítems que se responden bajo una escala tipo Likert. Los cinco puntos de la escala tienen una base numérica de 0-1-2-3-4, cuya correspondencia cualitativa es:

0= Nunca

1= Rara Vez

2= A Veces

3= Con Frecuencia

4= Siempre

Para efectos de esta investigación se tomó únicamente los 36 ítems referidos a las nueve subescalas de liderazgo, obviando aquellos ítems correspondientes a las variables de resultado, las cuales son: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, pues no correspondían con ninguno de los objetivos del presente estudio.

El MLQ consta de nueve subescalas, a saber: Influencia idealizada (conducta y atributos), motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual, correspondientes al liderazgo transformacional (Avolio y Bass, 2004); recompensa contingente, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva, correspondientes al liderazgo transaccional (Avolio y Bass, 2004); finalmente, una subescala de no liderazgo o liderazgo laissez faire, mide la ausencia o abdicación del liderazgo (Avolio y Bass, 2004).

El cuestionario de liderazgo multifactorial ha sido aplicado en dos estudios desarrollados en organizaciones venezolanas, obteniéndose en todos los casos niveles de confiabilidad aceptables, los cuales han estado comprendidos entre 0.82 y 0.90 (Ver tabla N° 6).

Tabla 6: Confiabilidad del cuestionario MLQ 5X en estudios de liderazgo transformacional y transaccional en estudios de la UCAB

| Autores | Confiabilidad |
|---------------------------|------------------------|
| Ochoa y Pérez, (1998) | Alpha de Crombach 0.90 |
| Álvarez y Paredes, (2000) | Alpha de Crombach 0.82 |

Durante el análisis de confiabilidad para esta investigación, fue necesario eliminar los ítems 12 y 20 de la sub-escala dirección por excepción pasiva correspondiente al estilo transaccional, ya que no presentaban buena correlación con el resto de la escala. Se obtuvo un coeficiente de Alpha de Crombach de 0.89 para la escala total, y para las dimensiones: 0.94 para el liderazgo transformacional, 0.72 para el liderazgo transaccional y 0.60 para el liderazgo laissez faire (Ver Anexo C).

Cuestionario de Desempeño Laboral

Para la recolección de los datos de la variable desempeño de los seguidores, se utilizó el instrumento construido por Williams y Anderson (1991) y traducido por Hernández y Herrera (2006), el cual operacionaliza el desempeño individual en dos dimensiones: desempeño de tareas y desempeño contextual. El instrumento consta de 18 ítems, de los cuales seis corresponden al desempeño de tareas y 12 al desempeño contextual.

Para efectos de esta investigación sólo fueron utilizados los ítems que corresponden al desempeño de tareas.

La sub-escala utilizada está integrada por seis ítems que se responden bajo una escala tipo Likert. Los cinco puntos de la escala tienen una base numérica de 0-1-2-3-4, siendo sus correspondencias cualitativas

0= Nunca

1= Rara Vez

2= A Veces

3= Con Frecuencia

4= Siempre

Los ítems cinco y seis son inversos, por esa razón al codificar las respuestas, fue necesario invertir la escala.

Este cuestionario fue aplicado en una investigación realizada por Hernández y Herrera (2006), donde los ítems de desempeño de tareas obtuvieron un Alpha de Crombach de 0.91, demostrando así una consistencia interna adecuada entre los ítems del instrumento.

En el análisis de confiabilidad de este instrumento en la presente investigación se obtuvo un Alpha de Crombach de 0.91, lo cual refleja que la medición de esta variable en esta muestra, tiene un nivel muy bueno de consistencia interna (Ver Anexo D).

Este instrumento fue aplicado a los Gerentes de Ventas, ya que son quienes están en mayor capacidad de evaluar el desempeño de sus subordinados.

5.2 Procedimiento de recogida de datos

Para la realización de esta investigación, fueron seleccionadas cuatro empresas, dos de ellas pertenecientes al ramo farmacéutico, una al ramo tecnológico y otra al ramo industrial; a las cuales se le presentaron los objetivos y finalidades de la investigación, luego de haber establecido contacto con ellas.

En la empresa uno, se tuvo acceso directo, cara a cara, a la totalidad de la muestra durante la reunión de ciclo de la compañía. La aplicación del instrumento de liderazgo, se realizó antes del inicio de la agenda de reunión de ciclo, donde los Representantes de Ventas estaban reunidos en una misma sala en las instalaciones de la compañía, organizados en mesas de acuerdo a su supervisor inmediato. Cabe señalar que los Gerentes de Ventas no estaban presentes en esta sala. La aplicación del instrumento de desempeño se realizó durante el receso vespertino de dicha reunión, donde los Gerentes de Ventas estaban ubicados en una sala de las instalaciones de la compañía y a la cual se permitió el acceso a las investigadoras para aplicar el instrumento. Para identificar los instrumentos de liderazgo respondidos por los Representantes de Ventas que fueron evaluados por sus Gerentes de Ventas a través del instrumento de desempeño de tareas, se le solicitó a cada uno de éstos colocar las tres iniciales de su nombre y las tres iniciales de su apellido en la parte superior derecha del instrumento, lo cual conservó el anonimato del Representante de Ventas, pudiendo éstos sentirse más cómodos al momento de contestar el instrumento, para luego poder hacer la combinación de ambos instrumentos.

En la empresa dos, luego que la Gerente de RRHH conversara con los Gerentes de Ventas para conocer la factibilidad de la realización de ésta investigación en la empresa, los Gerentes de Ventas indicaron el día y la hora para la recolección de los datos. Se tuvo

acceso directo a la totalidad de la muestra a los cuales se le aplicó ambos instrumentos simultáneamente en la oficina principal de la compañía durante su jornada laboral y respetando el tiempo concedido para este fin.

En la empresa tres, se tuvo igualmente acceso directo a la totalidad de la muestra durante la reunión de ciclo de la compañía. La aplicación de los instrumentos fue aplicada de manera simultánea, donde los Representantes de Ventas completaron el instrumento de liderazgo en la sala donde se estaba realizando dicha reunión y los Gerentes de Ventas fueron ubicados en una sala contigua para que completaran el instrumento de desempeño. Para identificar los instrumentos de liderazgo respondidos por los Representantes de Ventas que fueron evaluados por sus Gerentes de Ventas a través del instrumento de desempeño de tareas, se le solicitó a cada uno de éstos colocar las tres iniciales de su nombre y las tres iniciales de su apellido en la parte superior derecha del instrumento; que al igual que en la empresa uno, conservó el anonimato del Representante de Ventas, pudiendo éstos sentirse más cómodos al momento de contestar el instrumento, para luego poder hacer la combinación de ambos instrumentos.

En la empresa cuatro, se sostuvo una reunión previa con la Gerente de Administración para señalar cuál debería ser el método para la aplicación de los instrumentos y hacerle entrega de los mismos, separados por sobres con la finalidad de identificar los instrumentos que serían completados por los Gerentes de Ventas y los que serían completados por los Representantes de Ventas. La Gerente de Administración se encargó de la distribución, aplicación y recolección de los instrumentos.

5.3 Procesamiento estadístico de los datos

Para el procesamiento de los datos de esta investigación se utilizaron las herramientas Microsoft Excel 2007 y SPSS versión 18.0.

El análisis estadístico del estudio se realizó en dos niveles: descriptivo e inferencial.

Se utilizó la estadística descriptiva, con la finalidad de describir los datos obtenidos; específicamente fueron calculadas las medias aritméticas y desviaciones estándar de la variable estilo de liderazgo y sus dimensiones y de la variable desempeño de tareas.

De igual manera, se hizo uso de la estadística inferencial con la finalidad de probar las hipótesis del estudio. El coeficiente de correlación de Pearson permitió determinar la dirección e intensidad de las relaciones existentes que se afirmaban en las hipótesis. La

prueba de t de Student permitió establecer si existían o no diferencias significativas entre las medias de cada una de las variables en los distintos contrastes revisados.

Con la finalidad de facilitar la interpretación de los datos se creó una equivalencia cualitativa de los valores de las medias observadas en cada variable, tomando como criterio para la construcción de esta tabla, los valores mínimos y máximos obtenidos para ambas variables (tabla 7). En el caso del instrumento de liderazgo se midió percepción de los seguidores acerca de la frecuencia de comportamientos supervisorios, mientras que en el instrumento de desempeño de tareas se midió la frecuencia de exhibición de los comportamientos mencionados en cada ítem.

Tabla 7: Equivalencias cualitativas de las medias de Liderazgo y Desempeño de Tareas

| Liderazgo y Desempeño de Tareas | |
|--|----------|
| 0.00 – 0.80 | Muy bajo |
| 0.90 – 1.60 | Bajo |
| 1.70 – 2.40 | Moderado |
| 2.50 – 3.20 | Alto |
| 3.30 – 4.00 | Muy Alto |

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados. En primer lugar se presenta la descripción de los resultados de cada variable y sus dimensiones, para posteriormente presentar el análisis correlacional correspondiente a cada hipótesis del estudio.

Liderazgo

La tabla N° 8 y el gráfico 1 presentan los estadísticos descriptivos obtenidos para la variable liderazgo, la cual arrojó una media de 2,80; según la tabla 7, puede afirmarse que se trata de un nivel de alta frecuencia de comportamientos de liderazgo.

Tabla 8: Descriptivos y pruebas t de Student para Liderazgo

| | Media | Desviación estándar | N | Liderazgo Transformacional + | Liderazgo Transaccional + |
|----------------------------|-------|---------------------|-----|------------------------------|---------------------------|
| Liderazgo | 2,80 | 0,44 | 127 | | |
| Liderazgo transformacional | 3,12 | 0,62 | 127 | | |
| Liderazgo transaccional | 2,90 | 0,51 | 127 | 6,16** | |
| Laissez - Faire | 0,94 | 0,71 | 127 | 20,84** | 20,89** |

+ En estas columnas se presentan los valores t

** p<0,05

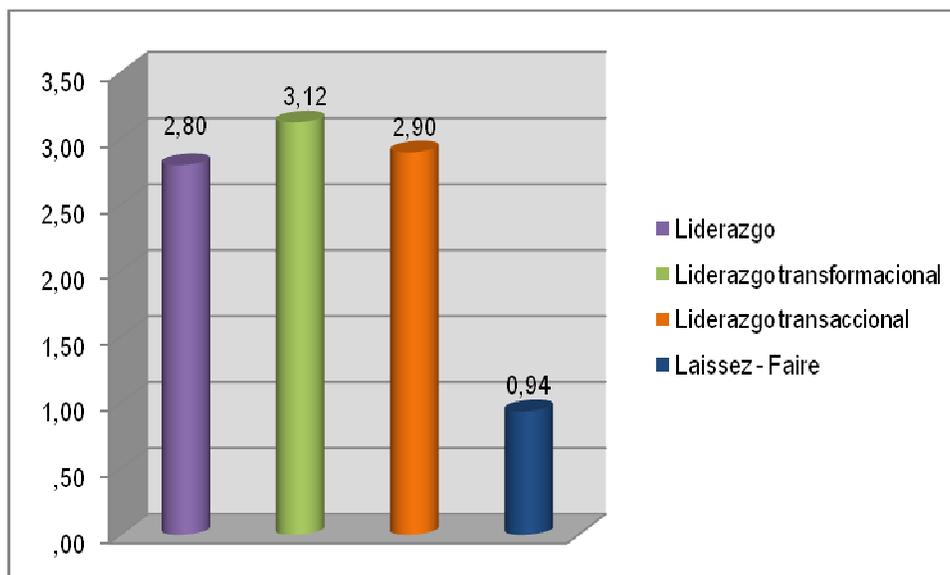


Gráfico 1: Medias de liderazgo y sus componentes

En cuanto a las dimensiones de esta variable, tal como se observa en el gráfico 1, el liderazgo transformacional presenta la media más alta en la muestra (3,12) mostrando que los Gerentes de Ventas exhiben con mayor frecuencia comportamientos de este estilo de liderazgo. Este estilo es seguido por el liderazgo transaccional, el cual presenta una media de 2,90; mostrando que los Gerentes de Ventas exhiben también comportamientos de este estilo de liderazgo, pero en menor medida que los comportamientos de liderazgo transformacional, ambos estilos se ubican en la categoría de alta frecuencia. Por último, el liderazgo laissez faire presentó una media de 0,94; la cual puede ser calificada como un nivel bajo de frecuencia, implicando que los Gerentes de Ventas de la muestra exhiben muy pocos comportamientos de este estilo de liderazgo. Adicionalmente, este estilo presenta una desviación estándar de 0,71 indicando la presencia de una variabilidad considerable en los datos de la serie, es decir, una dispersión importante en la exhibición de comportamientos de este estilo de liderazgo por parte de los Gerentes de Ventas. Todas las diferencias de medias entre los estilos de liderazgo resultaron estadísticamente significativas, según se aprecia en la tabla 8.

La tabla N° 9 presenta los estadísticos descriptivos obtenidos para las sub-dimensiones del estilo de liderazgo transformacional y el estilo de liderazgo transaccional. Para el liderazgo transformacional la sub-dimensión que presenta la media más alta es

motivación inspiracional (3,31), seguida por la sub-dimensión influencia idealizada conducta (3,26) y ésta seguida por la sub-dimensión influencia idealizada atributo, la cual presenta una media de 3,23; la sub-dimensión consideración individual presenta una media de 2,93 seguida de la sub-dimensión estimulación intelectual (2,89). La diferencias de medias entre la sub-dimensión motivación inspiracional con consideración individual y estimulación intelectual son significativas estadísticamente, a pesar de no ser muy amplias. Mientras que para el caso de las diferencias de medias entre la sub-dimensión motivación inspiracional con influencia idealizada conducta y atributo, resultaron no ser estadísticamente significativas.

Para el liderazgo transaccional, la sub-dimensión recompensa contingente presenta la media más alta para este estilo (3,29), seguida por la sub-dimensión dirección por excepción activa (2,79) y ésta seguida por la sub-dimensión dirección por excepción pasiva, la cual presenta una media de 2,32. Todas las diferencias de medias entre las sub-dimensiones de este estilo resultaron estadísticamente significativas.

Tabla 9: Descriptivos y pruebas t de Student para sub dimensiones de Liderazgo

| | Media | DS | N | MI+ | IIC+ | IIA+ | CI+ | EI+ | RC+ | |
|----------------------------|--------------------------------------|------|------|-----|---------|---------|--------|---------|---------|---------|
| | Motivación Inspiracional (MI) | 3,31 | 0,71 | 127 | -1,19 | -1,85 | | | | |
| | Influencia Idealizada Conducta (IIC) | 3,26 | 0,56 | 127 | | -0,52 | | | | |
| Liderazgo Transformacional | Influencia Idealizada Atributo (IIA) | 3,23 | 0,77 | 127 | | | | | | |
| | Consideración Individual (CI) | 2,93 | 0,78 | 127 | 7,35** | 6,33** | 5,83** | -0,8 | | |
| | Estimulación Intelectual (EI) | 2,89 | 0,71 | 127 | 8,96** | 7,99 | 6,55** | | | |
| | Recompensa Contingente (RC) | 3,29 | 0,63 | 127 | 0,52 | -0,94 | -1,25 | -7,85** | -9,18** | |
| Liderazgo Transaccional | Dirección por Excepción Activa | 2,79 | 0,69 | 127 | 7,87** | 8,58** | 6,51** | 2,06 | 1,52 | 9,01** |
| | Dirección por Excepción Pasiva | 2,32 | 0,78 | 127 | 10,65** | 11,83** | 9,73** | 6,79** | 6,77** | 11,70** |

+ En estas columnas se presentan los valores t

** p<0,05

Estos datos permiten confirmar la H₁ ya que predomina la tendencia en los Gerentes de Ventas a exhibir con mayor frecuencia comportamientos referidos al liderazgo transformacional.

Los Gerentes de Ventas exhiben con mayor frecuencia comportamientos de liderazgo asociados a las sub-dimensiones motivación inspiracional, recompensa contingente, influencia idealizada conducta y atributo, y, lo cual hace que los Gerentes de Ventas enfatizen la importancia de tener una visión compartida dirigiendo la atención de sus seguidores hacia el futuro de modo optimista. Así mismo, los Gerentes de Ventas se comportan de manera que sean modelos a seguir para sus seguidores.

Adicionalmente, los Gerente de Ventas de la muestra al exhibir comportamientos de la sub-dimensión recompensa contingente, implica que éstos obtengan un acuerdo con sus seguidores de lo que hay que hacer ofreciendo recompensas a cambio para el cumplimiento satisfactorio de las metas propuestas.

De acuerdo con los resultados, las sub-dimensiones del liderazgo transformacional, no son igualmente frecuentes, esto indica que las sub-dimensiones más individuales como consideración individual y estimulación intelectual, son menos frecuentes, reflejando que las relaciones diádicas no son tan cercanas.

De esta manera, los comportamientos de los Gerentes de la muestra percibidos por los Representantes de Ventas, están orientados en mayor medida al cumplimiento de las metas y a servir como modelo a sus seguidores; estando menos orientados a estimular la innovación, la creatividad y atender las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores.

Estos comportamientos no se presentan de manera separada, sino que son una combinación entre las diferentes sub-dimensiones de este modelo de liderazgo. Por lo tanto, con base en el MLRC, el liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional, siendo los Gerentes de Ventas capaces de desplegar conductas tanto del liderazgo transformacional como del transaccional e inclusive conductas del liderazgo *laissez faire*, dependiendo de las características de la situación y del contexto organizacional.

Desempeño de tareas

La tabla N° 10 presenta los estadísticos descriptivos obtenidos para la variable desempeño de tareas, la cual arrojó una media de 3,29 y una desviación estándar de 0,62, que indica poca variabilidad y poca dispersión entre los datos, lo cual refleja una

distribución homogénea. Estos valores corresponden con el nivel de alta frecuencia de estas conductas laborales, según la equivalencia cualitativa acordada en la tabla 7.

Tabla 10: Descriptivos para desempeño de tareas

| | Media | Desviación estándar | N |
|---------------------|-------|---------------------|--------|
| Desempeño de tareas | 3,29 | 0,62 | 127,00 |

Este resultado permite afirmar que los Representantes de Ventas poseen un buen nivel de desempeño en las actividades referentes a sus cargos, según la opinión de los Gerentes de Ventas.

Comprobación de hipótesis

La tabla 11 presenta los resultados obtenidos para la correlación entre liderazgo y desempeño de tareas:

Tabla 11: Índices de Pearson obtenidos para liderazgo y desempeño de tareas

| | Liderazgo | | |
|----------------------------|----------------------------|-------------------------|---------------|
| | Liderazgo transformacional | Liderazgo transaccional | Laissez Faire |
| Desempeño de tareas | 0,11 | 0,13 | -,08 |

La H₂ plantea una relación positiva y fuerte entre el liderazgo transformacional y el desempeño de tareas. Sin embargo, los resultados obtenidos no confirman esta hipótesis, ya que la relación entre ambas variables es positiva pero débil y no significativa. Esto se ilustra en el gráfico 2.

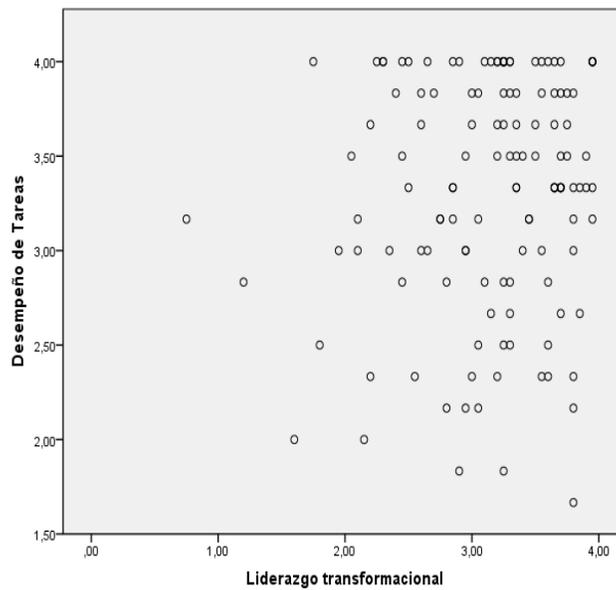


Gráfico 2: Correlación entre desempeño de tareas y liderazgo transformacional

La H_3 plantea una relación positiva y fuerte entre el liderazgo transaccional y el desempeño de tareas. Sin embargo, los resultados obtenidos tampoco permiten confirmar esta hipótesis, ya que la relación entre ambas variables es positiva, débil y no significativa. Esto se ilustra en el gráfico 3.

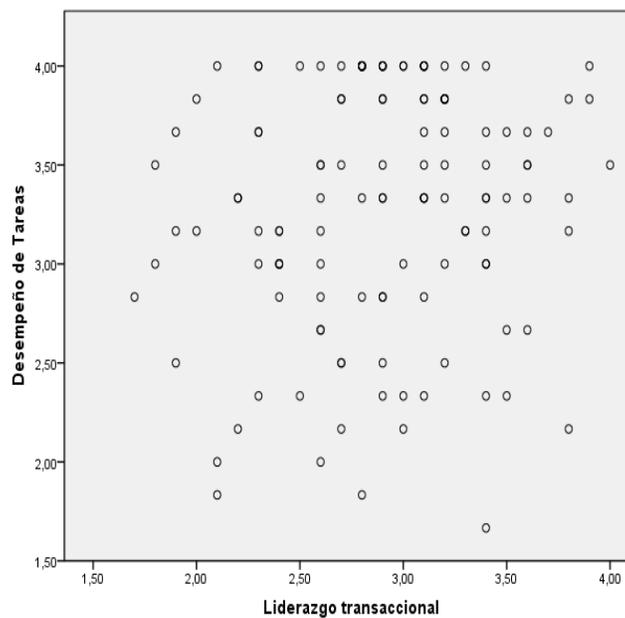


Gráfico 3: Correlación entre desempeño de tareas y liderazgo transaccional

La H_4 plantea una relación negativa y débil entre el liderazgo laissez faire y el desempeño de tareas. Los resultados obtenidos no permiten afirmar esta hipótesis, ya que la relación entre ambas variables es negativa, débil y no significativa. Esto se ilustra en el gráfico 4.

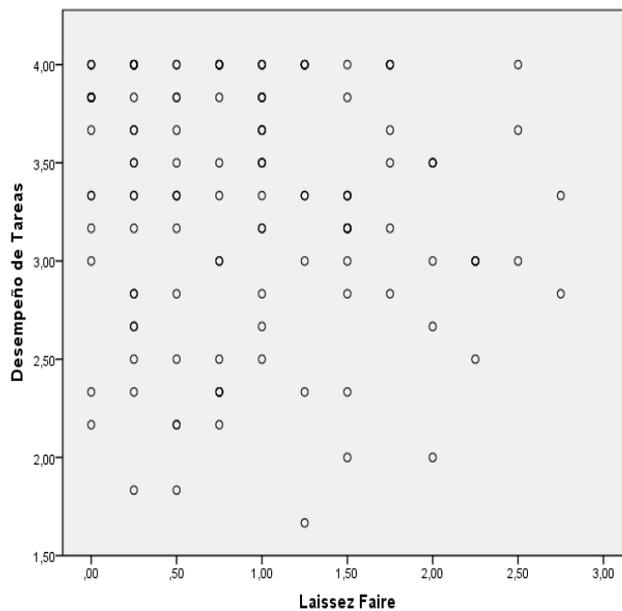


Gráfico 4: Correlación entre desempeño de tareas y liderazgo laissez faire

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El objetivo general de esta investigación consistió en identificar la relación entre la percepción de los subordinados sobre el liderazgo de los Gerentes de Ventas y el desempeño de tareas de dichos subordinados. De este objetivo se derivaron cuatro hipótesis que planteaban relaciones entre las tres dimensiones de la variable liderazgo y la variable desempeño de tareas.

De forma general, se pudo observar niveles altos, tanto de exhibición de comportamientos de liderazgo como de exhibición de conductas de desempeño de tareas.

Una posible explicación a los resultados de liderazgo obtenidos tiene sustento en el Modelo de Liderazgo de Rango Completo, debido a que aunque los Gerentes de Ventas desplegaran con mayor frecuencia los comportamientos de liderazgo transformacional, según la percepción de los Representantes de Ventas, estos comportamientos no fueron los únicos que se evidenciaron, ya que también despliegan comportamientos propios del liderazgo transaccional, planteando que cada Gerente puede desplegar una frecuencia de factores tanto transformacionales como transaccionales e incluso *laissez-faire*, pero cada perfil del Gerente involucra más de uno o menos de otro (Avolio y Bass, 1991, en Mendoza y Ortiz, 2006). Es decir, va a depender de la capacidad que tenga el Gerente de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse, para mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional (Bass y Riggio, 2006).

Este resultado coincide con la tendencia obtenida en los estudios realizados por Aldazoro (2004), Mendoza (2005) y Ramírez y Sgamatti (2008) y

El liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional aparecerán en función de las distintas condiciones organizacionales y las características del puesto, de la tarea y del personal subordinado. Así mismo, si no se tiene en cuenta las contingencias y las circunstancias situacionales, generalmente el liderazgo transformacional es el más efectivo, el liderazgo transaccional el siguiente y por último, el liderazgo *laissez faire*. En resumen,

que el liderazgo transformacional y el transaccional surjan, y además sean efectivos, dependerá del entorno, de la organización, de las tareas y las metas, y de la distribución del poder entre los líderes y el personal subordinado (Ramos, 2005).

Esto permite dar un valor adicional a la gestión de la fuerza de ventas de las empresas de la muestra, ya que la presente investigación no sólo permitió identificar el estilo de liderazgo predominante en los Gerentes de Ventas que fue percibido por los Representante de Ventas, sino que al tener como base el MLRC, el Gerente de Ventas podrá seleccionar el estilo de liderazgo más adecuado en función de los objetivos, del contexto y de metas propuestas por las organizaciones. Adicionalmente, al ser el liderazgo transformacional el estilo que predominó en los Gerentes de la muestra, señala que éstos son capaces de operar a todos los niveles y mostrar todas las conductas de liderazgo, pues su nivel de desarrollo le permite entender la perspectiva de las otras formas de liderazgo, pudiendo tomar decisiones y realizar las acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse a la situación y lograr el progreso de los Representantes de Ventas, así como ser modelos a seguir para éstos.

Por su parte, el nivel de desempeño de tareas resultó ser alto. De ahí puede afirmarse que los Representantes de Ventas poseen un muy buen rendimiento, de acuerdo con la evaluación realizada por los Gerentes de Ventas.

Se encontró que la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño de tareas es no significativa (H_2). Igualmente, se encontró que la relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño de tareas es no significativa (H_3). Así mismo, se encontró que la relación entre el liderazgo *laissez faire* y el desempeño de tareas es no significativa (H_4).

Al interpretar los resultados obtenidos para cada una de estas hipótesis, se tiene que la relación entre liderazgo y desempeño de tareas resultó no significativa; igualmente a lo encontrado por Mackenzie, Podsakoff y Rich (2001) quienes evidenciaron que los comportamientos del líder no correlacionan de manera significativa con la variable desempeño, cuando el indicador es r de Pearson.

La explicación a estos hechos puede encontrarse fundamentalmente en dos consideraciones metodológicas; en primer lugar, que haya existido un sesgo muestral cuando los Gerentes de Ventas seleccionaron a los subordinados a evaluar, ya que pudieron haber seleccionado de forma no aleatoria y con algún criterio personal a los subordinados a

ser evaluados, seleccionando a aquellos subordinados que exhibieran mejores conductas de desempeño de tareas, arrojando así un nivel alto de desempeño.

Una segunda consideración metodológica es con respecto al tamaño de la muestra, que constituye uno de los factores que posiblemente influyó en que los resultados obtenidos no correspondan con las hipótesis planteadas. En este sentido, cabe destacar que el presente estudio tomó como muestra 127 díadas en cuatro empresas distintas; sin embargo, esto podría resultar un tamaño pequeño, al compararlo con el que suelen reportar otros estudios sobre el tema, como la investigación realizada por Whittington, Goodwin, y Murray (2004), quienes utilizaron una *n* de 209 díadas, hallando una correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y desempeño de tareas.

Así mismo, Li y Hung (2009) utilizaron una *n* de 570 individuos, hallando una correlación significativa entre las sub-dimensiones de este modelo de liderazgo y el desempeño de tareas.

La mayoría de los estudios que han encontrado correlaciones significativas han empleado tamaños muestrales grandes o utilizan como indicador de desempeño, medidas de desempeño contextual o de comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB), como el estudio realizado por Purvanova, Bono y Dzieweczynski (2006), estos autores emplearon una *n* de 512 trabajadores y hallaron una correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB).

Otra posible explicación a los resultados obtenidos, podrían respaldarse en que la relación entre la variable liderazgo y el desempeño de tareas no es directa, existiendo la posibilidad de que esta relación este moderada por otras variables, como por ejemplo el intercambio líder miembro como lo señalan en su investigación Wang, Law, Hackett, Wang y Chen (2005) y la confianza que tengan los seguidores en el líder como lo señalan Podsakoff, MacKenzie y Bommer (1996).

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

Bass y Avolio desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Completo señalando que los líderes pueden exhibir conductas tanto de un líder transformacional como de uno transaccional, tomando en consideración las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse; exhibiendo en menor frecuencia comportamientos referidos al liderazgo *laissez faire*.

Con base en esto, en la presente investigación se encontró predominio de comportamientos referidos al liderazgo transformacional en los Gerentes de Ventas que participaron en la muestra, exhibiendo así mismo y con mayor frecuencia comportamientos asociados a las sub-dimensiones: motivación inspiracional, correspondiente al liderazgo transformacional; recompensa contingente, correspondiente al liderazgo transaccional; e influencia idealizada conducta y atributo; éstas correspondientes al liderazgo transformacional. Los Gerentes de Ventas de la muestra exhibieron muy pocos comportamientos referidos al liderazgo *laissez faire*. Con lo anterior, puede afirmarse lo señalado por Bass y Avolio, donde los Gerentes no exhiben únicamente comportamientos de un estilo, sino que son capaces de desplegar cada estilo en algún grado, de acuerdo al contexto en el cual se desempeñen.

Así mismo, se observaron niveles altos de exhibición de conductas de desempeño de tareas por parte de los Representantes de Ventas que participaron en la muestra.

Sin embargo, se encontró una relación no significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño de tareas, al igual que se halló una relación no significativa entre el liderazgo transaccional y el desempeño de tareas. Igualmente, no se obtuvo relación significativa entre el liderazgo *laissez faire* y el desempeño de tareas en esta muestra.

Aunque la presente investigación no pudo confirmar las hipótesis planteadas, puede aportar información referente a cómo se manifiestan las relaciones entre el estilo de liderazgo y el desempeño de tareas, bajo el Modelo de Liderazgo de Rango Completo de

Bass y Avolio, trabajando con díadas formadas por un Gerente de Ventas y un Representante de Ventas. Igualmente se identificaron las sub-dimensiones de liderazgo que predominaron en la muestra seleccionada, mostrando los comportamientos que caracterizan a los Gerentes de Ventas, que; a diferencia de la totalidad de investigaciones que se han realizado en la UCAB, éstas sólo han tenido como finalidad determinar el estilo de liderazgo predominante sin establecer relaciones con otras variables.

Esta investigación podrá ser de utilidad como antecedente local para futuros estudios que deseen emplear el Modelo de Liderazgo de Rango Completo de Bass y Avolio en su forma más detallada, para describir los comportamientos de liderazgo de los Gerentes estudiados.

RECOMENDACIONES

Al realizar un estudio exhaustivo de lo planteado en la teoría, se encuentra evidencia empírica que apoya la relación entre el liderazgo transformacional y transaccional y el desempeño de tareas. Sin embargo, se sugiere realizar una investigación similar incluyendo la segunda dimensión del desempeño individual, referente al desempeño contextual, ya que investigaciones señalan que esta dimensión del desempeño individual muestra relación con el comportamiento de los líderes.

En relación a lo anterior, se sugiere que en futuras investigaciones para la medición de la variable desempeño, se les precise a los Gerentes a cuáles de sus seguidores han de realizar la evaluación de desempeño.

Con respecto a la correlación de las variables liderazgo y desempeño de tareas, sería de gran aporte realizar una investigación que logre correlacionar ambas variables, utilizando una n de mayor tamaño e involucrando la segunda dimensión del desempeño individual referente al desempeño contextual.

Se recomienda para futuras investigaciones determinar el liderazgo predominante en los Gerentes de Ventas y la relación con el desempeño individual de sus seguidores, en empresas de distinto ramo.

Sería interesante que las organizaciones desarrollaran planes de reclutamiento, selección y promoción del personal basado en los cinco componentes del liderazgo transformacional y los tres componentes del liderazgo transaccional, pudiendo lograr tener líderes mejor formados y que estimulen la formación de nuevos líderes en sus seguidores.

Se recomienda a las organizaciones elaborar planes de desarrollo en los Representantes de Ventas, en función de su desempeño para formar a la generación de relevo.

LIMITACIONES

Esta investigación encontró la siguiente limitación:

- En el momento de realizar el contacto y selección de las empresas que formarían parte de la muestra, fueron contactadas alrededor de siete empresas del ramo farmacéutico, una de consumo masivo, una del ramo tecnológico y una del ramo industrial. Se obtuvo respuesta sólo de dos empresas del ramo farmacéutico y de las empresas del ramo tecnológico e industrial contactadas, esto implicó que el tamaño de la muestra obtenida no fuese suficiente para hallar la relación entre el liderazgo y el desempeño de tareas.

REFERENCIAS BIBLIO-HEMEROGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS

- Abarca, N. (2006). *Liderazgo Organizacional: Estilos de Liderazgo*. Extraído de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Administración en la página web:
http://www.google.co.ve/search?hl=es&q=Los+1%C3%ADderes+transformacionales+van+m%C3%A1s+all%C3%A1+de+meros+intercambios+&aq=f&aqi=&aql=&aq=&gs_rfai
- Aldazoro, M. (2004). *Estilos de liderazgo de los gerentes generales de empresas privadas venezolanas según el enfoque de Bernard Bass*. Tesis de Licenciatura, Escuela de Ciencias Administrativas, Universidad Metropolitana.
- Altuve, E y Serrano, C. (1999). *Relación entre los estilos de liderazgo de Bolman y Deal y el desempeño laboral*. Tesis de Licenciatura, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad Católica Andrés Bello.
- Alvarado, Y., Prieto, A., y Betancourt, D. (2009). Liderazgo y Motivación en el ambiente educativo universitario. *Actualidades Investigativas en Educación*, 9(18), 1-18. Extraído el 28 de Agosto de 2010 desde
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/447/44713064007.pdf>
- Álvarez, A y Paredes, M. (2000). *Liderazgo Tradicional Vs. Liderazgo Transformacional en Gerentes de organizaciones con estructuras cambiantes*. Tesis de Licenciatura, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad Católica Andrés Bello.
- Antonakis, J., Avolio, B. y Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295. Extraído el 24 de Agosto de 2009 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.

- Araujo, M y Guerra, M. (s/f). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas, *Publicaciones CICAG*, 4(1), 1-16. Extraído el 3 de Enero de 2009 desde <http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-1/7-inteligencia-emocional-y-desempeno-laboral.pdf>
- Avolio, B. y Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set*. (3ra. Ed). University of Nebraska and SUNY Binghamton: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. (2da ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Borman, W. y Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. Extraído el 30 de Marzo de 2010 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.
- Borman, W. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241. Extraído el 08 de abril 2010 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.
- Caballero, M. (2005). *Curso Liderazgo y Mediación*. Disponible en http://books.google.co.ve/books?id=ES4ogYXxzIMC&printsec=frontcover&dq=cursos+liderazgo+y+mediaci%C3%B3n&hl=es&ei=loZ5TMKFB4OC8gaLv4GuBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna* (8ª ed.). Bogotá: Prentice Hall.
- Coleman, V. y Borman, W. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-45. Extraído el 6 de marzo de 2010 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.
- Costales, F. (2009, Abril). Teorías contemporáneas sobre rendimiento laboral individual. *Psicología y Organización*, 48, 123-147. Extraído el 15 de Marzo de 2010 desde <http://uazuay.edu.ec/bibliotecas/publicaciones/UV-48.pdf#page=121>

- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., y Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744. Extraído el 3 de Diciembre de 2008 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.
- Flórez, J. (2009, 2 de Agosto). Como plantear una gestión estratégica del desempeño. *El Comercio* Extraído de <http://e.elcomercio.pe/101/impresa/pdf/2009/08/02/ECPP020809j11.pdf>
- Galíndez, M. y Payares, F. (2004). *Análisis diferencial del liderazgo gerencial (Kouzes y Posner, 1997) bajo un enfoque 360° en la fuerza de venta*. Tesis de Licenciatura, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad Católica Andrés Bello.
- Gelvan, S., De Risio, S., Sánchez, M., y Clotet, C. (2007). Liderazgo y formación de líderes. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 5(12), 10-20. Extraído el 16 de Diciembre de 2008 desde <http://www.remo.ws/revista/pdf/remo-12.pdf#page=12>
- Gil-García, A., Muñíz, M. y Delgado, A. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. *Sapiens*, 9(1), 13-33. Extraído el 10 de Mayo de 2010 desde <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=41011135001>
- Gioya, P. y Rivera, J. (2008). – *Líderes + Liderazgo*. LID Editorial Empresarial, S.L. Madrid. España.
- Gómez, G. (2008a). *Introducción a la Administración del Recurso Humano*. Extraído del Atlantic International University en la página web: <http://www.aiu.edu/applications/DocumentLibraryManager/upload/Gloria%20Margarita%C2%A0Gomez.doc>
- Gómez, R. (2008b). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. Extraído el 17 de Octubre de 2009 desde <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/646/64602407.pdf>
- Gutiérrez, O. (1999). La nueva tendencia en liderazgo: del liderazgo transaccional al transformacional. *Revista Marina*, 116(849), 1-6. Extraído el 1 de Diciembre de 2008 desde <http://www.revistamarina.cl/revistas/1999/2/gutierre.pdf>

- Hernández, I y Herrera, T. (2006). *Satisfacción laboral, desempeño individual y satisfacción del cliente en una empresa de servicios*. Tesis de Licenciatura, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad Católica Andrés Bello.
- Hernández, J. (s/f). *Recopilación de la Información, conceptos de estadística y su clasificación*. Extraído del Instituto Tecnológico de Apizaco, Departamento de Ciencias Básicas en la página web:
<http://www.itapizaco.edu.mx/~joseluis/apuntes/estadistica/definiciones%20y%20mu%20estres.pdf>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (1998): *Metodología de la Investigación*, Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Howell, J. y Costley, D. (2001). *Understanding behaviors for effective leadership*. USA: Prentice Hall.
- Hughes, R., Ginnett, R., Curphy, G. (2007). *Liderazgo: Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Hunt, J. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay. *The Leadership Quarterly*, 10, 129–144.
- Jaques, E. (2000). *La Organización Requerida*. Buenos Aires: Ediciones GRANICA.
- Krause, D. (2000). *El Camino del Líder*. Madrid: Editorial EDAF.
- Kotter (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Landolfi, H. (2009). *La esencia del Liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo*. Argentina: Editorial Dunken.
- Landy, F y Conte, J. (2005). *Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Levin, R. y Rubin, D. (2004). *Estadística para administración y economía*. México: Prentice Hall.
- Li, C y Hung, C. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior & Personality: An International Journal*. 37 (8), 1129-1142.

- Lind, D., Marchal, W., y Wathen, S. (2005). *Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía*. México: McGraw-Hill.
- Lupano, M y Castro, A. (2008). *Estudios sobre liderazgo. Teorías y evaluación*. Extraído de la Universidad de Palermo en la página web:
<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Mackenzie, S., Podsakoff, P., y Rich, G. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115. Extraído el 3 de Diciembre de 2008 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.
- Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. Tesis de Doctorado, Departamento de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma de Tlaxcala. Extraído de <http://colparmex.org/Tesis/AMM.pdf>
- Mendoza, I. y Torres, J. (2008). *Estudio comparativo sobre el liderazgo transformacional y transaccional de directivos de tres Hospitales del Distrito Federal*. Extraído de la Universidad La Salle, Dirección de Postgrado e Investigación en la página web:
<http://www.human.com.mx/Portals/1/Conozca/doc/1Paper%20sobre%20la%20comparaci%C3%B3n%20de%20estudios%20de%20liderazgo%20en%20Hospitales.pdf>
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134. Extraído el 10 de Mayo de 2010 desde <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=90900107>
- Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M y Morales, F. (2007). Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles. *The Spanish Journal of Psychology*, 10(2), 358-368. Extraído el 1 de Diciembre de 2008 desde <http://revistas.ucm.es/psi/11387416/articulos/SJOP0707220358A.PDF>

- Monsalve, T. (1985). *Guía de metodología operacional*. Venezuela: Lithobinder C.A
- Motowidlo, S., Borman, W. y Schmit, M. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83. Extraído el 30 de Marzo de 2010 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.
- Motowidlo, S. y Van Scotter, (1994). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Nader, M. y Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698. Extraído el 08 de Abril de 2010 desde <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2548202>
- Northouse, P. (2006). *Leadership. Theory and practice*. Disponible en <http://books.google.co.ve/books?id=Ctq4cZS5JfsC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>
- Ochoa, T. y Pérez, A. (1998). *Estudio Psicométrico de validez convergente y divergente de la versión abreviada (forma 5X) del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bernard M. Bass*. Tesis de Licenciatura, Escuela de Psicología, Universidad Católica Andrés Bello.
- Ospina, H. (s/f). *Gestión del Desempeño: Una perspectiva integradora*. Extraído de la Universidad San Buenaventura de Medellín en la página web: <http://ascort.net/descargas/GDesempeno.DOC>
- Pastori, N. (1996). *Diferencias en los estilos de liderazgo femenino y masculino en la gerencia venezolana*. Tesis de Maestría de Psicología, Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Simón Bolívar.
- Pedraja, L., Rodríguez, E y Rodríguez, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. *Revista Interciencia*, 31 (008), 577-582. Extraído el 4 de Agosto de 2009 desde <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=33911905#>

- Pérez, J. (2001, Diciembre 20). Liderazgo en el siglo XXI. *Actualidad Económica*, 256(16), 64-68. Extraído el 14 de Noviembre de 2008 desde <http://www.sld.cu/sitios/infodir/temas.php?idv=1433>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. y Bommer, W. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*. 22, 259 – 298.
- Purvanova, R., Bono, J y Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*. 19 (1), 1-22.
- Ramírez, L. y Sgambatti, M. (2008). Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas. *Visión Gerencial*, 7(2), 403-416. Extraído el 08 de Abril de 2010 desde <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/26673/1/articulo12.pdf>
- Ramos, M. (2005). *Mujeres y liderazgo*. Disponible en http://books.google.co.ve/books?id=X42ZnpzHYEC&pg=PA88&lpg=PA88&dq=liderazgo+laissez-faire&source=bl&ots=bpUtISOn0x&sig=qpD2lbvyK2tfXaCz7gUZKfQvD4&hl=es&ei=ws2BSvYBhIa2B6iV1MYK&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8#v=onepage&q=liderazgo%20laissez-faire&f=false
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.
- Sabino, C (1980). *El proceso de investigación*. Venezuela: El Cid.
- Swanson, R. y Elwood Holton III (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco-USA. Berret-Koehler Publishers.
- Universidad de los Andes, (2005). *Gestión del Desempeño*. Extraído el 7 de Agosto de 2010 desde http://rh.uniandes.edu.co/Capacitacion_y_Developmento/Gestion_de_Desempeno/
- Urquijo, J y Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo*. Caracas: Publicaciones UCAB.

- Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Tesis de Licenciatura, Departamento de Psicología, Universidad de Chile. Extraído de http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf
- Wang, H., Law, K., Hackett, R., Wang, D y Chen, Z. (2005). El intercambio líder miembro como mediador de la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los seguidores, y el comportamiento de la ciudadanía organizacional. *Academy of Management Journal*. 48 (3), 420-432
- Whittington, J., Goodwin, V y Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: independent and interactive effects on employee outcomes. *The Leadership Quarterly*. 15(5), 593-606.
- Williams, L. y Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. Extraído el 3 de marzo de 2010 de la base de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.

ANEXOS

**ANEXO A: CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL, VERSIÓN
ABREVIADA 5X, DE BASS Y AVOLIO, ADAPTADO POR VEGA Y ZABALA,
2004**

**Introducción**

El presente instrumento tiene como finalidad obtener su percepción acerca del comportamiento supervisorio de la persona a quien usted le reporta. Tratándose de percepciones, no puede haber respuestas correctas o incorrectas; por esa razón le pedimos, por favor, que sea usted totalmente veraz cuando nos suministre sus respuestas. El cuestionario es anónimo y se puede llenar en menos de 10 min.

El cuestionario forma parte del trabajo de grado de dos estudiantes de la UCAB; por tanto, la información que se recoja será utilizada exclusivamente para fines académicos y recibirá tratamiento confidencial.

Antes de empezar con el cuestionario, por favor, marque con una X o suministre la información, en las celdas correspondientes de la siguiente tabla, en relación a usted mismo:

| Género | | Edad | Nivel de instrucción | | | Tiempo trabajando en la empresa | Tiempo trabajando con su actual supervisor |
|--------|---|------|----------------------|---------------|-----------|---------------------------------|--|
| F | M | | TSU | Universitario | Postgrado | | |
| | | | | | | | |

Nombre de su supervisor inmediato:

Instrucciones

I. A continuación encontrará una serie de afirmaciones y una escala que expresa frecuencia: nunca (N), rara vez (RV), a veces (AV), con frecuencia (CF), siempre (S). Para responder, lea con atención cada afirmación y decida la frecuencia con la cual su supervisor inmediato muestra tal comportamiento, según lo que usted ha observado directamente. Marque con una "X" la opción que represente mejor su percepción.

| Afirmaciones | Nunca | Rara Vez | A Veces | Con Frecuencia | |
|--|-------|----------|---------|----------------|---------|
| | | | | CF | Siempre |
| 1. Me ayuda siempre que me esfuerce. | N | RV | AV | CF | S |
| 2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son aplicables o válidos. | N | RV | AV | CF | S |
| 3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelvan serios. | N | RV | AV | CF | S |
| 4. Trata de poner atención a las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos. | N | RV | AV | CF | S |

| Afirmaciones | Nunca | Rara Vez | A Veces | Con Frecuencia | Siempre |
|---|-------|----------|---------|----------------|---------|
| 5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante. | N | RV | AV | CF | S |
| 6. Expresa sus valores y creencias más importantes. | N | RV | AV | CF | S |
| 7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes. | N | RV | AV | CF | S |
| 8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas. | N | RV | AV | CF | S |
| 9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista. | N | RV | AV | CF | S |
| 10. Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella. | N | RV | AV | CF | S |
| 11. Aclara y especifica las responsabilidades de cada uno dentro del grupo, para lograr los objetivos planteados. | N | RV | AV | CF | S |
| 12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal. | N | RV | AV | CF | S |
| 13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas. | N | RV | AV | CF | S |
| 14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace. | N | RV | AV | CF | S |
| 15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar. | N | RV | AV | CF | S |
| 16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas. | N | RV | AV | CF | S |
| 17. Considera que es mejor no cambiar lo que aún funciona. | N | RV | AV | CF | S |
| 18. Es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo. | N | RV | AV | CF | S |
| 19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo. | N | RV | AV | CF | S |
| 20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar. | N | RV | AV | CF | S |
| 21. Actúa de modo que se gana mi respeto. | N | RV | AV | CF | S |
| 22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas. | N | RV | AV | CF | S |
| 23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones tomadas. | N | RV | AV | CF | S |
| 24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen. | N | RV | AV | CF | S |
| 25. Se muestra confiable y seguro. | N | RV | AV | CF | S |
| 26. Construye una visión motivante del futuro. | N | RV | AV | CF | S |
| 27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para ayudarme a alcanzar los estándares. | N | RV | AV | CF | S |
| 28. Le cuesta tomar decisiones. | N | RV | AV | CF | S |
| 29. Considera que mis necesidades, habilidades y aspiraciones son únicas. | N | RV | AV | CF | S |
| 30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista. | N | RV | AV | CF | S |
| 31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas. | N | RV | AV | CF | S |
| 32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo. | N | RV | AV | CF | S |
| 33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes. | N | RV | AV | CF | S |
| 34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida. | N | RV | AV | CF | S |
| 35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado. | N | RV | AV | CF | S |
| 36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas. | N | RV | AV | CF | S |

ANEXO B: CUESTIONARIO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL



Introducción

El objetivo del presente cuestionario es explorar las características del desempeño de los trabajadores en las organizaciones. Forma parte del trabajo de grado de dos estudiantes de Relaciones Industriales de la UCAB; por tanto, la información que se recoja será utilizada sólo para fines académicos y recibirá tratamiento confidencial.

No se contemplan respuestas correctas o incorrectas; le pedimos que para responder *escoja la opción que mejor describa su percepción sobre la frecuencia real con la cual el colaborador seleccionado muestra los comportamientos que se mencionan más abajo*. Le agradecemos responder a cada afirmación de la manera más sincera que usted pueda; *basándose únicamente en su percepción verdadera* y no sobre suposiciones acerca de lo que es más conveniente o elegante contestar.

Instrucciones

Antes de empezar con el cuestionario, por favor, marque con una X o suministre la información, en las celdas correspondientes de la siguiente tabla, en la relación a usted mismo:

| Género | | Edad | Nivel de instrucción | | | Tiempo trabajando en la empresa | Tiempo trabajando con su actual cargo |
|--------|---|------|----------------------|---------------|-----------|---------------------------------|---------------------------------------|
| F | M | | TSU | Universitario | Postgrado | | |

A continuación se le presenta una serie de afirmaciones y una escala que expresa la frecuencia con la cual podría su colaborador estar mostrando los comportamientos mencionados en cada afirmación. Para dar respuesta, lea atentamente cada enunciado y encierre dentro de un círculo la opción que mejor represente su percepción. Por favor, conteste todas las preguntas.

Nombre del colaborador: _____

Cargo: _____

| Afirmaciones | Nunca (N) | Casi nunca (CN) | A veces (AV) | Casi siempre (CS) | Siempre (S) |
|---|-----------|-----------------|--------------|-------------------|-------------|
| 1. Este empleado cumple con todas las responsabilidades especificadas en su descripción de cargo. | N | CN | AV | CS | S |
| 2. Este empleado satisface los requisitos formales de su cargo de manera consistente. | N | CN | AV | CS | S |
| 3. Este empleado se esmera en la ejecución de las tareas que le son asignadas. | N | CN | AV | CS | S |
| 4. Este empleado culmina adecuadamente sus asignaciones. | N | CN | AV | CS | S |
| 5. Este empleado falla en la ejecución de tareas esenciales de su cargo. | N | CN | AV | CS | S |
| 6. Este empleado descuida aspectos de su cargo que está obligado a desempeñar. | N | CN | AV | CS | S |

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO C: ALPHA DE CROMBACH ESTILOS DE LIDERAZGO

Estadístico de confiabilidad. Liderazgo

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,890 | 34 |

Estadístico de confiabilidad. Liderazgo transformacional

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,936 | 20 |

Estadístico de confiabilidad. Liderazgo transaccional

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,718 | 10 |

Estadístico de confiabilidad. Liderazgo Laissez Faire

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,596 | 4 |

ANEXO D: ALPHA DE CROMBACH DESEMPEÑO DE TAREAS**Estadístico de confiabilidad. Desempeño de tareas**

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,905 | 6 |