UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
Postgrado en Desarrollo Organizacional

Trabajo de Grado

RELACION ENTRE CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACIÓN, DE LOS LÍDERES Y LOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES

Presentado por:
Duarte Barboza, Jessica M

Para optar al título de:
Magister en Desarrollo Organizacional

Tutor:
Doctora Hannot, Thamara

Caracas, 2017

A Gabriel y a Miguel, porque me inspiran y enseñan que los mejores momentos están en la cercanía, en lo sencillo y en el presente. A Victor, por sus anónimos aportes desde el principio hasta el fin en este y en todo proyecto que emprendo.

AGRADECIMIENTO

A Pedro Vicente Navarro por sus comentarios alentadores y sus observaciones iniciales al Proyecto. A Elda Ramirez por sus aportaciones en distintas fases. A Juan Mancheño por sus sugerencias y los excelentes materiales teóricos suministrados.

A Arelis Segovia de Boquete y a Marianella Mendez de Badell, quienes han ayudado enormemente a llevar a cabo el estudio de distintas maneras, con gran confianza y profesionalismo, hasta la finalización de este documento.

El autor desea agradecer la valiosa guía, cercanía y excelentes comentarios aportados por su tutor, Thamara Hannot. Igualmente a Daniel Mendez, quien prestó especial colaboración en la fase de procesamiento de los datos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen. x

Introducción. 11

Objetivo general. 14

Objetivo específico. 14

CAPITULO I. MARCO ORGANIZACIONAL. 17

CAPITULO II. LA ORGANIZACIÓN, LOS LÍDERES Y LOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES PERCIBIDOS DESDE LA TEORÍA. 19

1. La comprensión del liderazgo en las organizaciones. 19
2. La administración de la comunicación, como una capacidad organizacional. 22
   - 2.1 Las habilidades comunicacionales en las organizaciones según Robert Eichinger, Kim Ruyle y David Ulrich (2007). 22
   - 2.2 Falta de destreza o de capacidad en administración de las comunicaciones. 23
   - 2.3 Destreza o capacidad en la administración de las comunicaciones. 23
   - 2.4 Algunas causas asociadas a la falla de administración de la comunicación. 24
   - 2.5 Las competencias en los líderes: El modelo de Lominger (1991). 24
3. La dimensión ética en las organizaciones. 27
   - 3.1 Estudios recientes de Bourne H. y Jenkins M. sobre valores organizacionales (2013). 27
   - 3.2 Las dimensiones de Hofstede sobre valores organizacionales. 32
4. Cuatro tipos de Valores Gerenciales según G. England. 36
5. Los problemas Organizacionales. 41
   - 5.1 Definición y cómo se diagnostica. 41
   - 5.2 Los problemas que hay en las organizaciones y cómo estos son percibidos. 43
6. Como las variables demográficas: sexo, antigüedad y área administrativa pueden relacionarse con las variables culturales y problemas organizacionales percibidos. 44

CAPÍTULO III: LA ORGANIZACIÓN, LOS LÍDERES Y LOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES DESDE UN MARCO METODOLÓGICO. 48

1. Hipótesis generales y específicas. 48
   - 1.1 Hipótesis generales. 48
   - 1.2 Hipótesis específicas a validar. 49
2. Variables de estudio. 49
   - 2.1 Variables independientes. 49
   - 2.2 Variables dependientes. 51
3. Variables controladas. 59
4. Tipo y diseño de investigación. 60
5. Población. 62
6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. 65

6.1 Preparación del instrumento. 65
6.2 Experimento y pruebas piloto. 67
6.3 Confiabilidad del instrumento. 67
7. Procedimiento. 68
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS. 69
1. Análisis descriptivo. 69
1.1 Caracterización de la muestra. 69
1.2 Competencias comunicacionales. 71
1.3 Valores organizacionales. 77
1.4 Valores gerenciales. 80
1.5 Problemas organizacionales percibidos. 84
2. Análisis inferencial. 87
2.1 Path análisis. 87
CAPITULO V: INTERPRETACIÓN TEÓRICA DE LOS RESULTADOS. 99
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES. 109
CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES Y CONSECUENCIAS PRÁCTICAS. 116
1. Etapa I. Momento estratégico: Diagnosticar y alinear a la alta dirección. 116
2. Etapa II. Diseñar e implementar los cambios necesarios y requeridos: Validar el Programa de "Movilización Cultural" 117
3. Etapa III. Revisar, ajustar y perseverar en el cambio deseado. 119
BIBLIOGRAFÍA 120
ANEXOS 124
ANEXO A. Invitación a Participar en el Estudio 125
ANEXO A1. Invitación a Participar en el Estudio Piloto 1 126
ANEXO A2. Invitación a Participar en el Estudio Piloto 2 127
ANEXO A3. Invitación a Participar en el Estudio 128
ANEXO B. Estadísticos de las pruebas piloto 129
ANEXO B1. Estadísticos de la prueba piloto del instrumento aplicada a 20 líderes venezolanos, luego de la validación de 3 jueces expertos 130
ANEXO B2. Estadísticos de la prueba piloto 2 del instrumento aplicado a 47 líderes venezolanos, luego de la validación de 2 jueces expertos 151
ANEXO C. Cuestionario de Liderazgo y Percepción Organizacional 2017 (Kara, 2013. Traducido al español y adaptado por Duarte, 2017) 166
ANEXO D. Detalles pruebas estadísticas, en tablas y gráficos 174
AnexoD1.- Estadísticos descriptivos de las variables estudiadas, N, Media y Desviación típica. 175
Anexo D2.- Tabla y gráfico resumen de respuestas a la variable Valores organizacionales, 176

por dimensión en N y %.

Anexo D3.- Tabla y gráfico resumen de respuestas a la variable Valores gerenciales, por dimensión en N y %. 177

Anexo D4.- Variables independientes, y su relación de coeficientes[a] 178

Anexo D5.- Variables independientes, y su diagnóstico de colinealidad[a] 178

Anexo D6.- Estadísticos sobre los residuos[a] 179

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de definición de variable “Valores Gerenciales”. Tipología según G. England (1974). 53
Tabla 2. Cuadro de definición de variable “Valores Organizacionales Percibidos”, según G. Hofstede´s “Cultural Analysis” c.p. Kara, 2013. 54
Tabla 3. Cuadro de definición de variable “Problemas organizacionales Percibidos”. Lista de problemas 1 al 16 según H.Kara, 2013. 55
Tabla 4. Cuadro de definición variable “Problemas organizacionales Percibidos”. Lista de problemas 17 al 33 según H.Kara, 2013. 56
Tabla 5. Cuadro de definición de la variable “Competencias Comunicacionales”, basado en la metodología de Lominger de la Biblioteca Leadership Architech” 101 (1991). 57
Tabla 6. Cuadro de definición de las variables Sexo, Antigüedad, y Área Administrativa. 58

Tabla 7. Distribución de la población real por Sexo. 63

Tabla 8. Distribución de la población real por Antigüedad (Antigüedad promedio: 11 años, 5 meses y 12 días). 63
Tabla 9 A. Distribución de la población real por Área Administrativa. 64

Tabla 9 B. Distribución de la población real por Área Administrativa. 64

Tabla 10. Estadísticos de Confiabilidad Alfa de Cronbach de los dos Estudios Piloto del Instrumento de “Liderazgo y Percepción Organizacional” en Venezuela. 67
Tabla 11. Distribución del nivel de competencias comunicacionales, por área administrativa. 73
Tabla 12. Distribución del nivel de competencias comunicacionales, por factor. 74

Tabla 13. Distribución de competencias comunicacionales en n y %. 76

Tabla 14. POP, ordenados en función de su nivel de presencia de mayor a menor (%). 84

Tabla 15. Coeficientes de correlación de Pearson. 88

Tabla 16. Resumen de los resultados obtenidos en los ajustes de regresión lineal. 95

Tabla 17. Resumen de los resultados obtenidos en el análisis de regresión lineal múltiple. 95

Tabla 18. Resumen de los resultados obtenidos en el contraste de regresión ANOVA. 96

ÍNDICE DE FIGURAS/ GRAFICOS

Figura 1. Estructura de la biblioteca de leadership architech 101 (LA 101) ((Pick, S y Uhles, N, 2010 c.p. Pick, S y Uhles, 2012). 26
Figura 2. Sistema integrado de gestión del talento, Lominger (1991). 25
Figura 3. Formas de valores organizacionales (Bourne H. y Jenkins M., 2013). 31
Figura 4. Los tres niveles de programación mental (Hofstede, 1999, p. 36). 32
Figura 5. El "diagrama en cebolla": manifestaciones de la cultura a diferentes niveles de profundidad (Hofstede, 1999, p. 40) 33
Figura 6. Modelo teórico de la relación de valores y comportamiento. Del libro The manager and the man (p 7), por G.W. England, O.P. Dhingra y N.C. Argarwal, 1974, Minessota (c.p. England, G. y William, W., 1977). 39
Figura 7. Path Análisis: Modelo de análisis propuesto. 61
Figura 8. Distribución por sexo en %. 69
Figura 9. Distribución por categorías de edad, en n. 70
Figura 10. Distribución por antigüedad en %. 70
Figura 11. Distribución por área administrativa, en %. 71
Figura 12. Distribución en % del nivel de competencias comunicacionales. 72
Figura 13. Distribución en frecuencia del nivel de competencias comunicacionales, por área administrativa. 73
Figura 14. Distribución en frecuencia del nivel de competencias comunicacionales por factor, según el área administrativa. 75
Figura 15. Distribución de la muestra en la dimensión masculinidad – feminidad, en %. 77
Figura 16. Distribución de la muestra en la dimensión masculinidad – feminidad, en n 78
Figura 17. Distribución de la muestra en la dimensión tolerancia – evasión de la incertidumbre, en %. 78
Figura 18. Distribución de la muestra en la dimensión elevada – baja distancia del poder, en %. 79
Figura 19. Distribución de la muestra en la dimensión colectivismo – individualismo, en %. 79

Figura 20. Distribución de la muestra según el grado en que está centrado en el valor de sí mismo/práctico/utilitario, en %. 81
Figura 21. Distribución de la muestra según el grado en que está centrado en el valor de sí mismo/práctico/utilitario, en %. 81
Figura 22. Distribución de la muestra según el grado en que está centrado en valores emocionales/en sentimientos, en %. 82
Figura 23. Distribución de la muestra según el grado en que está centrado en valores complejos o mixtos, en %. 83
Figura 24. Distribución de la muestra según los problemas organizacionales percibidos con mayor presencia, en %. 85
Figura 25. Distribución de la muestra según los problemas organizacionales percibidos con media presencia, en %. 86
Figura 26. Distribución de la muestra según los problemas organizacionales percibidos con baja presencia, en %. 86
Figura 27. Path Análisis: Modelo de análisis propuesto en esta investigación. 87
Figura 28. Gráfico de regresión parcial entre la variable competencias comunicacionales y problemas organizacionales percibidos en la muestra del estudio. 89
Figura 29. Gráfico de regresión parcial entre la variable valores gerenciales y problemas organizacionales percibidos en la muestra del estudio. 90
Figura 30. Gráfico de regresión parcial entre la variable valores organizacionales y problemas organizacionales percibidos en la muestra del estudio. 91
Figura 31. Gráfico de regresión parcial entre la variable área administrativa y problemas organizacionales percibidos en la muestra del estudio. 92
Figura 32. Gráfico de regresión parcial entre la variable sexo y problemas organizacionales percibidos en la muestra del estudio. 93
Figura 33. Gráfico de regresión parcial entre la variable antigüedad y problemas organizacionales percibidos en la muestra del estudio. 94
Figura 34. Resultados del modelo de path análisis calculado. 97

Relación entre características de la organización, de los líderes y los problemas organizacionales percibidos.

Autor: Jessica Duarte

Tutor: Thamara Hannot

Resumen:

Sobre la base de las teorías de Lominger, England, Hofstede y Kara acerca de las Competencias Comunicacionales, Valores Gerenciales, Valores Organizacionales y Problemas Organizacionales Percibidos, respectivamente; este estudio busca establecer cuál es la relación entre estas cuatro grandes variables en un grupo de líderes organizacionales según el sexo, la antigüedad y el área administrativa de trabajo de los líderes. Los datos necesarios para alcanzar dicho objetivo de investigación provienen de 167 líderes de áreas de una organización que pertenece a un grupo económico del sector privado de Venezuela. Se trata de un diseño de investigación exploratorio, ex post facto, transversal y correlacional. También se genera un aporte metodológico a través de la traducción al español, validación y adaptación de un instrumento para identificar "Valores, Percepción de Problemas Organizacionales y Competencias Comunicacionales" en gerentes. Los datos han sido analizados aplicando el análisis de regresión subyacente a un modelo de path análisis. A partir de los resultados obtenidos se discute acerca de cuáles variables gerenciales u organizacionales influyen potencialmente algunas áreas problema de la organización. Finalmente se realizan algunos aportes prácticos.

Palabras clave: Competencias Comunicacionales, Valores Gerenciales, Valores Organizacionales, Problemas Organizacionales Percibidos, Bourne y Jenkins, G. Hofstede, G. England, H. Kara, Lominger, Podsakoff.

INTRODUCCION

La relevancia social de este estudio se asocia con la oportunidad de conocer y analizar el funcionamiento de una organización venezolana. Esta oportunidad permite un acercamiento al perfil gerencial actual al determinar competencias comunicacionales y valores gerenciales y organizacionales en su relación con los problemas organizacionales percibidos según el sexo, la antigüedad y el área administrativa de un conjunto de líderes naturalmente expuestos a desafíos diversos y crecientes en el país actual. También interesa aportar alguna evidencia empírica de si pudiese ser relevante tomar en cuenta ciertas variables demográficas y culturales al momento de seleccionar o invertir en el desarrollo del nivel gerencial de una organización.

En torno a ese objetivo se tiene la oportunidad de abordar un conjunto de teorías o modelos que posibilitan una comprensión de distintos aspectos relacionados con el objeto de la investigación: (a) La comunicación, entendida como un proceso social capaz de construir realidades y las competencias comunicacionales de los líderes, alineadas al Modelo de Lominger de Lombardo y Eichinger (2013); (b) Los valores organizacionales entendidos como "ideas o criterios compartidos que indican si un comportamiento es bueno, correcto y deseable" (Tokat citado en Kara, 2013) y que se asocia a cómo se debe llevar a cabo el trabajo en una organización al proporcionar guía y dirección, según la mirada dinámica de Bourne y Jenkin (2013) y la clasificación de Hofstede (1999), (c) Los valores gerenciales, que se refieren al conjunto de principios, creencias y normas que guían el comportamiento de directores y gerentes dentro de una organización (England, 1974) y (d) Los problemas organizacionales tal como los define Cowan (1990), siguiendo la clasificación de Kara (2013) y tomando en cuenta las dimensiones de capacidades o brechas organizacionales de Eichinger, Ruyle y Ulrich (2007).

La articulación del conjunto de teorías clásicas presentadas, y de otros modelos más modernos, intentará proporcionar explicaciones posibles a los efectos que ciertas variables organizacionales y gerenciales podrían tener sobre los problemas organizacionales percibidos, y por lo tanto sobre la oportunidad de intervención que se tiene sobre esos problemas que puede identificar, para enfrentar con mayor probabilidad de éxito algunos retos de las organizaciones.

También se aspira generar un aporte empírico o metodológico a través de la validación de un instrumento que mide Valores Gerenciales, Valores Organizacionales y Problemas Organizacionales (Kara, H., 2013). Este instrumento, con la directa versión y autorización del Dr. Hakan Kara, es traducido del inglés al español por el autor y es utilizado por primera vez en el país. Adicionalmente se adapta, agregándole una nueva sección para evaluar "Competencias Comunicacionales" en los líderes, y se incorpora la recolección de algunos datos demográficos.

Finalmente se espera ofrecer una contribución a la teoría a través de la aplicación de un análisis de ruta (de variables categóricas), utilizado con el fin de guiar la conceptualización del problema y para probar las hipótesis del estudio (Kerlinger, 1988, p.641). La idea es poder calcular las influencias directas e indirectas de variables independientes en una variable dependiente (coeficientes estandarizados de regresión). Se desea poder generar algún tipo de valor heurístico luego de la aplicación del cuestionario, para concluir si existe algún grado de relación significativa entre las variables estudiadas y los problemas percibidos en una organización.

El problema de investigación parte de la revisión de importantes investigaciones sobre la caracterización de los problemas organizacionales Down, Cowan y Smith (c.p. Cowan, 1990) y Kara, entre otros, así como de la observación no sistemática del comportamiento de los gerentes venezolanos en el día a día al manejar los problemas organizacionales en Venezuela. Si bien esto puede llevar al planteamiento de múltiples formas analizar el tema, el interés del autor es explorar la relación que puede existir entre los problemas, los atributos individuales de quienes los perciben y los atributos organizacionales.

Así, estos problemas pueden ser vistos como "reales" y revestir la mayor gravedad para el destino de la empresa; pueden atribuirse a razones estructurales, coyunturales y pasajeras del entorno, o tener su origen en la personalidad de sus líderes y en la forma en que estos encaran la búsqueda de soluciones. También pueden atribuirse a la forma en que esta búsqueda de soluciones dependa o esté "permeada" por la manera en que estos problemas sean percibidos por los líderes gerenciales.

Hakan Kara en el 2013, sobre la base de la investigación de G. Hofstede y de G. England acerca de los valores gerenciales y organizacionales, condujo un estudio denominado “Una investigación para identificar las áreas problemáticas causadas por los valores organizacionales y gerenciales” para determinar qué problemas podrían surgir a partir de la caracterización de los líderes. Los datos de investigación provienen de 166 administradores con autoridad académica y administrativa en facultades, institutos y escuelas de formación profesional de una universidad pública. A la luz de los datos, se utilizó el análisis de regresión logística para determinar la relación entre los valores y los problemas causados por los valores. El análisis discute áreas problemáticas causadas por valores organizacionales y de gestión, y se encuentran algunas correlaciones significativas.

Por su parte Tocher, Neil y Rutherford, Matthew W. (2009) realizaron un estudio sobre la “Percepción de Problemas de Gestión Humana en pequeñas y medianas empresas: un análisis empírico”. En este estudio aplicaron una regresión logística binaria sobre una muestra de 1.693 PYMES para analizar el efecto de las características del propietario / gerente y las características de las empresas en la probabilidad de percibir problemas “agudos” de gestión de recursos humanos. Los resultados indicaron que los propietarios de PYME y los gerentes que se desempeñaban en empresas de alto rendimiento eran menos propensos a percibir problemas de gestión de recursos humanos “agudos”. Por el contrario, los propietarios de PYME y gerentes de más experiencia, que eran más educados, y que lideraban las PYME más grandes eran más propensos a percibir problemas de gestión de recursos humanos agudos. Por último, el género, la edad del propietario, edad de la empresa, y el crecimiento de las empresas no mostraron relación significativa con la probabilidad de que los propietarios de PYME y gerentes percibieran problemas de gestión de recursos humanos agudos.

En el 2013 Erozkan, A. realizó un estudio llamado “Efecto de las habilidades comunicacionales y de solución de problemas sobre la auto eficacia social” y pudo concluir que las habilidades comunicacionales correlacionaban significativamente con la capacidad para resolver problemas de corte social, y esta habilidad a su vez con la autoeficacia social (autoconfianza). El estudio fue realizado en 494 adolescentes de diversas escuelas secundarias en Turquía.

En este contexto el investigador comprende que el marco de las situaciones, las razones individuales y los aspectos de la vida organizacional pueden solaparse o interferir unos con otros en distintas circunstancias y que esto puede ser de gran importancia para el éxito de un estudio, tanto como que las acciones del día a día de los líderes podrían impactar el alcance de las metas en una organización. Tal como lo explica magistralmente Podsakoff et al (2003), ha sido fundamental tomar en cuenta los posibles sesgos a los que se expone el investigador al intentar llevar la metodología de investigación de las ciencias conductuales del mundo académico al mundo laboral, para poder sortear obstáculos y utilizar métodos de control.

Dentro de este marco de posibilidades, dado que, para Down, Cowan y Smith (c.p. Cowan, 1990) y para Kara (2013), existe relación entre problemas organizacionales y valores percibidos, este trabajo se orienta por la búsqueda de respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación que puede establecerse entre los problemas organizacionales percibidos por un grupo de líderes gerenciales, sus rasgos individuales (sexo, antigüedad en la empresa, competencias comunicaciones y valores gerenciales) y las características de la organización (área administrativa, valores organizacionales) en una empresa privada del sector financiero venezolano en el 2017?

Objetivo general: Establecer la relación entre los problemas organizacionales percibidos por un grupo de líderes gerenciales, sus rasgos individuales (sexo, antigüedad en la empresa, competencias comunicaciones y valores gerenciales) y las características de la organización (área administrativa, valores organizacionales) en una empresa privada del sector financiero venezolano en el 2017.

Objetivos específicos:

2. Identificar los problemas organizacionales percibidos por un grupo de líderes gerenciales, en una empresa privada del sector financiero venezolano.
3. Establecer variaciones en los problemas organizacionales percibidos, según el sexo de dichos líderes.
4. Establecer variaciones en los problemas organizacionales percibidos, según la antigüedad en la empresa de dichos líderes.

5. Establecer variaciones en los problemas organizacionales percibidos, según el área administrativa de dichos líderes.
6. Identificar variaciones en los problemas organizacionales percibidos por un grupo de líderes, según los valores gerenciales de dichos líderes.
7. Establecer variaciones en los problemas organizacionales percibidos, según los valores organizacionales de un grupo líderes en una empresa en una empresa privada del sector financiero venezolano.
8. Identificar variaciones en problemas organizacionales percibidos por un grupo de líderes, según las competencias comunicacionales de dichos líderes.

El alcance de estos objetivos permitiría una comprensión amplia de las bases sobre las que se apoyan múltiples disfunciones en el diseño y la implementación de programas de mejoras. El aporte que se desea generar apunta a afinar la búsqueda de soluciones a problemas organizacionales percibidos erróneamente o de manera totalmente distinta por los distintos miembros de una organización, aún dentro de una misma área de desempeño organizacional o nivel administrativo.

La correcta identificación de los problemas organizacionales constituye uno de los puntos centrales del estudio de la cultura de una organización o empresa, particularmente cuando se analiza la relación entre persona y empresa. Los académicos han establecido teorías sobre "que las personas tienden a buscar ambientes que son compatibles con sus intereses y que ello a su vez los conduce a impregnar características particulares de su personalidad de trabajo en el ambiente de trabajo" … "La relación individuo-organización es aún más importante en los niveles ejecutivos, ya que los líderes seniors son los que influyen de manera primordial en la cultura organizacional" (Holland, 1959; Saks y Ashforth, 1997, p.19. c.p. texto de KORN/FERRY COMPANY, 2015."Organizational Culture for Tech Manual"). Este tipo de trabajo no ha sido realizado en organizaciones venezolanas; de allí la importancia de la realización de este estudio.

En el mismo orden de ideas, aunque no se trata de un estudio experimental, se plantea validar la hipótesis en un nivel de análisis exploratorio y a través de la aplicación de un modelo

multivariable, a fin de establecer la direccionalidad de las relaciones, así como posibles trayectorias internas entre las cadenas de variables.

Considerados el problema y los objetivos, el trabajo se organiza en siete grandes capítulos. El primer capítulo es el de Marco Organizacional y da cuenta de la historia, visión, misión, valores y estructura de la organización en la que se realiza el estudio. El segundo es el de "La Organización, los Líderes y los Problemas Organizacionales Percibidos desde la Teoría", donde se exponen con detalle las bases teóricas que sustenta la pregunta de investigación. En el tercer capítulo, "La Organización, los Líderes y los Problemas Organizacionales Percibidos desde un Marco Metodológico", se identifican las hipótesis, el sistema de variables, el tipo y el diseño de investigación, la población sobre la cual se trabaja, las técnicas de recolección de datos y el procedimiento utilizado. En el cuatro capítulo se Presentan y Analizan los resultados. El quinto y sexto capítulo hacen referencia a la Interpretación Teórica de los Resultados y a las Conclusiones del estudio. Finalmente el séptimo capítulo se reserva para las Recomendaciones, e intenta ofrecer una guía que pueda ser representativa y de utilidad práctica, a la luz de los criterios teóricos y los aprendizajes metodológicos adquiridos por el autor.

En este trabajo se contempló como principal limitación la dificultad para el acceso a la población, ya que se trabajó con el nivel gerencial y ejecutivo de la empresa, expuesto a diversas presiones y a falta de tiempo.

CAPITULO I: MARCO ORGANIZACIONAL

El estudio se realizó en una organización privada que pertenece a un Grupo de más de 10 empresas. A continuación se describen las características generales de la institución que dio su consentimiento para la realización del estudio, preservando la confidencialidad de su identidad y de los resultados particulares.

Se trata de una organización que tiene más de medio siglo ofreciendo sus servicios en una región del interior del país, y que con el pasar de los años y diversas acciones estratégicas ha expandido sus horizontes, desarrollando diversas directrices, políticas y valores que la definen como organización del sector económico. En el 2009 las Juntas Directivas de dos organizaciones aprobaron solicitar a un ente regulador del sector en el que opera, la autorización para la fusión de las dos instituciones. Finalmente, en el 2014 se consolidó la fusión operativa que permitió la integración de los datos en la plataforma de la organización que compra. De esta manera, se finaliza el proceso de fusión, dando paso a la nueva empresa privada, robustecida. Actualmente cuenta con más de 330 oficinas, desplegadas a lo largo del territorio nacional.

Su Visión: "Convertir a la empresa en el referente del mercado… Por ser la institución que marca el camino a seguir a los demás competidores, por su fortaleza financiera y capacidad de innovación en la manera de hacer negocios, ser modelo por su óptima funcionalidad y capacidad para responder a las necesidades del cliente con calidad y rentabilidad, y por ser una empresa capaz de atraer y retener al mejor talento humano por sus altos estándares de desarrollo organizacional y ambiente laboral".

Los valores que declaran son ocho (8): Respeto por la Dignidad Humana, Transparencia, Calidad, Servicio al Cliente, Rentabilidad, Familia, Ecoeficiencia y Compromiso Social, cuenta con 6.000 empleados aproximadamente, y su estructura organizacional está compuesta por diez (10) vicepresidencias ejecutivas y otras 7 vicepresidencias que reportan a nivel de presidencia.

En relación a la cultura, se percibe como una organización tradicional, jerárquica, resistente a los cambios; que desde hace más de 3 años se sigue por un plan estratégico que se propone la reorganización y transformación para ser una organización más dinámica y moderna. Su clima laboral parece ser de favorabilidad promedio, con fortalezas en las dimensiones de

credibilidad en los líderes y orgullo por los resultados, y con oportunidades de mejora en temas de eficiencia operativa, reconocimiento, oportunidades de desarrollo, entorno y recursos de trabajo, imparcialidad y camaradería; ésta última entendida como fraternidad, hospitalidad del lugar, de las personas y sentido de equipo. También queda clara la importancia de reforzar la capacidad de alineación e influencia del nivel gerencial y ejecutivo, para obtener mejores resultados, controlar los gastos y adaptarse a los cambios y retos del entorno actual.

CAPITULO II: LA ORGANIZACIÓN, LOS LÍDERES Y LOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES PERCIBIDOS DESDE LA TEORIA

Las organizaciones y el liderazgo que las conduce son una preocupación constante para quienes tienen interés en el tema de la eficiencia organizacional: ¿qué la promueve? ¿qué la limita?. Conocer el contexto, cuál es el objetivo de los líderes y cómo identificar capacidades/fortalezas y brechas que faciliten comprender algunas relaciones, podrían aportar luces sobre cómo potenciar acciones o sugerir prácticas para apoyar a la estrategia del negocio, a las organizaciones y a su gente. Pero muchas veces se deja de lado algo fundamental: ¿Cómo perciben los líderes los problemas organizacionales y con qué variables suelen asociarlos? La teoría ha intentado responder a esta pregunta desde distintos enfoques.

En este marco teórico se aborda el tratamiento de la pregunta anterior desde los planteamientos más generales acerca de la *organización y el liderazgo* (Robbins, Kouzes y Posner, Kotter, Minztberg) y de la *importancia de la comunicación y las competencias* (Lasswell,1948, c.p. Grandjean, I y Gueguen, N; 2011; Eichinger, Ruyle y Ulrich, 2007). Al mismo tiempo se decide abordarla desde un enfoque más dinámico e interactivo reciente acerca de los *valores organizaciones* (Bourne y Jenkins), hasta llegar a los enfoques clásicos de los *valores organizacionales y gerenciales* más validados en la investigación de los últimos 30 años (Hofstede, England), entre otros autores, por Bourn - Jenkins y Kara (2013).

1. La comprensión del liderazgo en las organizaciones

Robbins (2004) hace referencia a que los administradores hacen su trabajo en una organización y que *las organizaciones* son unidades sociales coordinadas deliberadamente, compuestas por dos o más personas que funcionan de manera más o menos continua para alcanzar metas comunes. Es un convenio sistemático entre personas.

En este sentido, se puede hablar de la organización escolar, organización empresarial u organización personal, etc. pero en todas sus acepciones, el sentido de la organización se basa en

la forma como las personas se interrelacionan entre sí, y en el ordenamiento y la distribución de los diversos elementos implicados, para obtener un mismo fin. Por lo tanto, puede entenderse que una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, en la que existe división de tareas y donde existe asignación de responsabilidades.

Dependiendo del tipo de organización, existe una persona que desempeña un papel clave en los roles de liderazgo y la estructura de una *organización puede ser formal o informal*. Una organización formal está planeada y estructurada siguiendo un reglamento interno. La organización informal es aquella en la que las relaciones generadas entre las personas se dan de forma espontánea, producto del propio funcionamiento y desarrollo de la empresa.

En relación al liderazgo, Tannembaum (1971, c.p. Robbins, 1998) considera al *liderazgo* como "una influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través de un proceso de comunicación hacia el logro de una meta o varias metas específicas" (pág. 61).

Por su parte, Kouzes y Posner (1987) señalan que "el liderazgo está en los ojos de los seguidores". El líder exitoso debe ejercer *cinco prácticas de liderazgo*: establecer retos, inspirar a los seguidores, servir como modelo de error, facilitar la acción de los demás y estimular o motivar a los seguidores por el trabajo realizado" (pág.84). Para estos autores el liderazgo es importante entenderlo desde la perspectiva de los que lo ejercen, es decir, analizar su credibilidad y la confianza que generan, y determinar qué característica debe tener un líder para que la gente esté dispuesta a seguirlo; lo que puede implicar que este elemento sea una pieza esencial del desempeño corporativo.

Finalmente Kotter (1990) afirma que *el liderazgo* se vincula con el tratamiento que se le da al cambio, marca la dirección que ha de seguirse para desarrollar una visión en el futuro y alinea a las personas al comunicársela y al inspirarlas a derrotar las posibles dificultades. El origen de esta influencia puede surgir por la habilidad que posea una persona para influir, a pesar de que esté fuera de la estructura formal; o liderazgo no autorizado. El autor expresa que es muy importante diferenciar el liderazgo de la gestión del gerente; que ambos son necesarios y complementarios para el éxito del entorno empresarial actual, pero que el gerente se ocupa de hacer frente a la complejidad poniendo orden y coherencia que permiten resultados como la calidad y rentabilidad de procesos y productos.

Kotter (1990, c.p. Harvard Business Review, 1999) refiere que *los líderes con aptitudes hacen lo siguiente*:

1) **Fijar una orientación para promover el cambio** a través de la creación de visiones y estrategias de lo que debería ser el largo plazo y la articulación de una forma factible de conseguir ese objetivo (recogen datos, analizan información), en contraste con planificar y presupuestar.

2) **Coordinar a las personas** que trabajan en interdependencia - donde el reto es que nadie tiene autonomía completa y deben moverse a través de la comunicación con distintos a partir de una visión de futuro alternativo, en contraste con organizar y dotar de personal.

3) **Motivar a las personas para generar un comportamiento enérgico que les permita superar obstáculos** satisfaciendo necesidades humanas básicas como el éxito, sentimiento de comunidad - aprecio y autoestima, sensación de control de su vida, capacidad para estar a la altura de sus ideales personales y reconocimiento para emocionar, en contraste con controlar y resolver problemas de control al impulsar hacia la dirección adecuada.

Minztberg (1973; en Harvard Business Review, 1999) plantea que los líderes son personas responsables de una organización o de una subunidad de ella y que tienen autoridad formal y posición para dedicarse a tres cosas: funciones interpersonales (son cabezas visibles - ceremonial y enlace) funciones informativas (detectan información clave, propagan, son portavoz) y funciones decisorias (para promover, solucionar problemas, distribuir tareas y negociar). De estas funciones la información y el transmitir mensajes es clave - aproximadamente el 40% del uso de su tiempo se relaciona con esto e implica transmitir mensajes.

Kotter (1.990) por otra parte, refiere que trasmitir mensajes no significa necesariamente que éstos sean entendidos o aceptados automáticamente, ya que otro desafío se relaciona con que se crea en el líder. Kotter hace referencia a diversos factores que influyen en la credibilidad, a saber: a) el historial de la persona que envía el mensaje, b) el contenido del mensaje, c) la reputación/integridad y confiabilidad del comunicador, y d) la coherencia entre las palabras y los hechos del que comunica.

Esta breve revisión nos indica que indagar sobre el liderazgo necesariamente nos lleva al tema de la capacidad de comunicación de los líderes, aspecto que abordaremos en el próximo apartado.

2. La administración de la comunicación, como una capacidad organizacional

Una definición concreta y objetiva de comunicación la aporta Lasswell (1948, c.p. Grandjean, I y Gueguen, N; 2011) en la que expresa que trata de "¿quién dice que a quien, en qué canal y con cual efecto? (p.37)". Esto hace referencia a que el mensaje (que) es entregado por una fuente (quien, el que transmite) a un individuo o un grupo (quien, los que reciben) usando un modo de comunicación específica (el canal), con el fin de inducir al receptor (es) a adoptar una creencia o generar una opinión. En las próximas dos secciones analizaremos las capacidades comunicacionales de las organizaciones, y de los líderes.

2.1 Las habilidades comunicacionales en las organizaciones, según Robert Eichinger, Kim Ruyle y David Ulrich (2007)

En el contexto de este estudio la administración de la comunicación en las organizaciones es importante porque corresponde a la dimensión relacionada con la capacidad para promover una cultura productiva, que sea siempre efectiva y poderosa. De acuerdo a Eichinger, Ruyle y Ulrich (2007) la comunicación impacta directamente la alineación y el desempeño organizacional. Según los autores, la frecuencia de la comunicación, el volumen, los canales, el contenido y la apertura de la comunicación impactan la habilidad de la organización para aprender y para cambiar. También parecen impactar las actitudes y el compromiso de los empleados, e influencian a los clientes a conectarse con una marca; lo que hace pensar que es difícil imaginar algún aspecto del desempeño organizacional no afectado por la comunicación.

Partiendo del estudio de Eichinger y col (2007), *la administración de la comunicación* consiste en "crear una perspectiva compartida en todos los niveles y por todos los empleados para enfocar esfuerzos, mantener las comunicaciones centradas en los mensajes correctos, usar varios e innovadores métodos para compartir información y contar con un proceso para mantener informados a los empleados acerca de temas importantes" (pág.77). A continuación se detallan algunos *indicadores* de destreza, falta de la destreza y de algunas *causas de las fallas*, de acuerdo al análisis realizado por los autores.

***2.2 Falta de destreza* o de capacidad en administración de las comunicaciones:**

1. Envío de mensajes confusos
2. No se comparte la información
3. Se confía en la comunicación de una vía
4. Se falla en la escucha, la comprensión o el aprendizaje
5. Se rechaza el feedback y la crítica
6. Se sobrecarga con información irrelevante; no hay foco en mensajes clave
7. No se adecúa el mensaje a la audiencia
8. Se falla en el uso de canales y métodos variados
9. No se alcanza claridad; los mensajes son ambiguos o desordenados
10. No se escucha buscando comprensión o feedback
11. Se aliena a algunas audiencias con mensajes inapropiados o insensibles
12. Se falla en la entrega de comunicaciones a tiempo

2.3 Destreza o capacidad en administración de las comunicaciones:

1. Toma en cuenta a la audiencia y el propósito de su mensaje antes de desarrollarlo
2. Consistentemente incorpora estrategia y valores en la comunicación
3. Frecuentemente realiza chequeos para ajustar o comprender mensajes, según sea requerido
4. Utiliza variedad de canales, personas, medios tecnológicos para compartir información
5. Persigue la obtención de feedback honesto y directo desde diferentes fuentes, y actúa sobre los resultados
6. Persigue la claridad de propósito, mensajes francos y sencillos
7. Intencionalmente sobre comunica sobre aspectos de importancia estratégica
8. Comunica exhaustivamente y con antelación en momentos de cambio (antes y durante cambios)
9. Incrementa la comunicación durante crisis o períodos de cambios
10. Demuestra apertura y confianza al comunicar
11. Toma en cuenta la oportunidad/tiempo y el volumen de los mensajes requeridos para obtener efectos óptimos
12. Provee contexto a los mensajes para facilitar su comprensión

2.4 Algunas causas asociadas a la falla de administración de la comunicación:

1. Falta de confianza o de credibilidad en la fuente
2. Falta de claridad estratégica
3. Temor a perder el control o el poder
4. Gerencia distante e inaccesible (huraño)
5. Fallas en la escucha
6. Falta de organización
7. Barreras organizacionales, silos
8. Liderazgo con actitud defensiva
9. Indisposición para compartir información (por principio, creencias)
10. Tecnología y sistemas inadecuados para la comunicación
11. Falta de sensibilidad a las necesidades de la audiencia
12. Creencia de que la información es propietaria

2.5 Las competencias en los líderes: El Modelo de Lominger (1991)

Según Orr, E; Sneltjes, C y Guangrong (2010), el *sistema de Lominger "LEADERSHIP ARCHITECH 101"* es un exhaustivo conjunto de herramientas creadas para posibilitar que las "mejores prácticas de liderazgo" basadas en la investigación y el desarrollo organizacional puedan ser implementadas. Los autores refieren que este modelo ha sido diseñado entre los años *1983 y 1991 por Lombardo, M. y Eichinger, R.* y que las *competencias* son las "habilidades, comportamientos y actitudes que conducen a un alto rendimiento" (p1). Según los autores, en los últimos treinta años resultados de diversas investigaciones se han consolidado en torno a las *competencias necesarias para ser un líder exitoso,* y sea han desarrollado competencias para niveles no supervisorios, supervisorios, gerenciales y ejecutivo.

La biblioteca de "Leadership Architech 101 de Lominger" tiene *ocho factores* que se dividen en *26 grupos* y se componen por *67 competencias* de liderazgo que están enumeradas de la 1 a la 67. También incluyen *dos factores adicionales* asociados a los *limitadores de carr*era, que se desglosan en cinco grupos más y 19 limitadores de carrera, tal como se detalla a continuación (son lo contrario de competencias) (ver Figura 1). Tanto los factores como los grupos fueron

estadísticamente derivados de un análisis de factores y de estudios normativos (Pick, S y Uhles, N, 2010 c.p. Pick, S y Uhles, 2012).

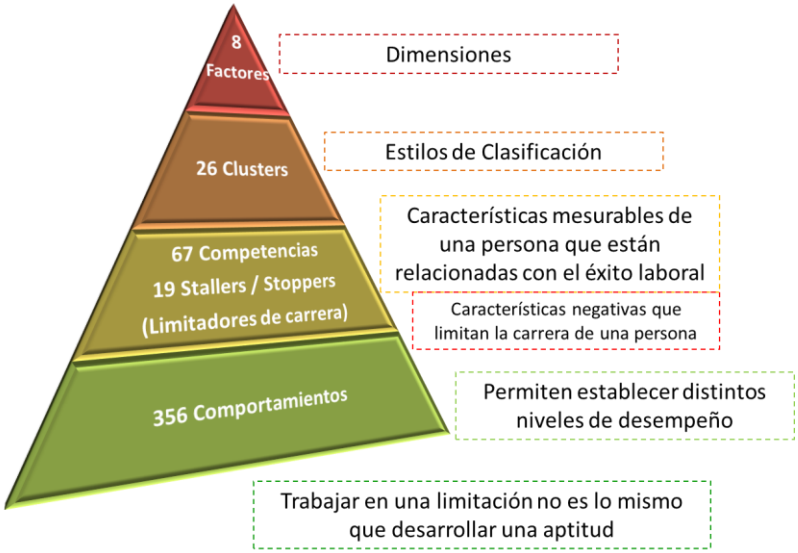


Figura 1. Estructura de la biblioteca de leadership architech 101 (LA 101) ((Pick, S y Uhles, N, 2010 c.p. Pick, S y Uhles, 2012).

Las 67 competencias son características medibles y observables que proporcionan una descripción clara de lo que puede calificarse como destreza o "experto", lo que califica como falta de destreza o "inexperto", y el "uso excesivo" de la habilidad. Para cada competencia, hay entre seis (6) y doce (12) comportamientos que describen lo que hace alguien cuando no califica en la competencia, cuando es hábil en la competencia o cuando utiliza en exceso la competencia (demasiado de una cosa buena, no es bueno).

Las investigaciones de estos autores refieren que e*l mejor método para el desarrollo de la gente* en las organizaciones *es que el modelo de competencias* que se desarrolle este alineado a la estrategia, y que se use a través del uso de un *Sistema Integrado de Gestión del Talento*, que utiliza el modelo de competencias como la base para alinear todos los aspectos estratégicos del área de recursos humanos, incluyendo la selección, el desarrollo y la colocación del talento en el puesto correcto, en las distintas etapas de su carrera. También permite a las organizaciones contar con un lenguaje común, e incorporar las metodologías y destrezas requeridas para la gestión integral del talento (Ver Figura 2).

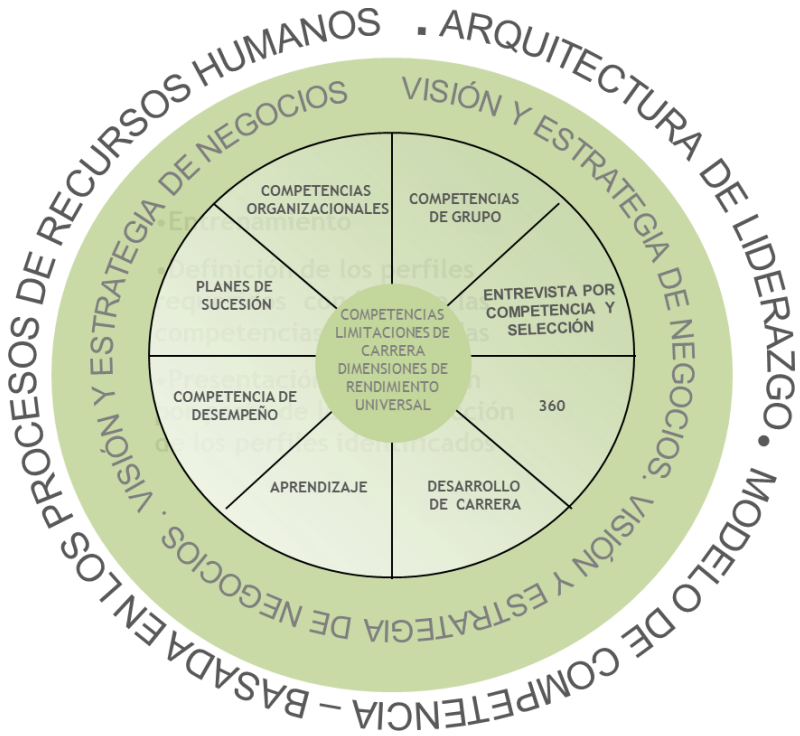


Figura 2. Sistema integrado de gestión del Talento, Lominger (1991).

Para cerrar este apartado, vale la pena integrar volviendo al tema de las *Capacidades Organizacionale*s y su relación con las habilidades o brechas de comunicación que demuestran sus líderes, destacando que Eichinger, Ruyle y Ulrich (2007) hacen referencia a las diez competencias del Modelo "Leadership Architech de Lominger" que correlacionan más alto con la dimensión "Administración de la Comunicación" (en orden de conexión). Para ello los autores *refieren* haber utilizado la metodología de validez de constructo, por expertos. La lista se despliega a continuación:

1. 27. Informando
2. 64. Comprensión de otros
3. 65. Manejo de visión y propósito
4. 36. Motivando a otros
5. 47. Planificación
6. 52. Gerencia de Procesos
7. 46. Perspectiva
8. 49. Habilidades de presentación

9. 51. Solución de problemas
10. 33. Escucha

La experiencia del autor permite sugerir que la disrupción en el flujo de la información puede causar daños significativos en las organizaciones, ya que esto afecta la capacidad de los líderes para tomar decisiones o acciones oportunas y de calidad. Por esta razón, las organizaciones deben crear y utilizar información clave, y en este estudio se seleccionaran competencias claves que puedan impactar la comunicación.

Según Eichinger, Ruyle y Ulrich (2007), una vez resuelto el tema de identificar qué comunicar, queda por resolver el tipo de enfoque, los medios y los canales a utilizar para distribuir la información a tiempo. Se utilizan reuniones, periódicos, revistas, boletines, web sites, videos, supervisores, líderes ejecutivos, entre otros. En esta investigación el foco estará en las habilidades de los líderes para mantener a los empleados informados, su capacidad para transmitir mensajes claros y relevantes a tiempo, su capacidad para influir, convencer, comprometer y persuadir a otros, éste último (la persuasión) de interés especial porque es entendido como uno de los métodos más directos y efectivos para lograr el cambio conductual y resolver problemas.

3. La dimensión ética en las organizaciones

A partir de la revisión de diversos estudios sobre el tema de valores organizacionales, el autor decide concentrarse en dos modelos que realizan planteamientos distintos e incluso que parecen ser antagonistas, pero que en el fondo son más bien complementarios. Ambos expresan maneras de estudiar la cultura o la realidad en una organización, vía la expresión sus valores organizacionales.

3.1 Estudios recientes de Bourne H. y Jenkins M. sobre Valores Organizacionales (2013)

A continuación se explica en qué consisten las 4 formas complementaria de Bourne y Jenkins: los valores expresados, valores atribuidos, valores compartidos y valores aspiracionales. Se intentara realizar una síntesis de cómo estos se exponen y discuten en su artículo “Organizational Values: A Dynamic Perspective” (2013, p. 498-502):

Los Valores Expresados: Los valores que *los altos ejecutivos de una organización decretan a través de declaraciones verbales o escritas y a través de documentos formales* que se presume, representan los valores organizacionales. Pant y Lachman (1998, p.198; c.p. Bourne y Jenkins, 2013) plantean que los valores organizacionales son aquellos que define el equipo gerencial *top* que conduce una organización; mientras que Kabanoff et al. (1995, p.1081; c.p. Bourne y Jenkins, 2013) destaca que provienen del consenso de este equipo líder. Se sugiere que el racional que justifica esta forma de valores es que estos gerentes cuentan con la autoridad para gerenciar la organización, para definir sus objetivos y/o metas, y los valores pueden ser utilizados para alinear las conductas que se espera conduzcan al éxito, a través del control social (Argadoña, 2003; Pant y Lachman, 1998; c.p. Bourne y Jenkins, 2013). Adicionalmente, los autores planean que estos valores han demostrado contar con mayor influencia organizacional que aquellos que resultan de algunos otros grupos internos. Por su parte Mason´s (1984 c.p. Bourne y Jenkins, 2013), en su Teoría de los niveles superiores plantea, como parte de su reflexión acerca de los valores, que esto también implica asumir que estos valores expresan los estilos cognoscitivos y los prejuicios de sus altos directivos. Al mismo tiempo Enz (1984, c.p. los mismos autores) afirma que el departamento que despliega los valores declarados por el equipo líder, mejora y realza su poder e influencia dentro de la organización cuando realiza su trabajo de difusión y/o reforzamiento. Finalmente, los autores refieren que los valores de muchas organizaciones de emprendedores son los valores de sus fundadores.

Al mismo tiempo, en el artículo se exponen argumentos en contra referidos por Hofstede en 1998, quien plantea que en muchos casos las decisiones y acciones que se toman en la organización no están basadas en los valores expresados por los líderes. Desde este punto de vista, son los sucesores de los fundadores los que van modificando las practicas organizacionales, sin tener que confesar sus valores; por lo que, frecuentemente, para conocer los valores organizacionales solo hace falta conocer la topografía de los valores de sus líderes a través de los distintos departamentos y niveles. Los valores pueden ser identificados a través de lo que comunica y expresa cada *top* líder de área; es decir, la pauta la marcan los primeros niveles jerárquicos de la organización (Wiener, 1988, p. 535, c.p. Bourne y Jenkins, 2013). Para Hofstede los valores expresados puedan estar sobrevalorados, ya que su significancia podría estar *más relacionada* con: a) la proyección de una imagen coherente ante ciertos stakeholders,

clientes e instituciones financieras, b) que una vez expresados, ellos pueden ser eventualmente adoptados por los miembros de la organización.

Esto significaría que los valores expresados tendrían su fundamento en que los líderes tengan la *habilidad de comunicar* e imponer los valores expresados, para que los miembros de su equipo los suscriban; que sean efectivamente asumidos por tales líderes, en lugar de asumirse como una fachada (Hewlin, 2003; c.p. Bourne y Jenkins, 2013); mientras que Dow (1988, p.60; c.p. Bourne y Jenkins, 2013) ofrece una perspectiva pluralista que establece que los valores "emergen del proceso de interacción social en el que los lideres top son los únicos jugadores claves". En resumen, la investigación indica que los valores expresados tienen un importante peso en las organizaciones, pero que considerarlos como una valida y completa representación de los valores organizacionales es incompleta.

Los Valores Atribuidos: Son aquellos que *los miembros de la organización consideran los más representativos de esa organización*. Un gran número de estudiosos del tema adopta esta forma de valores, especialmente cuando se utiliza como una *variable crítica para evaluar el grado de ajuste persona – organización* (Kristof, 1996; c.p. Bourne y Jenkins, 2013). Esos son los valores que un grupo considera que la organización efectivamente tiene, *los que valora por importantes o destacados*; otros *los miden a través* de los valores que *un grupo representativo de sus líderes poseen* (Liedtka, 1989; c.p. Bourne y Jenkins, 2013; Kara, 2013). Según Whetten (2006, p.221; c.p. c.p. Bourne y Jenkins, 2013) la suposición que existe detrás de este concepto es: (a) el constructo de *identidad* (cuando la sociedad trata a las organizaciones como si estas fueran un individuo), (b) el concepto de un autor colectivo en un estado subjetivo inobservable, que solo puede ser *inferido por sus efectos o consecuencias*. Los autores en este artículo refieren que Pruzan en el 2001 (p.274) planteó que puede decirse que los valores atribuidos *subyacen en el tipo de decisiones que se toman* en la organización; es decir, *se pueden basar en las prácticas que se aplican*, en *los patrones repetidos del pasado*, en acciones recurrentes; mientras que los expresados no siempre reflejan la historia y quien lo reconoce – asigna o atribuye, no necesariamente los comparte (Ashfort y Mael, 1989; Hofstede, 1998 ; c.p. Bourne y Jenkins, 2013), lo que los distingue de los valores compartidos. Los autores plantean que esta forma de medición de valores luce incompleta porque no se reconoce el rol de la legitimidad del liderazgo, ni la noción de que los valores pueden reflejar un estado deseado o futuro.

Los Valores Compartidos: Esta forma de valores establece que los valores de una organización están *determinados por los valores de los miembros que la conforman*. Las personas son socializadas a través de la exposición a clientes, normas y prácticas que son características de sociedades, organizaciones y grupos, y que se manifiestan a partir de los valores personales de quienes la componen (Rockeach, 1979; Schwartz, 1999, c.p. Bourne y Jenkins, 2013). Esto, a su vez, constituye un sistema de valores organizacionales que puede ser *medido por la proporción de valores que comparten sus miembros*, y *su nivel de importancia, por la intensidad en que estos valores están presentes en relación con otros valores también compartidos.*

Este tipo de forma es aceptable en entornos de relativa estabilidad, y según Schneider (1987) se desarrollan a través de la implementación del Modelo de Atracción – Selección – Desgaste, que establece que los miembros deben ser atraídos, seleccionados y removidos sobre la base del grado de ajuste de las personas con la orientación y características de la organización; lo que por su supuesto trae cierta homogeneidad. Desde esta perspectiva el perfil cultural de la organización se define a partir del análisis agregado de cada miembro que la compone; y *cuando los valores están internalizados es posible el control social y un entorno normado*; es decir, *cada actor social del sistema "quiere lo que debe querer y actúa como debería actuar*" (Nohria y Gosha, 1994, p. 493; .p. Bourne y Jenkins, 2013).

Esta forma, al igual que la anterior, parece ser limitada al subestimar la importancia de los valores personales de los líderes *top,* y el impacto que esto puede tener en organizaciones grandes, donde es menos posible la interacción entre miembros de la organización (dispersión geográfica, ausencia de interacción) (Hosftede, 1998; c.p. Bourne y Jenkins, 2013).

Los Valores Aspiracionales: Estos son los valores que los miembros de la organización consideran *que la organización debería poseer; independientemente de que los tenga o no*. Esta forma refleja muy bien los *cambios, que pueden provenir de distintas fuentes:* tendencias del tipo de vida social de sus líderes, diferencias asociadas con las áreas profesionales de los miembros o grupos que componen la empresa o por la exposición a cambios institucionales importantes

(nuevos reclutamientos, fusiones, compras o por la influencia de un nuevo actor clave). Esta forma puede provenir de cualquier nivel de la organización, *se enfoca en la intención y no en lo que es y su significancia radica en que promueve la supervivencia y el futuro de la organización*.

Bourne y Jenkins logran estructurar un Modelo de Valores Organizacionales que integran en la Figura 3. Allí reflejan que estas 4 formas parciales de valores pueden estar relacionadas a nivel temporal en el eje horizontal (x) (patrones históricos o deseos futuros) y a distintos niveles de análisis en el eje vertical (y) (personal o social), poniendo de manifiesto la naturaleza dinámica de los valores organizacionales, e intentando explicar la evolución de estos cuando existen brechas (diferencias entre las distintas formas) y superposiciones (similitudes entre las formas).

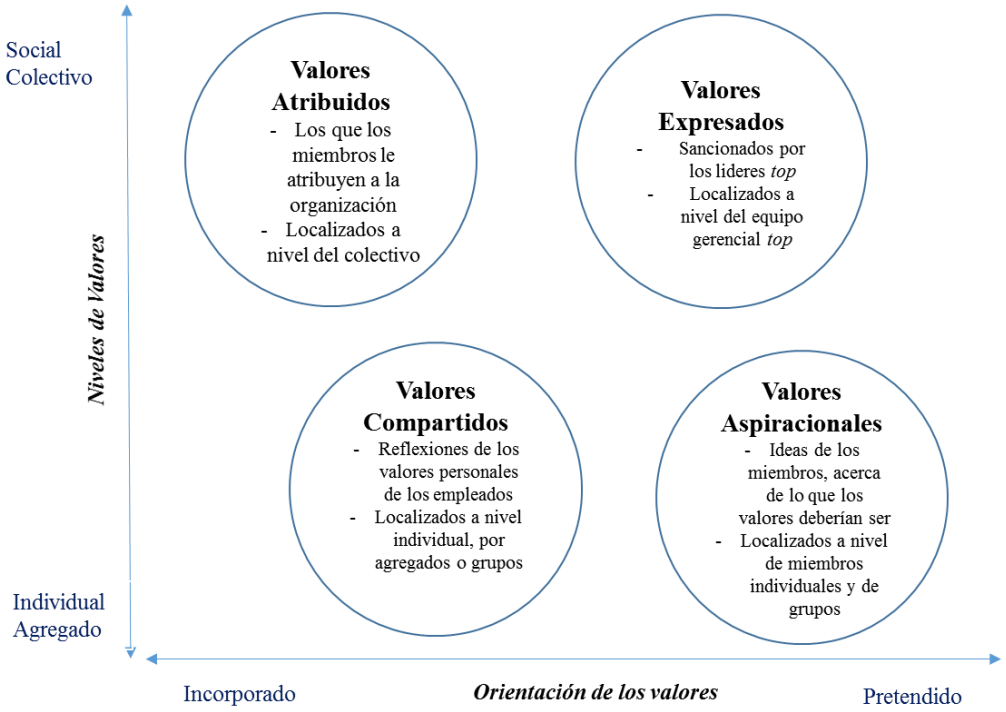


Figura 3. Formas de valores organizacionales (Bourne H. y Jenkins M., 2013)

En síntesis, Bourne y Jenkins proponen una forma natural en la que se mueven los valores y analizan las potenciales implicaciones que estos tienen en el comportamiento y desempeño organizacional, hasta concluir con una prospectiva que indica un conjunto de proposiciones que

podrían servir de base para estudiar a futuro la relación entre las distintas formas de valores, como una vía para poder predecir mejor la evolución y formas de ajustes de una cultura.

3.2 Las Dimensiones de Hofstede sobre Valores Organizacionales

A través de la revisión de la literatura de Hofstede (1999), se puede afirmar que define la *cultura* como la programación mental colectiva que diferencia a los miembros de un grupo o categoría, de personas de los de otros.

"Cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamiento, sentimientos y actuación potencial que ha aprendido a lo largo de su vida. Gran parte de ellos han sido adquiridos en la primera infancia…Tan pronto ciertos modelos… se han establecido en la mente de una persona, esta debe *desaprenderlos* para poder aprender algo diferente, y desaprender es más difícil que aprender por primera vez. Utilizando como analogía la forma en que se programan los ordenadores, en este libro se llamara a esos modelos de pensamiento, sentimiento y actuación *programas mentales*, o, como dice el subtítulo, "software mental"… un término frecuente para referirse al software mental es *cultura*" (Hofstede, 1999, p.33).

Según el autor, los programas mentales pueden ser heredados (transferidos a través de nuestros genes), o pueden ser aprendidos después de nacer; y plantea que existen tres niveles de programación mental: individual, colectiva e universal (ver Figura 4).

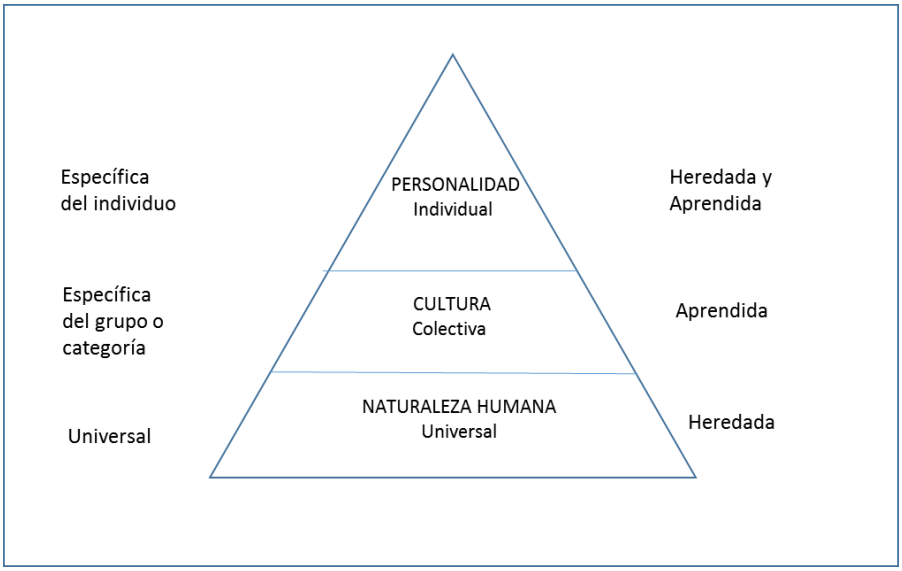


Figura 4. Los tres niveles de programación mental (Hofstede, 1999, p. 36)

Hofstede señala que a nivel individual (*personalidad* o conjunto exclusivo de programas mentales que no se comparte con ningún otro ser humano), al menos una parte de la

programación mental debe ser heredada; de lo contrario, es difícil explicar diferencias en habilidades y temperamento entre niños de una misma familia y criados en un mismo ambiente social. A nivel colectivo (*cultura*), la mayoría de nuestra programación mental es aprendida; por ejemplo, los estadounidenses muestran una programación mental colectiva que es claramente percibida por un observador externo, a pesar de representar una diversidad de legados genéticos. El *nivel universal* de la programación mental es compartido por todos los seres humanos y es intrínseco a la naturaleza humana. La naturaleza humana es heredada a través de los genes, determinando nuestro funcionamiento físico y psicológico básico. El autor nos sugiere que la capacidad humana de sentir miedo, furia, amor, placer, enojo, etc., pertenecen a este nivel de programación mental (nivel universal). Por otra parte, Hofstede se refiere al *grupo* como el conjunto de personas que mantienen contacto unas con otras, y una *categoría* consiste en un grupo de personas que, sin necesariamente tener contacto entre ellas, tienen algo en común. Por ejemplo, todas las mujeres ejecutivas, las personas que nacieron antes de 1973, los habitantes de Venezuela, etc.

Hofstede también destaca dos conceptos importantes: (a) el del relativismo cultural, según el cual no es posible afirmar que una cultura es intrínsecamente superior a otra y lo mejor es entender y explicar las diferencias que las caracterizan y su racional y (b) el de los símbolos, héroes, rituales y valores, como una manera de manifestación de las diferencias culturales.

En la Figura 5 aparecen ilustrados estos últimos aspectos como las capas de una cebolla, representando los símbolos, como las manifestaciones más superficiales de la cultura y los valores las más profundas, con los héroes y los rituales en medio.

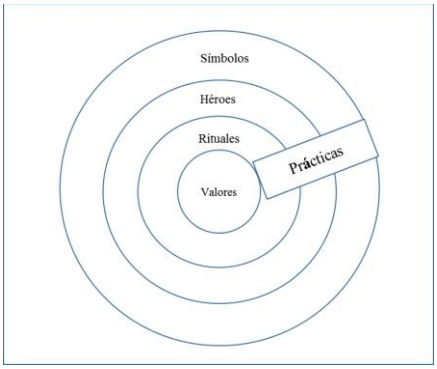


Figura 5. El "diagrama en cebolla": manifestaciones de la cultura a diferentes niveles de profundidad (Hofstede, 1999, p. 40)

A continuación, se detallan algunos aspectos de la Figura 5:

Los *símbolos* son palabras, gestos e imágenes u objetos que tienen un significado concreto, que solo es reconocido por quienes comparten una cultura.

Los *héroes* son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características altamente apreciadas en una cultura y, de esta forma, sirven como modelo de conducta.

Los *rituales* son actividades colectivas técnicamente superfluas para la consecución del fin deseado, pero que, dentro de una cultura se consideran socialmente esenciales; por lo tanto, se llevan a cabo. Son ejemplos de rituales las maneras de saludar y de mostrar respeto, o las ceremonias sociales y religiosas; o las reuniones políticas y de negocios.

En la Figura 5 símbolos, héroes y prácticas han sido agrupados bajo el término prácticas; ya que como tales, son visibles para un observador externo.

El núcleo interno de la cultura está formado por los valores; que define como "tendencias amplias a preferir ciertos estados de las cosas a otros" (Hofstede, 1999, p. 39).

En relación a los valores, Hofstede advierte que estos no pueden ser observados directamente por personas de afuera, y que solo pueden inferirse a partir de la forma en que actúan las personas en diferentes circunstancias. En este sentido, el autor explica que la investigación sistemática de valores implica una labor ardua y ambigua, y que se han desarrollado diversos cuestionarios que facilitan esta actividad pero que; sin embargo, las respuestas o afirmaciones obtenidas no deben tomarse demasiado literalmente porque varían de un grupo o momento a otro, y que es fundamental diferenciar lo "deseable de lo deseado".

Para Hofstede, esta división parece ser muy relevante. Lo deseable se refiere a cómo piensan las personas que debería ser el mundo, *valores deseables*, frente a lo que quieren para ellas mismas, *valores deseados*. El autor plantea que las **preguntas sobre lo deseable** se refieren a la gente en general y están expresadas en términos de correcto/incorrecto, acuerdo/desacuerdo, etc. Y que **lo deseado**, por el contrario, está expresado en términos personales y se refiere a lo que queremos para nosotros, dentro de lo cual se incluirían nuestros deseos menos virtuosos o aceptados, por lo tanto lo deseable no tiene que tener relación alguna con la conducta de la persona en cuestión. En síntesis, Hofstede plantea que las interpretaciones de estudios de valores

que descuidan la diferencia entre lo deseable y lo deseado pueden conducir a resultados paradójicos que luego deberían resolverse.

Para finalizar, este autor se destaca ampliamente por alcanzar definir un conjunto de dimensiones que facilitan el proceso de mediciones culturales entre países, y luego por sus estudios en IBM. Inicialmente identifico cuatro dimensiones de la cultura nacional, que luego fueron ampliamente corroborados por estudios independientes (e.g., Bond et al., 1987; Fernández et al., 1997; Hoppe, 1990; Ng et al., 1982; Sondergaard, 1994; c. p. Farías, P, 2007).

Dicho esto, a continuación se hará referencia a un estudio pilar para la presente investigación, realizada por el Dr. Hakan Kara en Turquía.

H. Kara, en el 2013, se planteó explorar los problemas organizacionales causados por los valores de los ejecutivos y de la organización. El interés del autor se centró en entender si los valores de los ejecutivos y los valores organizacionales, como variable independiente, podían causar algunos problemas en la organización. Específicamente realizó el estudio en una muestra de 166 administradores y gerentes de distintas facultades académicas.

En este estudio se define a los valores como "ideas o criterios compartidos que indican si un comportamiento es bueno, correcto y deseable" (Tokat, 1996; c.p. Kara, 2013). Se asocian a la idea de cómo se debe llevar a cabo el trabajo en una organización e impactan las acciones lideradas por los gerentes, ya que guían y proporcionan dirección (Kara, 2013). Según la clasificación de Hofstede (s.f., c.p. Kara, 2013) existen *4 dimensiones para los valores organizacionales*, a saber:

1) ***aversión a la incertidumbre***, nivel de malestar por información insuficiente o poco clara, por su complejidad o por venir de forma rápida o traer cambios imprevisibles (Varoglu et al, 2000: 425, c. p. Kara, 2013).

2) ***distancia del poder***, refleja el grado de independencia que un gerente da a sus subordinados en el proceso de toma de decisiones; ésta dimensión es reconocida como el grado de autoridad (Tuz, 2004: 4-5, c. p. Kara, 2013). También parece mostrar la diferencia de poder entre las personas y los tipos de oficinas que se les asignan.

3) ***masculinidad-feminidad***, la masculinidad está asociada a valores rígidos como el logro, la competencia y la regla; mientras que los valores femeninos se asocian a valores suaves como servir, el cuidado de los débiles y la solidaridad (Marie et.al,1998: 268; c. p. Kara, 2013). En las sociedades donde los valores de la masculinidad son dominantes, las mujeres deberían hacer sus propios puestos de trabajo y permitir la dominación masculina tradicional. Entre los valores de la feminidad están la sensibilidad, la preocupación por el hogar, la bondad, la compasión, la voluntad de complacer a los demás y la generosidad (Wilson, 1999: 10; c. p. Kara, 2013).

4) ***comportamiento individualista-comportamiento colectivo***, se centra en el grado en que una comunidad apoya el éxito individual o las relaciones entre las personas o la colaboración. El individualismo se explica con conceptos tales como la distancia, la independencia del grupo, la libertad, la autonomía. Lo colectivo se caracteriza por conceptos tales como dependencia de grupo, la confianza y la armonía dentro del grupo. Como valor algunas culturas enfatizan las solicitudes individuales y otras de grupo (Schermerhon et al, 2000: 46; c. p. Kara, 2013)

En general, los valores gerenciales están asociados a los de la sociedad moderna, lo que consiste en actuar para ser exitosos (Mc Clelland, 1961; c.p. Kara, 2013). Esto supone que los gerentes tienen subordinados, pero también tienen jefes, y que el éxito de la organización depende del éxito de sus gerentes. Este autor hace énfasis en que los valores de los gerentes están relacionados con los métodos que utilizan para actuar, tales como: toma de decisiones, comunicación, supervisión, evaluación de empleados, manejo del tiempo, reconocimiento y motivación.

Para estudiar los valores gerenciales, Kara basa su estudio en la clasificación de England (s.f., c.p. Kara, 2013), que plantea que existen **4 dimensiones de valores gerenciales**: centrado en sí mismo (pragmático, utilitario, egoísta), moral (selecciona a sus subordinados basado en sus valores morales), emocional (sensible, promueve la aceptación) y complejo o mixto (una mezcla de los anteriores).

4. Los Valores Gerenciales: Tipología según G. England (1.973)

Los valores gerenciales se refieren al conjunto de principios, creencias y normas que guían el comportamiento de directores y gerentes dentro de una organización. Estos, por su rol, tienen el poder de influir en otros en el día a día según sus métodos de decisión, comunicación,

supervisión, evaluación de desempeño, manejo del tiempo y de su agenda, reconocimiento, motivación, etc. (Austin, 1990 c.p. Kara, 2013). Silah, M. en el año 2.000 (c.p. Kara, 2013) reporta que G. England desarrolló un modelo que explica la relación entre las características y comportamientos de los gerentes y sus valores "... en este modelo cada término, en la escala de valor personal, representa cuatro valores diferentes. Se trata del valor centrado en sí mismo o egoísta (utilitario, pragmático), valor moral (ético, consuetudinario o referido al uso y la costumbre), valor emocional y valor complejo" (Silah, 2000: 494 c.p. Kara, 2013).

Partiendo de este insumo como inspiración se procedió a revisar las investigaciones antecedentes G. England (1975) y de G. England y W. William (1977, 1980) en la que destaca su conclusión acerca de las dos maneras en que el sistema de valores de una persona influye en su conducta: (a) la primera es en la *canalización de la conducta* (tendencia a seguir un comportamiento consistente con los valores que sostiene) y (b) la segunda es a través de la *selectividad perceptual* (concepto que sugiere que nuestros valores influyen en lo que percibimos; es decir, en si nos enfocamos más en los individuos o en los grupos, en la forma como percibimos a las organizaciones y en la forma en que nos percibimos a nosotros mismos).

England (1967, c.p Caleb 2002; England, 1.980) en su intento por medir los valores en ideologías y filosofías, incluyó en su *"Personal Valué Questionnaire"* (Cuestionario de Valores Personales) conceptos representativos de los sistemas de valores conocidos más importantes, para lo cual agrupo 66 conceptos en 5 categorías: metas de negocio de la organización, metas personales, visión acerca de las personas y las instituciones e ideas asociadas a la gente e ideas acerca de tópicos generales. England también utilizo *cuatro modos secundarios de evaluación ideológica*: (a) pragmática, (b) ético-moralista, (c) afectiva y (d) mixto. La lógica para la selección de estas *ideologías o tipologías de valores* que rigen las conductas es descrita por England (1980) de la siguiente forma:

1. **El modo pragmático** de evaluación sugiere que un individuo tiene su propio marco de evaluación, el cual es guiado primariamente por consideraciones sobre el *éxito o fracaso*: ¿funcionará o no un determinado curso de acción?, ¿tendrá éxito o no?. Según el autor, dicho modo puede verse con regularidad en la literatura sobre gerentes y encuentra sustentación en los diferentes análisis presentados en el Estudio de Valores de Allport y Vernon (1960; c.p Caleb 2002). Estos estudios sugieren una importante dimensión de valores

"pragmático/utilitario" y el hallazgo de un importante factor valorativo, "idealismo versus pragmatismo".

2. **El modo ético-moral** parece implicar un marco de evaluación basado en consideraciones éticas que afectan el comportamiento de acciones y decisiones consideradas como "buenas" y lejos de aquellas juzgadas como "malas". La existencia de una orientación ético-moralista está en el centro de la mayoría de las creencias religiosas y está sustentada también por el referido análisis del Estudio de Valores de Allport y Vernon (1960; c.p Caleb 2002), el cual encuentra dimensiones o factores de valor "social o altruista" e "idealismo".
3. **El modo afectivo o sentimental** sugiere un marco de evaluación **guiado por el hedonismo**: según este modo uno se comporta de ciertas maneras que incrementan el placer y disminuyen la posibilidad de dolor. Este componente afectivo de los valores tiene un trasfondo filosófico y psicológico amplio y extenso, por lo que se considera importante incluirlo como una orientación aun en los estudios actuales.
4. **El modo mixto** es definido como una combinación de los modos primario y secundario de la valoración ya mencionada, que pasan a ser un mejor predictor conductual que cuando se considera cualquier modo solo. England plantea (1980), por ejemplo, que si un gerente está orientado de manera pragmática generalmente (es decir, ciertos conceptos son importantes para él y al mismo tiempo los considera acertados desde el punto de vista de la moral o el derecho, y además le resultan agradables), su comportamiento va a estar mejor pronosticado viéndolo como una función conjunta de los conceptos porque él así los valora. En un sentido más general, su comportamiento parecieran estar mejor explicado cuando se toman en cuenta los distintos elementos que el valora primariamente.

Sobre las bases de diversos estudios England desarrolló un modelo teórico de la relación de valores con el comportamiento England (1967) que aún se considera válido. Ver sus detalles en la Figura 6.

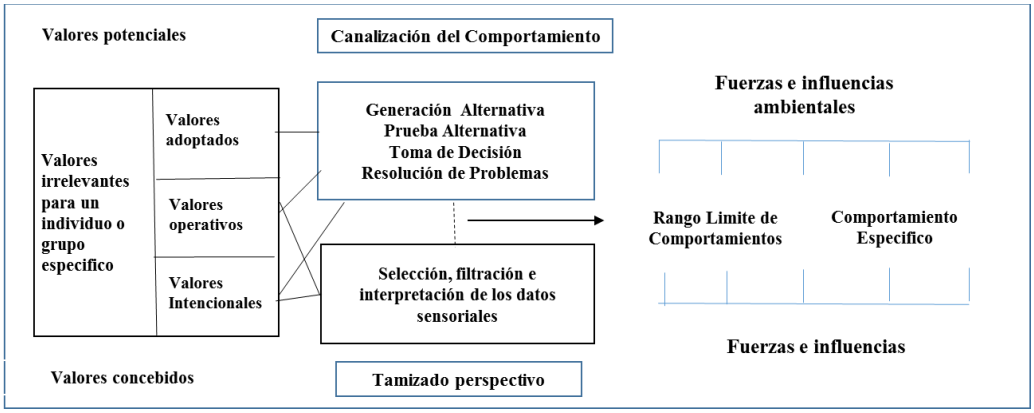


Figura 6. Modelo teórico de la relación de valores y comportamiento. Del libro The manager and the man (p 7), por G.W. England, O.P. Dhingra y N.C. Argarwal, 1974, Minessota (c.p. England, G. y William, W., 1977).

La Figura 6 muestra un marco de referencia donde se re conocen algunas clases importantes de valores solapados. Todos los valores posibles que pudiera poseer un individuo o un grupo específico de individuos constituyen los valores totales y se conocen como valores potenciales. Los valores están integrados por: valores irrelevantes (aquellos que tienen poco o ningún impacto en el comportamiento) y valores concebidos (aquellos que pueden ser probablemente traducidos de un estado intencional a un comportamiento dado). Estos últimos incluyen: (a) los valores operativos (tienen una probabilidad relativamente alta de ser llevados de un estado intencional a un comportamiento dado); (b) los valores intencionales (se consideran importantes, pero debido a factores situacionales sólo tienen una moderada probabilidad de ser traducidos de un estado intencional a comportamientos; y (c) los valores adoptados (son una parte pequeña de la estructura de la personalidad del individuo y sólo afectan el comportamiento debido a factores situacionales). La Figura 6 indica también dos formas importantes en las que los valores pueden intervenir en el comportamiento del ser humano: la canalización del comportamiento y el tamizado perceptivo. Caleb (2012) nos propone un par de ejemplos; a saber: La canalización del comportamiento podría ser ilustrada por las acciones de un individuo que valora altamente la honestidad e integridad: Como resultado directo de sus valores operativos, cuando a este individuo se le propone algo que implique fraude o una ética cuestionable, su comportamiento será en dirección contraria a la proposición cuestionable. La canalización del comportamiento representa una alta influencia de los valores sobre el

comportamiento, en contraste con la influencia indirecta del tamizado perceptivo. El tamizado perceptivo tiene como base expresiones comunes del tipo: "él sólo oye lo que quiere oír", "loro viejo no aprende a hablar", ya que consiste en el poder de los valores personales para seleccionar, filtrar e influir la interpretación de lo que uno ve y oye.

Finalmente en la Figura 6 también pueden observarse los factores que pudieran influir en el comportamiento de las personas. Así que, antes de llegar a conclusiones acerca de un comportamiento particular (en un tiempo específico y bajo ciertas condiciones), el impacto de los valores en el comportamiento debe ser considerado con relación a otras influencias y limitaciones del medio ambiente. Analizando este modelo es posible concluir que England intenta dejar claro que los valores son parte de la explicación de ciertos comportamientos, pero que el entorno tiene también un relevante impacto en la conducta humana.

Otro aspecto relevante de analizar es la relación entre los valores gerenciales y el éxito de los líderes en las organizaciones. England G. y Lee R. (1974) investigaron este tema en una muestra diversa de 878 gerentes americanos, 301 gerentes australianos, 500 gerentes indios y 312 gerentes japoneses. Los resultados de validación cruzada demostraron que los patrones de valores fueron significativamente predictivos del éxito gerencial y podrían utilizarse como base para las decisiones de selección y colocación. Los resultados también indicaron que los gerentes de los 4 países eran bastante similares en términos de los valores personales que estaban relacionados con el éxito. Los gerentes más exitosos, según refieren y confirman estos autores en distintas investigaciones, tenían valores pragmáticos, valoran lo dinámico y el resultado/ orientados hacia el logro; mientras que los gerentes menos exitosos tenían valores más estáticos y pasivos, orientados a lo moral, valoran más la lealtad, la equidad social y lo humano (England y Whitely, 1980). Sin embargo, no quedan totalmente claros los argumentos a favor y en contra del uso de los resultados de la evaluación de los valores gerenciales en las decisiones de selección y promociones o colocaciones.

Después de más de tres décadas de los estudios pioneros de England en la medición y determinación de los sistemas de valores personales de los gerentes norteamericanos, la conceptualización e instrumentos de medición de su diseño de investigación sigue siendo

atractivo para estudiosos e investigadores del área de valores gerenciales (Hailey, Ryan y Woodruff,1991; Giacomino, 2000; Oliver,1999; c.p. Caleb, 2002 y Roe, Robert y Ester, Peter, 1999).

Según Kara (2013), los resultados de estudios diversos más recientes revelan, por ejemplo, que los gerentes corporativos norteamericanos retienen su orientación primaria pragmática, como la encontrada por England en la década de los años sesenta. El uso del PVQ de England en la década de los noventa y otros estudios de la década actual permiten reconocer la vigencia de su modelo acerca de la conceptualización de valores personales de los gerentes organizacionales como valiosa.

En el presente estudio el aporte esperado es que los resultados nos permitan pasar de la teoría a la psicología aplicada, y poder generar aportes de mayor utilidad práctica al de las clasificaciones y dimensiones clásicas. En este sentido, en el próximo apartado se explorara el tema de que son los problemas organizacionales y como se originan.

5. *Los problemas organizacionales*

5.1 Definición y cómo se diagnostican

Según Down (1967; c.p. Cowan, 1990) un problema puede ser definido como la discrepancia que existe entre la concepción que un individuo tiene acerca de la realidad actual y el estado de realidad deseada; por lo que puede inferirse que los problemas son entidades conceptuales (Smith, 1988; c.p. Cowan, 1990) y que para definirlos es necesario tomar conciencia de que hay una oportunidad de compensación.

Lyles y Mitroff (1980) por su parte, plantean que existen *3 pasos para formular un problema* y que estos pasos son más importantes, en la medida en que son problemas más abstractos (que pueden ser enfocados de distintas manera). Los tres pasos mencionados por los autores son: a) Tomar conciencia de que existe una situación de mejora, b) Analizar los factores relacionados (posibles causas) y c) Ser capaces de definir el problema.

Un primer hallazgo al estudiar el tema pareciera ser que caracterizar mal el problema puede causar más problemas, al no dar con una solución apropiada. En tal sentido, tal como los sugieren en un estudio empírico sobre la Formulación de Problemas Lyles y Mitroff (1980), ser

sistemáticos en la obtención de información, investigar, hacer preguntas y obtener datos por fuentes objetivas (dar valor y peso a los datos cuantitativos) es relevante. Otro mecanismo útil, pero que no debería utilizarse de forma exclusiva, es la intuición y el uso de redes de contacto - fuentes informales (los conocimientos y la experiencia previa, las conversaciones informales con la gente); válidas porque ayudan a tener una perspectiva más amplia, y podrían permitir también formular o categorizar los problemas. Pareciera también que ante un problema es bueno detenerse a pensar o a explorar sobre si tuvimos una situación similar antes - ¿qué hicimos? ¿qué hicieron otros expertos?, ¿qué hicieron mis colegas o amigos – qué dicen las investigaciones y buenas prácticas del mercado?

Además de obtener información válida, otros hallazgos que pueden deducirse del estudio de Lyles y Mitroff (1980) indican que otros elementos tales como reconocer que no tenemos todas las respuestas y que por lo tanto es necesario crear espacios para la reflexión y la consulta (con fines de actualización y aprendizaje), podrían aumentar la probabilidad de tomar buenas decisiones. Por lo tanto es posible plantear que si sólo confiamos en nuestra intuición, podríamos estar validando nuestros constructos personales y correríamos el riesgo de alejarnos de los datos.

Igualmente nos parece que agrega valor estudiar el tema y utilizar como referencia alguna categorización de tipos de problemas que nos facilite formular y estructurar posibles interrelaciones entre los temas utilizando el lenguaje que emplean los ejecutivos. Por ejemplo, del estudio de Cowan (1990) se sugieren conexiones entre las siguientes categorías de problemas: ambiente externo, estratégicos, marketing, comunicación, clientes, producción, operaciones, sistemas de información y procesamiento de data, contabilidad y gerenciales. De este estudio llama la atención que los gerentes y directores participantes no reportaron conexión entre estas categorías de problemas y los relacionados con el personal y los recursos humanos, a la que – a pesar de haber surgido como un tema significativo- la población estudiada le prestó menor atención.

Resulta interesante destacar que las categorías mencionadas por Cowan (1990) son las que comúnmente conforman las áreas clave que dan estructura a las organizaciones. Estas áreas suelen estar presentes o representadas actualmente en los comités ejecutivos que definen la estrategia y planes de las organizaciones y es posible que, dependiendo del nivel de madurez de la organización, algunas den más o menos importancia a los temas de gente (normalmente

conocida como el área de Recursos Humanos). Esto parece representar un reto para los profesionales que se dedican a esta práctica porque para ser considerados "*Socios estratégicos del Negocio"(proveedores de servicio confiable)*, probablemente se debe hacer un esfuerzo mayor por comprender el entorno, la operación del negocio, los aspectos comerciales y en general involucrase más en el día a día de los ejecutivos y de sus necesidades o formas de pensar, conducirse y decidir.

5.2 Los problemas que hay en las organizaciones y cómo estos son percibidos

Kara (2013), en su estudio del 2013 utilizó un modelo de regresión lógico (de variables categóricas), luego de la aplicación de 166 cuestionarios de 44 ítems que medía valores, para **concluir que existe un grado de relación significativa entre los valores organizacionales y gerenciales medidos, y los problemas que existen en una organización**.

De los resultados del estudio de Kara (2013), a modo de ejemplo, vale la pena mencionar *algunas* ***relaciones significativas encontradas***:

1. ***El problema de la no asunción de riesgos*** en una organización se deriva de los valores "centrado en sí mismo y sentimentalismo" en los gerentes. Ellos se abstienen de tomar acciones arriesgadas por las que deban rendir cuentas o hacerse responsables en el futuro, basados en su egocentrismo. Igual ocurre con el problema de la ***actuación de gerentes basados en sus propios beneficios*** y fuera de los objetivos de la organización, y con los ***problemas para promover el trabajo en equipo*** (p. 127).
2. ***El problema de la centralización*** ocurre cuando los gerentes consideran que ellos deben tener la última palabra al momento de tomar una decisión, aun cuando esta decisión haya sido progresiva y tomada en sub etapas. Este problema surge de los valores centrados en sí mismo (individualismo o egoísmo), moralismo (sólo confían en sus propias creencias y reglas), sentimentalismo y valores mixtos.
3. ***El problema de la persecución*** ocurre cuando los gerentes creen tener la razón y utilizan el poder que tienen sobre sus subordinados para imponer sus propios valores, sus decisiones y formas de hacer las cosas. Aversión a la incertidumbre, la distancia de poder, el sentimentalismo y la mezcla de valores en los gerentes puede crear problemas de persecución dentro de la organización (p. 130).

6. *Cómo las variables demográficas sexo, antigüedad y área administrativa pueden relacionarse con las variables culturales y los problemas organizacionales percibidos*

En su estudio realizado en 1974 por Pinder C. y Pinto, P. titulado "Variables demográficas que correlacionan con estilos gerenciales" se estudió la relación entre tres estilos gerenciales y doce variables demográficas en 200 gerentes americanos (195 hombres y 5 mujeres), y los resultados arrojaron que *existe una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables de edad y área administrativa* a la que pertenecía el gerente; mientras que *la relación con la antigüedad y el sexo fue moderada*, aunque estadísticamente no significativa al 0,05 de confianza, al igual que el resto de los 8 variables estudiadas. Específicamente se encontró que los gerentes jóvenes (20-29 años) tienden a tomar decisiones más rápidas y autocráticas, sin tomar en cuenta las opiniones de sus compañeros o equipos, no demuestran respuestas que involucren las relaciones humanas; mientras que los gerentes de edad intermedia (30-40 años) consultan más a sus compañeros y los gerentes mayores (de 40 a 55 años) suelen ser los más efectivos y su comportamiento es más cortes y amable, valoran más las relaciones. En relación al departamento o área administrativa se encontró que la mayoría de los gerentes de las áreas de Ventas y de Finanzas demostraban un comportamiento autocrático; mientras que los de Operaciones, Investigación, Desarrollo y Administración en general demostraban un estilo conductual más de consulta. Finalmente se encontró que las áreas de Personal (Recursos Humanos, Compras, etc.) demostraban un patrón conductual más social y participativo.

En relación a las variables demográficas G. Hofstede (1.999) en su libro "*Culturas y Organizaciones*", refiere haber encontrado evidencia empírica acerca de diferencias culturales en las siguientes tres variables (Hofstede, 1980, p. 367; 1984, p. 248; c.p. Hofstede 1.999, p. 184). A continuación, se describen los aspectos más relevantes a efectos de este proyecto, por su relación directa o indirecta:

1. **Género o sexo:** por la influencia de educación tradicional de roles que diferencian lo femenino de lo masculino, que ha probado estar presente en todas las sociedades. Específicamente, en la investigación de la empresa de tecnología IBM el autor refiere haber corroborado que los hombres otorgan más importancia a las metas laborales (Por

ejemplo a la remuneración o al interés material y promoción), asociado a su necesidad de autoafirmación y a la competencia; mientras que las mujeres a las metas sociales y de calidad de vida; enfocado más al papel femenino de atención a los demás y al entorno social, a lo humano (Por ejemplo mayor valor otorgado a la relación con su jefe directo y trabajar en un clima de cooperación).

2. **Generación (edades):** Los hombres jóvenes (20-29 años) tienen valores fuertemente masculinos y las mujeres jóvenes moderadamente masculinos. Los hombres y las mujeres mayores (50-59 años) tienen valores pronunciadamente femeninos. De los 25 a los 55 años tanto los hombres como las mujeres pierden sus valores masculinos, pero los hombres con más rapidez que las mujeres; y a los 55 años parece no haber diferencias entre ambos sexos.
3. **Clase social:** asociado con las oportunidades de *acceso a la educación* y a la *ocupación o profesión* de una persona, ya que la educación y la ocupación son poderosas fuentes de aprendizaje cultural.

Hofstede también señala que el comportamiento de estos aspectos demográficos parece coincidir con estudios previos realizados por otros autores como Inkeles y Levison (1.969, pp. 447 y ss en Hofstede, 1.999) sobre las 4 principales áreas problemas comunes en todas las culturas; que representan las dimensiones en las que Hofstede basa sus cuestionarios y entrevistas para comparar las diferentes culturas: 1) Distancia Jerárquica (pequeña o grande), Colectivismo vs Individualismo, Femineidad vs Masculinidad, Control de la incertidumbre (Débil vs fuerte) y Orientación a largo Plazo (propio del pensamiento oriental) vs Corto Plazo (pensamiento más occidental). Comprender estos elementos podrían ser útiles para mejorar la dirección en las organizaciones ya que para que el liderazgo sea eficaz, este debe estar en armonía con los modelos sociales y con las creencias declaradas y compartidas (con la visión, misión, la historia, los símbolos y rituales de la organización), con los comportamientos declarados (los valores que guían) y con las prácticas de la organización.

Muchos años después Bezrukova, Jehn, Zanutto y Thatcher (2009) examinaron un modelo de conformación de grupos y el grado en que este impactaba la identificación interna con el equipo y su nivel de desempeño, basados en el análisis de variables demográficas y en las posibles implicaciones que ellas tendrían. Su investigación mostró como diferentes categorizaciones o

conformación de grupos pueden tener diferentes efectos en el desempeño de los grupos. En su estudio utilizaron una metodología que mezclaba lo cualitativo con lo cuantitativo para 76 grupos de trabajo derivados de la lista Fortune 500 (empresas exitosas). Sus resultados revelaron que la categorización de los grupos, por ejemplo con diferencias por categoría social (sexo, edad, nacionalidad y raza) y características informacionales (nivel de cargo en una organización y nivel educativo) exacerban los efectos negativos del desempeño del equipo. Es decir, hacen referencia a que la forma como se conforman los grupos puede promover la aparición de problemas en su funcionamiento tales como el problema de la cercanía versus distancia (inclusión o exclusión), identificación con el grupo (sentido de pertenencia o de distancia cultural) e incluso revelaron que la diversidad grupal puede facilitar la tensión o ataques personales.

Los autores encontraron que una fuerte identificación con un grupo puede consolidar a sus miembros alrededor de las metas comunes y eventualmente facilitar el desempeño del grupo y que los grupos son más fuertes sin son más homogéneos y más débiles si son más heterogéneos.

Adicionalmente su investigación sugiere que los tamaños de grupos ideales iban de 3 a 16 miembros y que el líder tiene un papel fundamental como moderador y promotor de la alineación del equipo. Bezrukova, Jehn, Zanutto y Thatcher (2009) concluyen que para que un grupo funcione óptimamente y genere buenos resultados es también fundamental lo siguiente: que haya diversidad informativa (de profesiones y experiencia) con homogeneidad o cohesión demográfica; razón que nos inspira a incluir la variable “área administrativa o funcional” y “antigüedad” como parte de este estudio partiendo de la idea de que es de gran importancia que cualquier líder conozca al grupo que conduce en cuanto a sus características demográficas (categorías sociales – género, edad, nivel de educación, antigüedad) e informacionales; ya que esto podría permitirle obtener los balances de diversidad y cohesión interna óptimos obtener metas y resultados más efectivos, y evitar dificultades o problemas en la organización.

Por su parte Caleb A. López (2002) refiere en una investigación documental que realiza que “las diferencias en el sistema de valores personales ayuda a explicar la naturaleza del conflicto entre los individuos de una organización”, relacionando el tema de los valores gerenciales con el del comportamiento y los problemas organizacionales (p. 68).

Partiendo de la literatura e investigaciones revisadas, a continuación se enumeran algunas reflexiones preliminares para las organizaciones y sus líderes, que inspiran el tema en estudio:

a) el conocimiento y la experiencia son un activo valioso en las organizaciones, por lo tanto el “seniority” del talento merece ser valorado, aprovechado y combinado apropiadamente;

b) es importante fortalecer las habilidades del nivel gerencial en la definición de problemas y en metodologías o protocolos para su abordaje efectivo (Por ejemplo: exponer a los gerentes a experiencias que ameriten diagnosticar y planificar mejoras (en equipo), exponerlos al manejo de proyectos, a situaciones de cambio y a asumir el reto de conformación y liderazgo de equipos diversos);

c) la combinación de equipos (interdisciplinarios) y la comunicación efectiva a través de la indagación o el involucramiento (uso de preguntas, la escucha) facilita obtener la visión multidimensional y sistémica, necesaria para la toma de decisiones más acertadas;

d) fomentar la posibilidad de solución compartida parece aumentar la efectividad, lo que implica promover la cooperación y la inclusión en la cultura de las organizaciones, más que el individualismo; y

e) las organizaciones deben considerar invertir esfuerzos en la definición, valoración y promoción de valores organizacionales compartidos, ya que estos parecen promover el compromiso, el sentido de pertenencia y la alineación de equipos, lo que podría evitar la aparición de ciertos problemas o, en su defecto, facilitar la solución efectiva de esos problemas que aparecen.

Finalmente es posible comprender el valor que puede tener para las organizaciones invertir recursos en el fortalecimiento de sus valores e identidad cultural; así como también en el desarrollo de habilidades de comunicación de sus líderes. Si investigaciones relevantes sugieren que los valores de las organizaciones y/o de los ejecutivos son la causa raíz de algunos problemas clásicos que afectan los resultados del negocio, entonces es posible predecir que interviniendo la cultura, los mecanismos de comunicación y los procesos de selección y reforzamiento de ciertos valores en lugar de otros sería posible evitar, controlar o resolver algunos problemas, y así contribuir con el progreso y la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones.

En el próximo capítulo se describe la propuesta de marco metodológico para el proyecto que se presenta.

CAPITULO III: LA ORGANIZACIÓN, LOS LÍDERES Y LOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES PERCIBIDOS DESDE UN MARCO METODOLOGICO

El presente trabajo tiene por objetivo identificar la forma en que son percibidos los problemas organizacionales por un grupo de líderes en una organización y la forma en que esta percepción puede estar relacionada con rasgos individuales como sexo o competencias de comunicación, así como organizacionales como el área administrativa del puesto que ocupa y el tiempo en la empresa. El análisis del tema se inicia desde el reconocimiento, tal como lo sugiere Kara (2013), de que los gerentes provienen de distintos entornos sociales y tienen distintas experiencias, formas de pensar, habilidades y valores que pueden impactar la forma en que perciben, formulan y resuelven problemas.

En este sentido, partiendo de que los gerentes identifican los problemas desde sus competencias y valores, y que es natural que busquen alternativas para resolverlos (tratan de cerrar la brecha entre lo que ven y lo que quieren ver), consideramos que es razonable estudiar, en forma exploratoria, la relación entre las variables competencias comunicaciones, valores y problemas desde la manera en que son percibidos dichos problemas por los líderes bajo estudio. Partimos de la idea de que el estudio podría generar aportes acerca de cómo resolver problemas si conocemos mejor cómo son percibidos y cambiar la realidad, al plantearse estudiar algunos de los factores que pueden promover alineación organizacional y un ambiente más eficaz.

1. Hipótesis general y especificas

1.1 **Hipótesis general:** Los problemas organizacionales percibidos se relacionan con los rasgos individuales de los líderes (sexo, antigüedad, competencias comunicacionales, valores gerenciales) y con los rasgos organizacionales de la empresa (área administrativa y valores organizacionales).

1.2 Hipótesis especificas a validar:

La revisión teórica y empírica realizada permite establecer las siguientes Hipótesis:

Hi: Las competencias comunicacionales se relacionan de forma directa con los problemas organizacionales percibidos por un grupo de líderes, e indirectamente a través del sexo, la antigüedad y el área administrativa.

Hi: Los valores gerenciales se relacionan de forma directa con los problemas organizacionales percibidos por un grupo de líderes, e indirectamente a través del sexo, la antigüedad y el área administrativa.

Hi: Los valores organizacionales se relacionan de forma directa con los problemas organizacionales percibidos por un grupo de líderes, e indirectamente a través del sexo, la antigüedad y el área administrativa.

2. Variables de estudio:

En este apartado las variables de estudio se definen tanto conceptual como operacionalmente: (a) Variables independientes: Valores Gerenciales y Valores Organizacionales, Competencias Comunicacionales; además de Sexo, Antigüedad y Área Administrativa; y (b) Variable dependiente: Problemas organizacionales percibidos.

2.1 Variables independientes

2.1.1 Valores Gerenciales:

Definición conceptual: conjunto de principios, creencias y normas que guían el comportamiento de directores y gerentes dentro de una organización. G. England desarrolló un modelo que explica la relación entre las características y comportamientos de los gerentes y sus valores "... en este modelo cada término, en la escala de valor personal, representa cuatro valores diferentes. Se trata del valor centrado en sí mismo o egoísta (utilitario, pragmático), valor moral (ético, consuetudinario o referido al uso y la costumbre), valor emocional y valor complejo" (Silah, 2000: 494 c.p. Kara, 2013).

Definición operacional: Los indicadores que resultan al aplicar los primeros cuatro ítems en la Escala de Liderazgo y Percepción organizacional 2017, basado en los ítems construidos por Hakan Kara en su estudio del 2013. Se trata de un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos que forman parte de la muestra, que seleccionan una respuesta en una escala de Likert.

2.1.2 Valores organizacionales percibidos:

Definición conceptual: Se refiere a "ideas o criterios compartidos que indican si un comportamiento es bueno, correcto y deseable" (Tokat, 1996; c.p. Kara, 2013). Se asocian a la idea de cómo se debe llevar a cabo el trabajo en una organización e impactan las acciones lideradas por los gerentes, ya que guían y proporcionan dirección (Kara, 2013). La programación cultural que distingue a una organización de otra.

Definición operacional: Los indicadores que resultan al aplicar los ítems 5 a 8 en la Escala de Liderazgo y Percepción organizacional 2017, basado en los ítems construidos por Hakan Kara en su estudio del 2013. Se trata de un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos que forman parte de la muestra, que seleccionan una respuesta en una escala de Likert.

2.1.3 Sexo

Definición conceptual: es una variable física, producida biológicamente, que tiene un resultado predeterminado en una de dos categorías, el hombre o la mujer. Es una dicotomía con rarísimas excepciones biológicas. La diferencia entre ambos es fácilmente reconocible y se encuentra en los genitales, el aparato reproductor y otras diferencias corporales (Diccionario de la Real Academia Española, 2014).

Definición operacional: la respuesta escrita que da una persona en un cuestionario, antes la solicitud "Sexo: (F) femenino o (M) masculino

2.1.4 Antigüedad

Definición conceptual: Tiempo que alguien ha permanecido en una organización (Diccionario de la Real Academia Española, 2014)

Definición operacional: la respuesta escrita que da una persona en un cuestionario, antes la solicitud "Antigüedad en la organización" (ubicación en un rango de 7 categorías).

2.1.5 Área Administrativa

Definición conceptual: Área en la que se desempeña una persona en una organización (Negocios, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, etc)

Definición operacional: la respuesta escrita que da una persona en un cuestionario, antes la solicitud "Área Administrativa en la organización" (ubicación en una de 19 áreas, o en la categoría de otras).

2.2 Variable Dependiente

2.2.1 Problemas Organizacionales Percibidos

Definición conceptual: Según Down (1967; c.p. Cowan, 1990) un problema puede ser definido como la discrepancia que existe entre la concepción que un individuo tiene acerca de la realidad actual y el estado de realidad deseada; por lo que puede inferirse que los problemas son entidades conceptuales (Smith, 1988; c.p. Cowan, 1990) y que para definirlos es necesario tomar conciencia de que hay una oportunidad de compensación. Las dimensiones y grupos se toman de la categorización que realizan Eichinger,R, Ruyle, K y Ulrich,D (2007), en su libro "FYI" For Strategic Effectiveness. Aligning People and Operational Practices to Strategy. © Copyright 2007. Lominger International: A Korn/Ferry Company.

Definición operacional: Los indicadores que resultan al aplicar los ítems 9 a 44 en la Escala de Liderazgo y Percepción organizacional 2017. Se exploran como se perciben 33 problemas en la organización, medidos a través de una escala que identifica problemas organizacionales desarrollada por el Dr. Hakan Kara, 2013. Se trata de un conjunto de ítems presentados en forma

de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos que forman parte de la muestra, que seleccionan una respuesta en una escala de Likert.

2.2.2 Competencias comunicacionales:

Definición conceptual: "son las destrezas, comportamientos y actitudes que promueven el alto desempeño, basado en hallazgos de investigación recolectado en los últimos 30 años" (Ulrich, D. 2010; c.p. Orr, E; Sneitjes, C y Dai, G, 2010). Las competencias de comunicación se refieren a la manifestación de comportamientos expertos que promueven alto desempeño en la administración de la comunicación.

Definición operacional: los indicadores que resultan de la autoevaluación que realizan los participantes del estudio en 14 ítems de la Escala de Liderazgo y Percepción Organizacional 2017 (ítem 45 a 58), construidos por el autor a partir de la metodología de competencias de Lominger. Se trata de un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos que forman parte de la muestra, que seleccionan una respuesta en una escala de Likert. Los ítems miden Competencias, en tres niveles (5 y 4 = Comportamiento nivel Experto, 3= Comportamiento nivel Moderado o Medio y 2 y 1= Comportamiento inexperto - por falta de experticia o por uso excesivo).

A continuación se presenta y dan mayores detalles del estudio en los Cuadros de “Definición de variables”, siguiendo el orden en que están variables han sido presentadas como factores o constructos diferenciados en el instrumento de evaluación. Ver Tablas 1 a la 6.

Tablas.- *Cuadros de Definición de las variables*

Tabla 1. *Cuadro de definición de variable "Valores Gerenciales". Tipología según G. England (1974)*

Definición Nominal de "Valores Gerenciales"		
Se refiere al conjunto de principios, creencias y normas que guían el comportamiento de directores y gerentes dentro de una organización. Estos, por su rol, tienen el poder de influir en otros en el día a día según sus métodos de decisión, comunicación, supervisión, evaluación de desempeño, manejo del tiempo y de su agenda, reconocimiento, motivación, etc. (Austin, 1990 c.p. Kara, 2013). Silah, M. en el año 2000 (c.p. Kara, 2013) reporta que G. England desarrolló un modelo que explica la relación entre las características y comportamientos de los gerentes y sus valores "... en este modelo cada término, en la escala de valor personal, representa cuatro valores diferentes. Se trata del valor centrado en sí mismo o egoísta (utilitario, pragmático), valor moral (ético, consuetudinario o referido al uso y la costumbre), valor emocional y valor complejo" (Silah, 2000: 494 c.p. Kara, 2013).		
Definición real (dimensiones)	**Definición operacional (Indicadores)**	**Ítem**
1) Centrado en el valor de sí mismo/ práctico/ utilitario	Persona que muestra un enfoque egoísta, pragmático, utilitario, con una alta estima por sí mismo. Actúa basándose en su propio interés y conveniencia.	3
2) Centrado en valores éticos/ morales	Persona que pone mayor énfasis en sus valores éticos que en el éxito o en sus emociones. Selecciona a sus subordinados siguiendo su ética. Su propósito es ser consistente con sus valores morales.	2
3) Centrado en valores emocionales/ en sentimientos	Persona que privilegia sus sentimientos en la toma de decisiones y en su forma de actuar. Refleja sus emociones al relacionarse. Sigue sus sentimientos al seleccionar a sus subordinados. Sus sentimientos son mas importantes que ser riguroso/ético o práctico.	1
4) Centrado en valores complejos o mixtos	Persona con tendencias valorativas mezcladas, donde parcialmente reflejan tanta emocionalidad como ética o ragmatismo. Cada uno de esos valores influye en la formación de la personalidad del gerente o director. La mezcla es personal, particular.	4

Tabla 2. *Cuadro de definición de variable "Valores Organizacionales Percibidos", según G. Hofstede´s "Cultural Analysis", c.p. Kara, 2013.*

Definición Nominal		
Se refiere a "ideas o criterios compartidos que indican si un comportamiento es bueno, correcto y deseable" (Tokat, 1996; c.p. Kara, 2013). Se asocian a la idea de cómo se debe llevar a cabo el trabajo en una organización e impactan las acciones lideradas por los gerentes, ya que guían y proporcionan dirección (Kara, 2013). La programación cultural que distingue a una organización de otra. Según la clasificación de Hofstede y England (s.f., c.p. Kara, 2013) existen 4 dimensiones para los valores organizacionales.		
Definición real (dimensiones)	**Definicion operacional (Indicadores)**	**Ítem**
1) Masculinidad- Feminidad: roles que se juegan en la sociedad, basados en el genero de origen. Los hombres deben hacerse cargo de lo economico y las mujeres del hogar y de los niños.	1) Masculinidad: Grado en que la organización se enfoca en el logro, la certeza, competitividad, firmeza, ambición y las reglas. El desempeño del trabajo es lo importante. Aquí, las personas experimentan una fuerte presión por terminar las tareas (logro), perciben que la organización solo está interesada en el trabajo que realizan y no en su bienestar personal y familiar.	7
	2) Feminidad: Grado en que las organizaciones asumen una responsabilidad más completa sobre sus empleados. Se otorga valor a la sensibilidad, amabilidad, la compasión, disposición de ayuda y cooperación. En estas, las personas sienten que sus problemas son tomados en cuenta, que la organización se hace responsable por su bienestar y que las decisiones importantes suelen tomarse en grupos o comités.	
2) Evasión de la Incertidumbre: nivel de comodidad ante la complejidad, información poco clara o insuficiente, y cambios rápidos e imprevistos.	1)Evita la incertidumbre, lo desconocido: Alta precausión, baja tolerancia a los conflictos, valora la seguridad. Nivel en que las culturas se orientan al proceso, están dominadas por rutinas técnicas y burocráticas. En estas, las personas se ven a sí mismas como individuos que evitan los riesgos y dedican a su trabajo un esfuerzo bastante limitado, siendo todos los días parecidos.	8
	2) Comprende y acepta lo desconocido: Valora la toma de riesgos y la ambiguedad. Aquí las personas se ven a sí mismos como individuos que se sienten cómodos en situaciones con las que no están familiarizados, hacen el máximo esfuerzo, y creen que cada día trae nuevos retos.	
3) Distancia del Poder: proviene de los aspectos sociales de la cultura nacional, del país. Se basa en la creencia de la satisfacción que genera el uso del poder; en que todos los individuos desean tener y poder usar el poder que tienen. En la organización se expresa como la distribución igual o distinta del poder.	1) Elevada distancia del Poder: Se cree en la autoridad estricta, en la jerarquía y existe bajo nivel de igualitarismo. La distancia del poder se muestra en el tipo de oficinas que se otorga a las personas. Tiene que ver con el orden, nivel, pasos y el grado de poder que tienen las personas a las que hay que obedecer.	5
	2) Baja distancia del Poder: Se cree en las estructuras planas, existe alto nivel de igualitarismo y bajo nivel de uso de la autoridad. El gerente otorga mayor independencia y autonomia a las personas en el proceso de toma de decisiones.	
4) Individualismo - Colectivismo: expresa el débil o fuerte nexo que tienen los individuos con la sociedad. Está relacionado con como un individuo se ve a sí mismo y con el grado en que la comunidad soporta al individuo, en el éxito de la colaboración y la relación entre las personas.	1) Individualismo: Se explica a través del concepto de distancia e independencia del grupo, libertad y autonomía. Tendencia cultural que da prioridad a la individualidad, al logro y al éxito personal.	6
	2) Colectivismo o socialismo: está caracterizado por conceptos de confianza, dependencia del grupo y armonía intra - grupal. Tendencia cultural que da prioridad los objetivos del grupo. Existe alto grado de voluntad para crear alianzas, someterse a los objetivos del grupo y apoyar. Cree en el valor de conseguir objetivos mas grandes que los objetivos individuales.	

Tabla 3. *Cuadro de definición de variable "Problemas Organizacionales Percibidos". Lista de problemas 1 al 16 según H. Kara, 2013.*

Definición Nominal de "Problemas Organizacionales Percibidos"				
Según Downs (1967; c.p. Cowan, 1990) un problema puede ser definido como la discrepancia que existe entre la concepción que un individuo tiene acerca de la realidad actual y el estado de realidad deseada; por lo que puede inferirse que los problemas son entidades conceptuales (Smith, 1988; c.p. Cowan, 1990) y que para definirlos es necesario tomar conciencia de que hay una oportunidad de compensación.				
Definición real (dimensiones)	**Definición operacional (Indicadores)**	**Ítem**	**Dimensión**	**Grupo**
Administración del cambio y la innovación	1. Incapacidad para tomar riesgos (not being able to take risks) La tendencia conservadora que impide a las empresas asumir los desafíos relacionados con la innovación.	9	Administración del cambio y la innovación	Liderazgo e innovación
Ejecución de la Estrategia	2. Prescriptivismo (prescriptivism) La tendencia que consiste en privilegiar el cumplimiento de las normas sin considerar ni discernir el contexto de la exigencia, aun sacrificando los resultados.	10	Ejecución de la Estrategia	Alineación con la estrategia
Precisión y claridad de la Estrategia	3. Pérdida de respeto (loss of respect) La condición organizacional caracterizada por la pérdida de legitimidad (impacto e influencia) de los líderes de la organización.	11	Precisión y claridad de la Estrategia	Tener una estrategia competitiva
Precisión y claridad de la Estrategia	4. Pérdida de visión organizacional (loss of organization's visión) Situación organizacional en la que se pierde el sentido del largo plazo.	12	Precisión y claridad de la Estrategia	Tener una estrategia competitiva
Atraer/Retener/Motivar Talento	5. Obediencia absoluta (absolute obedience) Una exigencia enfermiza de "obediencia " y la prohibición de la libre discusión o deliberancia.	13	Atraer/Retener/Motivar Talento	Involucramiento con Empleados
Apalancamiento de una Cultura Productiva	6. Negación del trabajo en equipo (teamwork denial) La persecución y extinción de cualquier expresión de trabajo colectivo.	14	Apalancamiento de una Cultura Productiva	Colaboración a través de las fronteras de la organización
Apalancamiento de una Cultura Productiva	7. Desvalorización de los subordinados (not valueing subordínate) La no consideración de un rol determinante para el personal profesional sin rangos gerenciales.	15	Apalancamiento de una Cultura Productiva	Administración de la Comunicación
Atraer/Retener/Motivar Talento	8. Centralización (centralización) La negación de la delegación y el empoderamiento.	16	Atraer/Retener/Motivar Talento	Involucramiento con Empleados
Atraer/Retener/Motivar Talento	9. Toma de decisiones poco saludables (unhealthy decision-making) Las decisiones que contrarían el cumplimiento de metas y la filosofía de gestión de la organización.	17	Atraer/Retener/Motivar Talento	Involucramiento con Empleados
Ejecución de la Estrategia	10. Egoísmo (selfishness) La incapacidad manifiesta para compartir visiones, métodos, logros y resultados.	18	Ejecución de la Estrategia	Alineación con la estrategia
Atraer/Retener/Motivar Talento	11. Resistencia a las nuevas ideas (resistance to new ideas) La ausencia de facilidades (cultura y canales) para incorporar nuevas formas de ser y de hacer las cosas.	19	Atraer/Retener/Motivar Talento	Foco en las necesidades claves del liderazgo
Atraer/Retener/Motivar Talento	12. Persecución / acoso laboral (persecution) El tipo de gerencia que se especializa en el seguimiento y presión tan cercana y variada, que termina siendo acoso.	20	Atraer/Retener/Motivar Talento	Involucramiento con Empleados
Apalancamiento de una Cultura Productiva	13. Discriminación de género (gender discrimination) El establecimiento y la aceptación de supuestas diferencias entre hombres y mujeres cuyo resultado es la descalificación de las mujeres en términos de competencias, capacidades y logros.	21	Apalancamiento de una Cultura Productiva	Administración de la diversidad
Apalancamiento de una Cultura Productiva	14. Conflicto (conflict) Situación de desacuerdo constante cuya principal característica es la dificultad para resolverlos apropiadamente.	22	Apalancamiento de una Cultura Productiva	Administración de la Comunicación
Apalancamiento de una Cultura Productiva	15. Pérdida/ falta de comunicación (lack of communication) Condición de agotamiento y deslegitimación de la comunicación como herramienta de gestión.	23	Apalancamiento de una Cultura Productiva	Administración de la Comunicación
Atraer/Retener/Motivar Talento	16. Intolerancia (intolerance) Incapacidad para aceptar e incluir las diferencias, los puntos de vista diversos.	24	Atraer/Retener/Motivar Talento	Involucramiento con Empleados

Tabla 4. *Cuadro de definición de variable "Problemas Organizacionales Percibidos". Lista de problemas 17 al 33 según H. Kara, 2013.*

Definición real (dimensiones)	Definición operacional (Indicadores)	Ítem	Dimensión	Grupo
Atraer/Retener/Motivar Talento	17. Indiferencia ética y neutralidad emocional (giving no importance to ethics and emotions) La situación por la que una organización vive su cotidianidad sin atender a los valores y lo que la gente piensa al respecto.	25	Atraer/Retener/Motivar Talento	Involucramiento con Empleados
Apalancamiento de una Cultura Productiva	18. Falta de transparencia (self-sordidness) Condición organizacional en donde se permite la corrupción, la indecencia e incluso el escándalo.	26	Apalancamiento de una Cultura Productiva	Apalancar la Cultura
Atraer/Retener/Motivar Talento	19. Materialismo excesivo (excessive materiality) Privilegiar con extremismo las ganancias de la empresa o de uno de sus miembros, aun sacrificando el resto de las condiciones que caracterizan a una empresa de calidad.	28	Atraer/Retener/Motivar Talento	Responsabilidad e Incentivos
Precisión y claridad de la Estrategia	20. Autoritarismo (excessive authority) Es la pretensión de imponer las opiniones, puntos de vista y formas de hacer de quienes tienen el poder, excluyendo el conocimiento experto y el sentido de realidad.	27	Precisión y claridad de la Estrategia	Foco en los Clientes
Precisión y claridad de la Estrategia	21. Egocentrismo-Narcisismo (egocentrism) Condición por la cual una organización está parcelada entre directivos, gerentes y unidades que sostienen ser los únicos importantes, ejecutores de las tareas y responsabilidades que son cruciales, perdiendo de vista lo que son y lo que hacen los demás.	29	Precisión y claridad de la Estrategia	Foco en los Clientes
Precisión y claridad de la Estrategia	22. Inmediatismo (saving the day) La pérdida del sentido del largo plazo y del encuadre estratégico. Se vive al día.	30	Precisión y claridad de la Estrategia	Foco en las necesidades claves del liderazgo
Ejecución de la Estrategia	23. Indecisión (indecisiveness) Condición organizacional en la que el atributo más significativo es la postergación de las decisiones que hay que tomar.	31	Ejecución de la Estrategia	Ejecución y toma de decisiones
Precisión y claridad de la Estrategia	24. Tamaño y control de la empresa (administrative space) El desfase entre tamaño de la empresa y capacidad de control de gestión. Asociado a los problemas de crecimiento.	32	Precisión y claridad de la Estrategia	Tener una estrategia competitiva
Apalancamiento de una Cultura Productiva	25. Políticas particularistas (single-man policy) La negación de criterios universales de aplicación a todos por igual, y su sustitución por valoraciones asociadas a la relación personal.	34	Apalancamiento de una Cultura Productiva	Apalancar la Cultura
Atraer/Retener/Motivar Talento	26. Amoralidad (unprincipledness lacking or not based on moral scruples or principles) La condición de una empresa que no tiene referentes claros en términos de principios y valores.	33	Atraer/Retener/Motivar Talento	Actualización de la Fuerza Laboral
Apalancamiento de una Cultura Productiva	27. Inseguridad – Arbitrariedad (insecurity) Ausencia de referentes normativos a los que atenerse. Los espacios son llenados por una gerencia arbitraria y caprichosa.	35,36	Apalancamiento de una Cultura Productiva	Apalancar la Cultura
Atraer/Retener/Motivar Talento	28. Conducta inconsistente (inconsistent behavior) Condición en la que se aprecia una brecha significativa entre lo que se dice y lo que se hace. Entre lo que se exige a los demás y lo que se practica. Item 39	39	Atraer/Retener/Motivar Talento	Actualización de la Fuerza Laboral
Desarrollo de los líderes futuros	29. Conducta no democrática (non-democratic behavior) Negación de formas de participación moral y justa (con las mismas reglas) en la organización.	37	Desarrollo de los líderes futuros	Gestión del Talento
Atraer/Retener/Motivar Talento	30. Abuso (abuse) Fallas en el trato debido en relación con la preservación de la dignidad de las personas. Item 40	38	Atraer/Retener/Motivar Talento	Responsabilidad e Incentivos
Atraer/Retener/Motivar Talento	31. Relaciones informales (non-formal relationships) Cuando los grupos informales de la organización conspiran contra el logro de las metas y objetivos de la empresa.	43 y 44	Atraer/Retener/Motivar Talento	Involucramiento con Empleados
Atraer/Retener/Motivar Talento	32. Desobediencia (disobedience) Situación de desacato que provoca caída de la productividad.	40	Atraer/Retener/Motivar Talento	Responsabilidad e Incentivos
Atraer/Retener/Motivar Talento	33. Injusticia (injustice) La organización no es capaz de reconocer a cada uno en relación con sus méritos.	41 y 42	Atraer/Retener/Motivar Talento	Responsabilidad e Incentivos

Tabla 5. *Cuadro de Definición de la Variable "Competencias Comunicacionales", basado en la metodología de Lominger de la Biblioteca Leadership Architech 101 (1991)*

Definición nominal	**Definición real** (dimensiones)	**Definición operacional** (Indicadores - nombre de la competencia y su definición)	**Ítem**
Competencias..."Son las destrezas, comportamientos y actitudes que promueven el alto desempeño, basado en hallazgos de investigación recolectado en los últimos 30 años" (Ulrich, D. 2010; c.p. Orr, E; Sneitjes, C y Dai, G, 2010). Según los autores, las competencias de comunicación se refieren a la manifestación de comportamientos expertos que promueven alto desempeño en la administración de la comunicación.	**1)Habilidades estratégicas**	61.Aprendizaje técnico; 51.Resolución de problemas; 14.Creatividad; 46.Perspectiva	55,54,53, 47
	2)Habilidades operativas	50. Establecimiento de prioridades; 47.Planificación; 27. Habilidad para informar; 52.Administración de procesos	52,51,45, 57
	3)Habilidades de posicionamiento organizativo	49.Habilidad para hacer presentaciones	48
	4)Habilidades personales e interpersonales	64.Comprensión de otros; 60.Creación de equipos eficientes; 36.Habilidad para motivar personas; 65.Manejo de visión y propósito; 33.Capacidad para escuchar	56,49,46, 50,58

Tabla 6. *Cuadro de definición de las variables Sexo, Antigüedad y Área Administrativa*

Definición Nominal de "Sexo"		
Es una variable física, producida biológicamente, que tiene un resultado predeterminado en una de dos categorías, el hombre o la mujer. Es una dicotomía con rarísimas excepciones biológicas. La diferencia entre ambos es fácilmente reconocible y se encuentra en los genitales, el aparato reproductor y otras diferencias corporales (Diccionario de la Real Academia Española, 2014).		
Definición real	**Definición operacional**	**Ítem**
No aplica	No aplica	Será la respuesta escrita que da una persona en un cuestionario ante la solicitud "Sexo: (F) femenino o (M) masculino.
Definición Nominal de "Antigüedad"		
Tiempo que alguien ha permanecido en una organización (Diccionario de la Real Academia Española, 2014)		
Definición real	**Definición operacional**	**Ítem**
No aplica	No aplica	Será la respuesta que da una persona en un cuestionario, antes la solicitud "Antigüedad en la organización" (años, en rango).
Definición Nominal de "Área Administrativa"		
Área funcional en la que se desempeña una persona en una organización (Negocios, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, etc.)		
Definición real	**Definición operacional**	**Ítem**
No aplica	No aplica	Será la respuesta la respuesta escrita que da una persona en un cuestionario, antes la solicitud "Área Administrativa en la organización".

3 Variables controladas

Para definir las variables a controlar, entendiendo que se trata de un estudio de las ciencias del comportamiento expuesto a una potencial varianza de error significativa, se analizó con profundidad la clásica investigación de Podsakoff, P. MacKenzie, S. Lee, J y Podsakoff, N (2003) sobre métodos comunes de control de sesgos en investigaciones y se decidió incorporar acciones al procedimiento de medición para atender a dos aspectos fundamentales: (a) la variable de "Ambiente" y (b) la variable de "Sesgos Potenciales de los Participantes".

En relación al "Ambiente", se intenta controlar a través de la comunicación de invitación dirigida a los participantes en el estudio para que al momento de contestar el instrumento (que se pasa por un link de acceso vía electrónica, a través de Survs.com) tomen en cuenta lo siguiente vb. " … Con el propósito de asegurar su concentración, le sugerimos seleccione un lugar privado que le permita completar el instrumento sin interrupciones. El esfuerzo de culminar su participación no le tomara más de 15 minutos. Por favor no lo abandone antes de responder todas las preguntas" (Ver ANEXO A1 a A3).

En relación a los "Sesgos Potenciales de los Participantes", se identificaron los siguientes riesgos: editar las respuestas por consistencia *motif*, uso de teorías implícitas, deseabilidad social, sesgo de benevolencia/severidad y varios posibles efectos derivados de las características de los ítems (sesgo de ítem característico, ítem social, ítem ambiguo, formato de escala común, ítems con palabras negativas, contexto de medida por evaluar las distintas variables en un mismo momento y por evaluar a través de un mismo medio). Para atender estos riesgos se tomaron las siguientes acciones al momento de definir la estructura final del cuestionario (antes y/o luego del estudio piloto):

Creación de una separación psicológica entre las variables independientes y la dependiente (a través del uso de dos tipos de escala Likert diferentes - alternadas y de diferentes instrucciones, para reducir o eliminar claves comunes de recuperación de respuestas) (Ver ANEXO C),

Envío, en la invitación, del mensaje de protección de la confidencialidad de la data para disminuir la aprehensión a dar respuestas honestas Vb" … Los datos que se utilizaran serán agregados y el programa seleccionado garantiza la absoluta confidencialidad de los participantes. Los resultados tendrán fines estrictamente académicos y diagnósticos que serán integrados en una tesis doctoral, por lo que no hay respuestas correctas ni incorrectas, solo debe responder de la manera más honesta posible" (Ver ANEXO A3) y

Revisión detallada del estilo de redacción de los ítems de 3 de las cuatro variables principales del instrumento original de Kara (se modificaron algunos términos ambiguos de la traducción del instrumento original en inglés tales como "corto de miras", se transformaron ítems que iniciaban en negativo, se priorizo mantener una redacción simple y especifica). En relación a la variable "Competencias Comunicacionales" se mantuvieron los constructos originales y completos del Modelo de Lominger, con el fin de no afectar la validez de constructo original.

4 Tipo y diseño de investigación:

La estrategia de la presente investigación se define bajo la metodología de diseño **exploratorio, ex post facto y correlacional**. Se trata de un estudio no experimental, ya que la información será recolectada en su contexto natural, para después analizarlo, y no está contemplada la manipulación de las variables que serán estudiadas. Asimismo, tomando en cuenta la perspectiva temporal del estudio, se trata de un **diseño transversal**, ya que los datos serán recogidos en un momento determinado (en un solo momento o tiempo único), sin pretender observar cómo esta relación evoluciona a lo largo del tiempo.

El **diseño correlacional (no causal)** se refiere a que el propósito del autor es describir variables y cómo pueden estar relacionadas en asociación con las variables individuales u organizacionales ya citadas. El diseño será sometido a prueba a través de un modelo de análisis de ruta (path analysis) (Ver Figura 7)

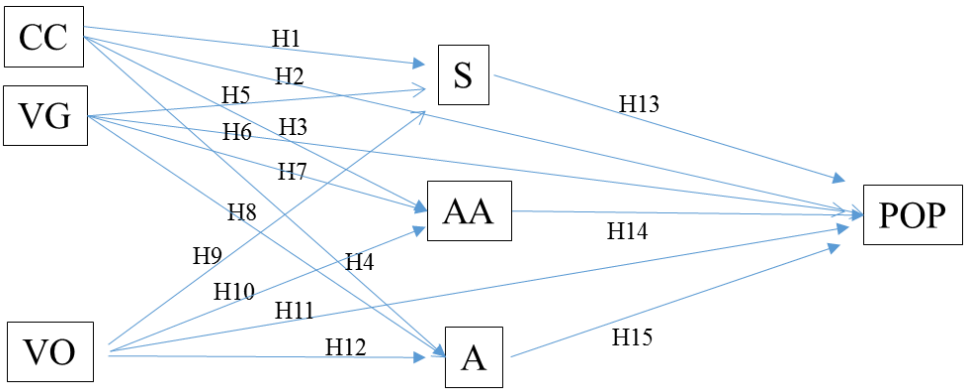


Figura 7. Path Análisis: Modelo de análisis propuesto. Relación entre las competencias comunicacionales (CC), valores gerenciales (VG), los valores organizacionales (VO) y los Problemas organizacionales percibidos (POP), según el sexo (S), áreas administrativas (AA) y la antigüedad (A) de los líderes organizacionales. Caso de estudio en una organización del sector Privado.

- Variables independientes (exógenas absolutas): competencias comunicacionales (CC), valores gerenciales (VG) y valores organizacionales (VO)
- Variables independientes intermedias: sexo (S) , antigüedad (A) y área administrativa (AA)
- Variable dependiente absoluta: problemas organizacionales percibidos (POP)

En relación al *Path Análisis*, no se realizan modificaciones a las relaciones consideradas en el modelo original propuesto, ya que éste está basado en el soporte teórico que representan las relaciones confirmadas por Kara (2013). Sin embargo, como una de las relaciones intermedias que propone el autor en este estudio considera a la variable sexo, cuya naturaleza es naturalmente antecedente, la misma será sometida a prueba con el modelo de acción lógica de Lazarsfel para verificar el orden temporal de la variable (PA – parcial antecedente) (MA – marginal antecedente) y la correspondiente prueba chi cuadrado, a fin de controlar la posible "espureidad" de la relación.

Dado que el *Path Análisis* nos permite distinguir entre los efectos directos e indirectos de las variables en estudio, se propone explorar la posible relación directa entre Competencias Comunicacionales, Valores Gerenciales, Valores Organizacionales y los Problemas

Organizacionales Percibidas; y la posible relación indirecta de estas mismas variables, a través de Sexo, Área Administrativa y Antigüedad en la Empresa.

5 Población

En el presente estudio no se contempla trabajar con muestras sino con todos los líderes que ocupan una posición gerencial y superior en una empresa privada grande, de un importante grupo financiero del país; es decir, en este caso la muestra de líderes es igual a la población de líderes de la empresa.

El número de empleados total de la empresa es de 6032. El total de casos a considerar como población teórica es de 653 (el 100% de los líderes). Esta población, en relación a la variable sexo, se encuentra distribuida de la siguiente manera: 409 líderes del sexo femenino (lo que representa el 62.63% del total de participantes potenciales) y 224 líderes del sexo masculino (lo que representa el 37.37%), con una antigüedad promedio de 11 años y 18 días. En relación a las áreas administrativas que componen la empresa, la organización se estructura en tres Grandes Unidades: (a) Unidades Regulatorias: a la que pertenecen 20 líderes (4.29 %), (b) Unidades Corporativas: a la que pertenecen 94 líderes (14.40 %) y (c) Unidades Ejecutivas: a la que pertenecen 531 líderes (81.32 %). La Unidad Ejecutiva a su vez se subdivide en dos: (a) una Dirección Ejecutiva de Negocios (el área comercial) y (b) una Dirección Ejecutiva de Gestión (donde se ubican las unidades que apoyan al área comercial, para que realicen negocios). Dentro de cada unidad se ubican el total de áreas administrativas que componen la organización.

Para el día en que se tenía planificado iniciar el estudio de campo, la organización reporto al autor que se encontraba en una “situación de contingencia especial”, que ameritaba *excluir* a 250 participantes potenciales de la Unidad Ejecutiva; por lo que la población teórica se transformó en una población efectiva o real de ***403 líderes de la organización***.

En las tablas 7, 8 y 9 se detalla la distribución de la población a la que efectivamente se invitó a participar en el estudio, según las variables: sexo, antigüedad y área administrativa.

Tabla 7. *Distribución de la población real por Sexo*

Sexo	N	%
F	218	54.09%
M	185	45.91%
Total	**403**	**100%**

Tabla 8. *Distribución de la población real por Antigüedad (Antigüedad promedio: 11 años, 5 meses y 12 días).*

Antigüedad		
Antigüedad (en años)	N	%
0-2	0	0.00%
Más de 2 y menos de 5	0	0.00%
Entre 5 y 10	181	44.91%
Más de 10 y menos de 15	178	44.17%
Entre 15 y 20	42	10.42%
Más de 20 y menos de 25	2	0.50%
25 o más de 25 años	0	0.00%
Total	**403**	**100%**

Tabla 9 A. *Distribución de la población real por Área Administrativa*

Area Administrativa		
Nombre del Area	**N**	**%**
UNIDADES REGULATORIAS	**28**	**6,95%**
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	5	1,24%
VP. AUDITORÍA GENERAL	4	0,99%
VPE. PREV. DE LEGITIMACIÓN DE CAPITALES Y FINANCIAM. AL TERRORISMO	4	0,99%
GERENCIA DE DEFENSORÍA DEL CLIENTE Y USUARIO BANCARIO	1	0,25%
VP. EJECUTIVA DE CUMPLIMIENTO CORPORATIVO	4	0,99%
PRESIDENCIA EJECUTIVA	10	2,48%
UNIDADES CORPORATIVAS	**94**	**23,33%**
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA PRESIDENCIA	11	2,73%
DIRECCIÓN EJECUTIVA CORPORATIVA DE COMUNICACIONES	13	3,23%
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO CORPORATIVO	26	6,45%
DIRECCIÓN EJECUTIVA CORPORATIVA DE SEGURIDAD Y LEGAL	43	10,67%
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE GESTION DE GRANDES CLIENTES	1	0,25%

Tabla 9 B. *Distribución de la población real por Área Administrativa*

UNIDADES EJECUTIVAS	**281**	**69,73%**
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE NEGOCIOS	**156**	**38,71%**
VP. EJECUTIVA DE TESORERIA Y FINANZAS	5	1,24%
VP. EJECUTIVA DE DESARROLLO DE NEGOCIOS	16	3,97%
VP. DE BANCAS ESPECIALIZADAS	25	6,20%
VP. DE BANCA COMERCIAL	110	27,30%
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE GESTION	**125**	**31,02%**
VP. EJECUTIVA DE MEDIOS DE PAGO Y CANALES	22	5,46%
VP. EJECUTIVA DE CRÉDITO	24	5,96%
VP. EJECUTIVA DE TECNOLOGÍA Y SISTEMAS	25	6,20%
VP. EJECUTIVA DE TALENTO HUMANO	21	5,21%
VP. DE ADMINISTRACION Y OPERACIONES	28	6,95%
VP. DE CONTRALORIA	5	1,24%
TOTAL	**403**	**100%**

Como se puede observar, existe una leve prevalencia del sexo femenino 54.09% sobre el masculino 45.91%, la antigüedad promedio de los líderes es de 11 años, 5 meses y casi el 70 % de la población pertenece a la Unidad Ejecutiva.

Considerando estos criterios, *el tamaño de la población real asciende a 403 líderes*. De esta población, *participaron 167 líderes*; es decir, el 41,44 % de la población invitada y, a su vez, el 25,5 % (167/653) de la población total de líderes de la empresa.

En relación al *sexo la participación fue equivalente*, 84 del sexo femenino (50,3 %) y 83 del sexo masculino (49,7 %). La mayor parte de los participantes *tenía entre 40 y 49 años de edad* (70%) y una *antigüedad de más de 10 y menos de quince años en la organización* (31,7 %). En relación al área administrativa, participaron 14 líderes de la unidad regulatoria (8,4 %), 44 de la unidad corporativa (26,3 %) y 109 (65,3 %) de la unidad ejecutiva. En relación a la la distribución de esta última unidad: 50 líderes corresponden a la Dirección ejecutiva de negocios (29,9 %) y 59 a la Dirección ejecutiva de gestión (35,3 %). En general, es posible afirmar que *la composición de los participantes que formaron parte del estudio, fue representativo al de la población*.

Si bien en un enfoque clásico el hecho de tener que pasar de una expectativa de trabajo con la Población Teórica podría ser una limitación, en enfoques más actuales, como Podsakoff et al (2003), es natural y aceptable que ocurra este tipo de situaciones, y que se declaren y gestionen de manera consciente con métodos de control de varianza o sesgo, para que al momento de interpretar los datos de la investigación se pueda minimizar o controlar el potencial impacto de este hecho sobre los análisis y la interpretación final de los resultados.

6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

6.1 Preparación del instrumento:

El instrumento original que se utiliza como base para el desarrollado en este estudio fue diseñado por Hakan Kara (2013), en el idioma turco. Esta escala está compuesta por 44 ítems y con ella se llevó a cabo un estudio para identificar las áreas problema causadas por valores organizacionales y gerenciales en una Universidad. El autor de esta investigación contacto al Dr. Kara directamente para solicitar y obtener su versión traducida al idioma inglés. Una vez obtenida, se realizó la traducción al español y se le agregaron 14 ítems adicionales (desarrollo del autor de la tesis) para evaluar competencias de los líderes, basados en la literatura revisada sobre competencias asociadas a la comunicación. El cuestionario final obtenido consta de 58 ítems.

Para completar el proceso de adecuaciones, se solicitó a 3 jueces expertos (Profesores universitarios activos, con nivel de instrucción de Doctorado) que valoraran el instrumento para efectos de validación de contenido, de constructo y de la traducción. Se obtuvo las siguientes recomendaciones: sustituir algunas palabras por otras, reescribir algunos ítems que estaban en negativo, revisar el tipo de escala a utilizar y la manera de explorar las variables demográficas sexo, antigüedad y área administrativa. Se incorporaron dichas recomendaciones, y se procedió a realizar las pruebas piloto correspondientes.

A continuación, se listan las variables y dimensiones exploradas en la encuesta de "Liderazgo y Percepción 2017", según la estructura final de la encuesta:

Valores gerenciales: 1) Valor centrado en sí mismo o egoísta (utilitario, pragmático), 2) Valor moral (ético, consuetudinario o referido al uso y la costumbre), 3) Valor emocional y 4) Valor complejo o mixto.

Valores organizacionales: 1) Masculinidad – Feminidad, 2) Evasión de la Incertidumbre, 3) Distancia del Poder, 4) Individualismo – Colectivismo.

Problemas organizacionales percibidos: 1) Aversión al riesgos, 2) Prescriptivismo, 3) Pérdida de respeto, 4) Pérdida de visión organizacional, 5) Obediencia absoluta, 6) Negación del trabajo en equipo, 7) Falta de Valoración de los Subordinados, 8) Centralización, 9) Toma de Decisiones poco Saludables, 10) Egoísmo, 11) Resistencia a las ideas nuevas, 12) Persecución, 13) Discriminación de Género, 14) Conflictos, 15) Falta de Comunicación, 16) Intolerancia, 17) Indiferencia ética y neutralidad emocional, 18) Falta de transparencia, 19) Materialismo Excesivo, 20) Autoritarismo, 21) Egocentrismo-Narcisismo, 22) Inmediatismo, 23) Indecisión, 24) Tamaño y control de la empresa, 25) Políticas particularistas, 26) Amoralidad, 27) Inseguridad – Arbitrariedad; 28) Conducta inconsistente, 29) Comportamientos no democráticos, 30) Abuso, 31) Relaciones Informales, 32) Desobediencia y 33) Injusticia.

Competencias comunicacionales: 1) Informar, 2) Motivar a otros, 3) Perspectiva, 4) Habilidades de Presentación, 5) Desarrollo de equipos efectivos, 6) Manejo de Visión y propósito, 7) Creatividad, 8) Solución de Problemas, 9) Aprendizaje técnico, 10) Comprensión de otros, 11) Planificación, 12) Establecimiento de Prioridades, 13) Gerencia de Procesos, 14) Escucha.

6.2 Experimento o pruebas piloto:

La primera prueba piloto se llevó a cabo con 20 líderes seniors de varias organizaciones privadas del país. Se analizaron los resultados del Cronbach y se tomaron comentarios de los participantes y de dos jueces expertos, producto del cual se decidió modificar los 11 ítems que tenían menor valor en el nivel de confianza de la escala original de Kara y en 4 de los ítems diseñados para medir competencias; para finalmente ratificar la versión de 58 ítems a utilizar en el segundo piloto. A continuación la lista de ítems modificados (nº): 3,4,9,17,19,21,22,23,28,37 y 40; 45, 46, 51 y 58. Un segundo piloto se llevó a cabo con 47 líderes de una organización farmacéutica con características similares a las del estudio, para poder medir el impacto de las modificaciones y de las mejoras de redacción realizadas en los ítems.

6.3 Confiabilidad del instrumento:

En la versión original de Kara en el idioma turco con 44 ítems se reportó un Alpha de Cronbach de 0.778 en SPSS (H. Kara, 2013). En la versión en español del mismo instrumento piloteada en Venezuela el Alpha de Cronbach en SPSS fue de 0.853.

Por su parte, en el estudio piloto 1, cuando se tomaron en cuenta los 58 ítems aplicados a 20 líderes venezolanos, el Alpha de Cronbach en SPSS dio 0.779. Como producto de este primer piloto, luego de realizar los ajustes a algunos ítems, se decidió realizar un segundo piloto con 47 líderes y el Alpha de Cronbach en SPSS mejoro a 0.834, lo que está muy cerca a ser altamente confiable (Ozdamar, 2004; c.p. Kara, 2013).

Tabla 10. *Estadísticos de Confiabilidad Alfa de Cronbach de los dos Estudios Piloto del Instrumento de "Liderazgo y Percepción Organizacional" en Venezuela.*

Piloto 1 Estadísticos de Confiabilidad (N=20)			**Piloto 2 Estadísticos de Confiabilidad (N=47)**		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.779	.779	20	.834	.850	58

Nota. Ver estadísticos de ambos pilotos en el Anexo B para detalles de la evolución de la confiabilidad, ya que a mayor valor de Alfa, mayor confiabilidad. Como convención general por encima de 0.8, el instrumento es muy aceptable, ya que está más cercano a su mayor valor teórico de 1.

7 Procedimiento

El instrumento fue cargado en un sistema *on line* que permite crear, distribuir y hacer seguimiento de encuestas, denominado Survs.com. El instrumento fue enviado a los participantes como un instrumento auto administrado por vía electrónica. Se estableció como límite para su entrega 1 semana de tiempo. El tiempo promedio que tomaba llenar el cuestionario fue de 20 minutos. En el ANEXO C se puede observar el instrumento utilizado, las instrucciones, sus ítems y la forma de presentar las escala de evaluación.

CAPITULO IV. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo tiene como propósito analizar los datos obtenidos a través de la encuesta completada por los 167 líderes de la organización en estudio. El procesamiento correspondiente para el análisis de los mismos se realizó a través del Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), permitiendo así tener una aproximación a los datos para responder la pregunta de investigación propuesta. Cabe destacar que los resultados se presentan en dos partes. En la primera parte se presenta el análisis descriptivo de los datos en términos de frecuencias absolutas y/o frecuencias relativas. En la segunda parte se realiza el análisis inferencial en tres momentos, hasta presentar el resultado del Path Análisis propuesto.

1. Análisis Descriptivo

1.1 Caracterización de la muestra

En cuanto a los sujetos participantes, la distribución por sexo se expresa, tal como se observa en la Figura 8.

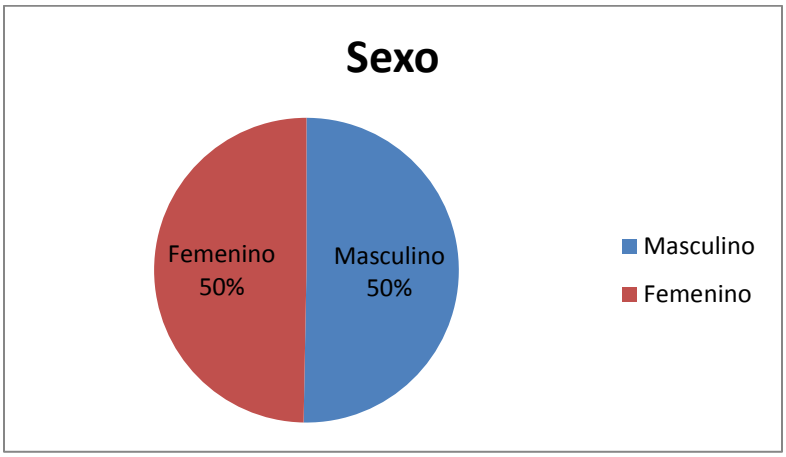


Figura 8. Distribución por sexo en %

Con relación al sexo de las personas encuestadas, se observa que la muestra se reparte equitativamente entre hombres (84) y mujeres (83), lo cual permite eludir sesgos al momento de realizar las conclusiones.

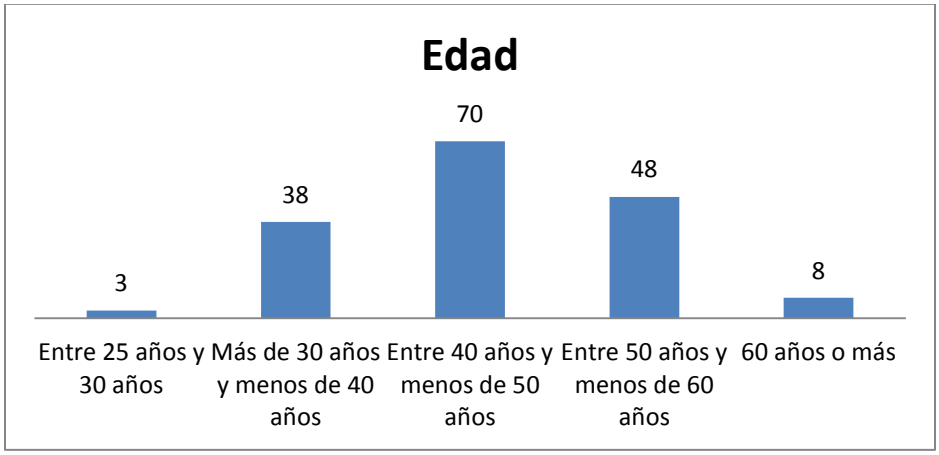


Figura 9. Distribución por categorías de edad, en n.

De acuerdo a la encuesta aplicada y a partir de la Figura 9, se aprecia que la categoría de edades comprendidas entre 40 años y menos de 50 años posee un 41,9% de la muestra, siendo esta la categoría donde se concentran la mayor cantidad de líderes encuestados (70/167). En segundo lugar, las edades comprendidas entre 50 años y menos de 60 años agrupa el 28,7% de la muestra, mientras que el 22,8% se concentra entre las edades de más de 30 años y menos de 40 años. Finalmente el resto de la muestra se agrupa entre las categorías extremas del rango, donde el 1,8% representa a los líderes más jóvenes y el 4,8% los más longevos.

Figura 10. Distribución por antigüedad en %

A su vez los datos muestran que en términos generales, el 74,9% de la muestra encuestada posee entre 0 años y menos de 15 años en la organización, mientras que en el restante 24,6% se agrupan las personas con más trayectoria dentro de la organización.

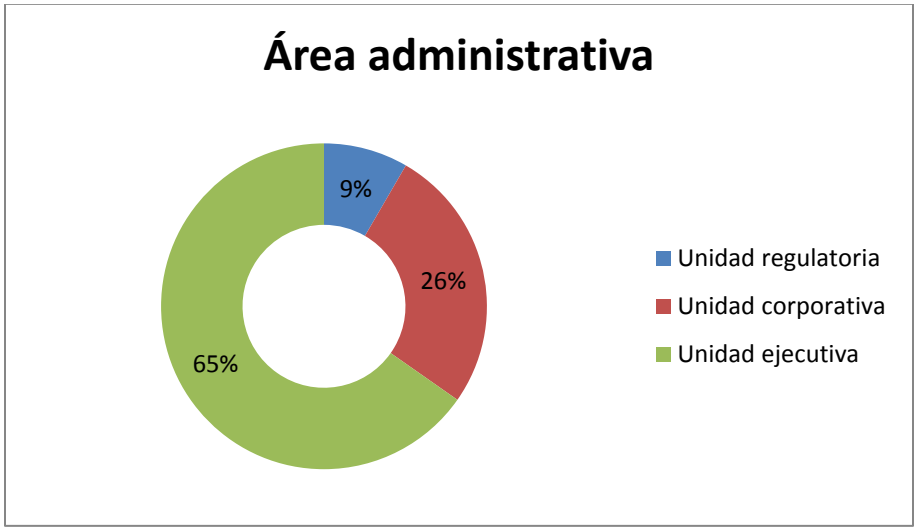


Figura 11. Distribución por área administrativa, en %

Finalmente, el 65% (109 personas) de la muestra se desenvuelve en la Unidad ejecutiva de la organización, la cual se subdivide en la Dirección Ejecutiva de Negocios y la Dirección Ejecutiva de Gestión. En segundo lugar, el 26% de los encuestados, lo cual representa a 44 personas, laboran en la Unidad corporativa; mientras que el restante 9% agrupa a 14 personas que pertenecen a la Unidad regulatoria de la organización.

Cabe destacar que la moda y la mediana de las variables analizadas anteriormente coinciden en un mismo valor, siendo este la categoría con mayor frecuencia para cada uno de los casos.

1.2 Competencias comunicacionales

El instrumento aplicado también pretendió conocer las competencias comunicacionales de las personas encuestadas a través del estudio de cuatro tipos de habilidades: estratégicas, operativas, de posicionamiento organizativo y habilidades personales e interpersonales. De acuerdo a los autores, las competencias de comunicación se refieren a la manifestación de comportamientos expertos que promueven alto desempeño en la administración de la comunicación (Ulrich, D. 2010; c.p. Orr, E; Sneitjes, C y Dai, G, 2010).

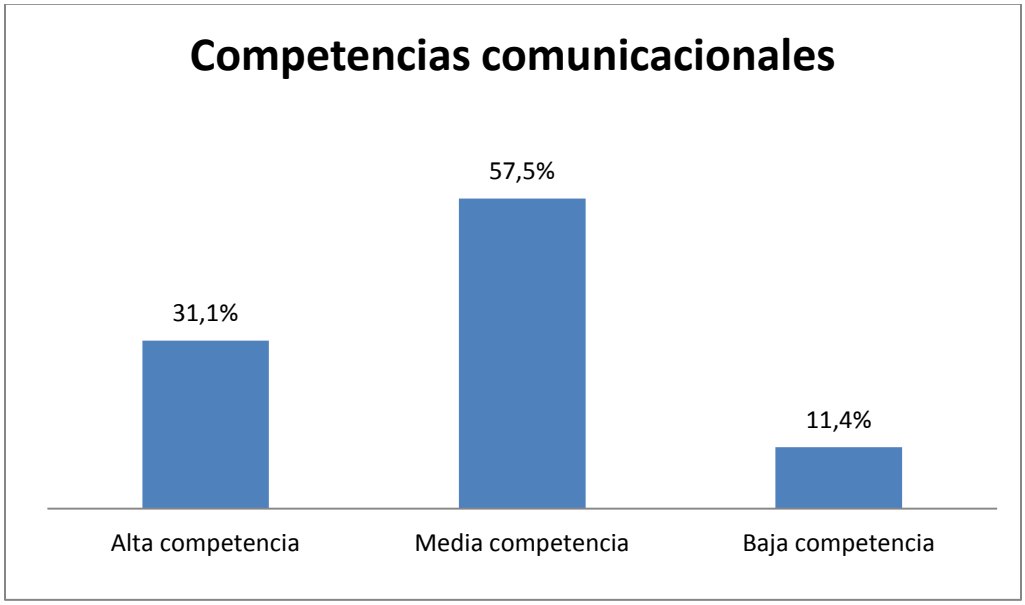


Figura 12. Distribución en % del nivel de competencias comunicacionales

Los datos develan que 96 de los encuestados, lo cual representa el 57,5% de la muestra poseen un nivel medio de competencia comunicacional, mientras que 52 líderes de la organización (31,1%) poseen altas competencias comunicacionales (nivel experto). Finalmente, el restante 11,4% de la muestra se autoevalúa con un nivel bajo de competencia (nivel inexperto).

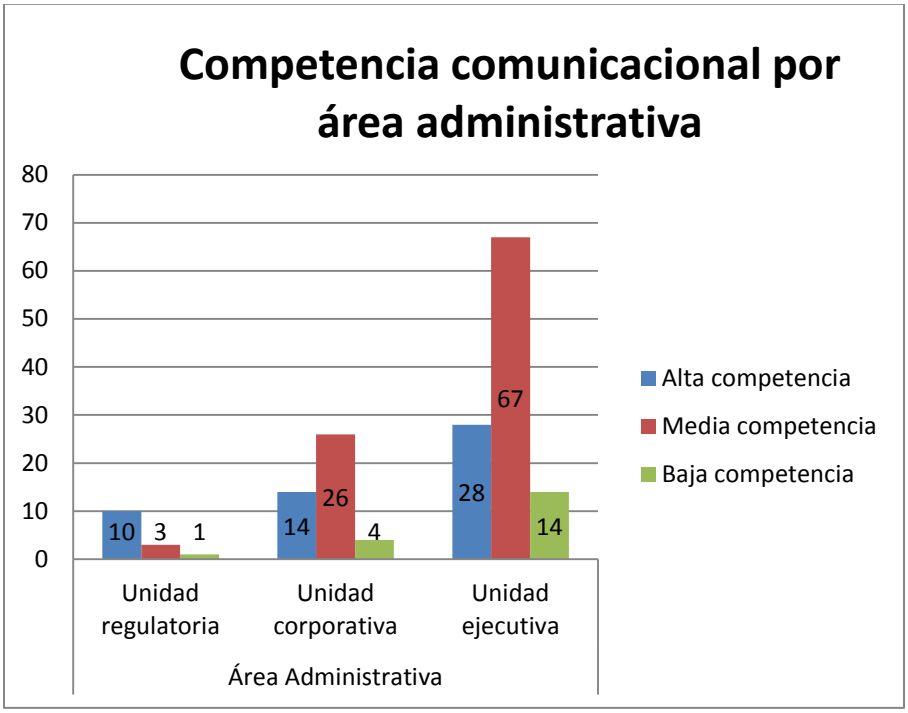


Figura 13. Distribución en frecuencia del nivel de competencias comunicacionales, por área administrativa

Al cruzar la variable construida de competencia comunicacional con el área administrativa donde el encuestado se desarrolla, resulta de gran interés como en términos porcentuales la unidad regulatoria agrupa a un gran número de personas que se perciben con alta competencia comunicacional (71,4%), mientras que las unidades corporativas y ejecutivas poseen un mayor porcentaje de personas que se perciben con una media competencia comunicacional (60% aproximadamente).

Tabla 11. *Distribución del nivel de competencias comunicacionales, por área administrativa*

		Área Administrativa		
		Unidad regulatoria	**Unidad corporativa**	**Unidad ejecutiva**
Competencia comunicacional	**Alta competencia**	71,4%	31,8%	25,7%
	Media competencia	21,4%	59,1%	61,5%
	Baja competencia	7,1%	9,1%	12,8%

Cabe destacar que la variable “competencias comunicacionales” se construyó a partir de las cuatro dimensiones o habilidades descritas anteriormente, por lo cual, resulta conveniente observar su comportamiento particular en la muestra estudiada.

Tabla 12. *Distribución del nivel de competencias comunicacionales, por factor*

Factor		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Habilidades estratégicas	Alta competencia	41	24,6	24,6
	Media competencia	115	68,9	93,4
	Baja competencia	11	6,6	100,0
	Total	167	100,0	
Habilidades operativas	Alta competencia	54	32,3	32,3
	Media competencia	95	56,9	89,2
	Baja competencia	18	10,8	100,0
	Total	167	100,0	
Habilidades de posicionamiento organizativo	Alta competencia	55	32,9	32,9
	Media competencia	111	66,5	99,4
	Baja competencia	1	,6	100,0
	Total	167	100,0	
Habilidades personales e interpersonales	Alta competencia	52	31,1	31,1
	Media competencia	92	55,1	86,2
	Baja competencia	23	13,8	100,0
	Total	167	100,0	

Del cuadro presentado se destaca como mayor frecuencia las categorías Alta-Media agrupadas en las habilidades de posicionamiento organizativo; es decir, los líderes valoran o se perciben con fortaleza media alta en aspectos de “comunicación efectiva” y con habilidades para “hacer presentaciones”; mientras que en las habilidades operativas (asociado a conseguir objetivos involucrando a otros, crear una visión nueva y diferente, organización, mantener el foco en lo importante, gestionar y organizar los procesos de trabajo) y en las habilidades personales e interpersonales (servir de inspiración para otras personas, gestionar relaciones

diversas y ser abiertos y receptivos) aumenta porcentualmente las personas con baja competencia. Gráficamente los datos se representarían de la siguiente manera:

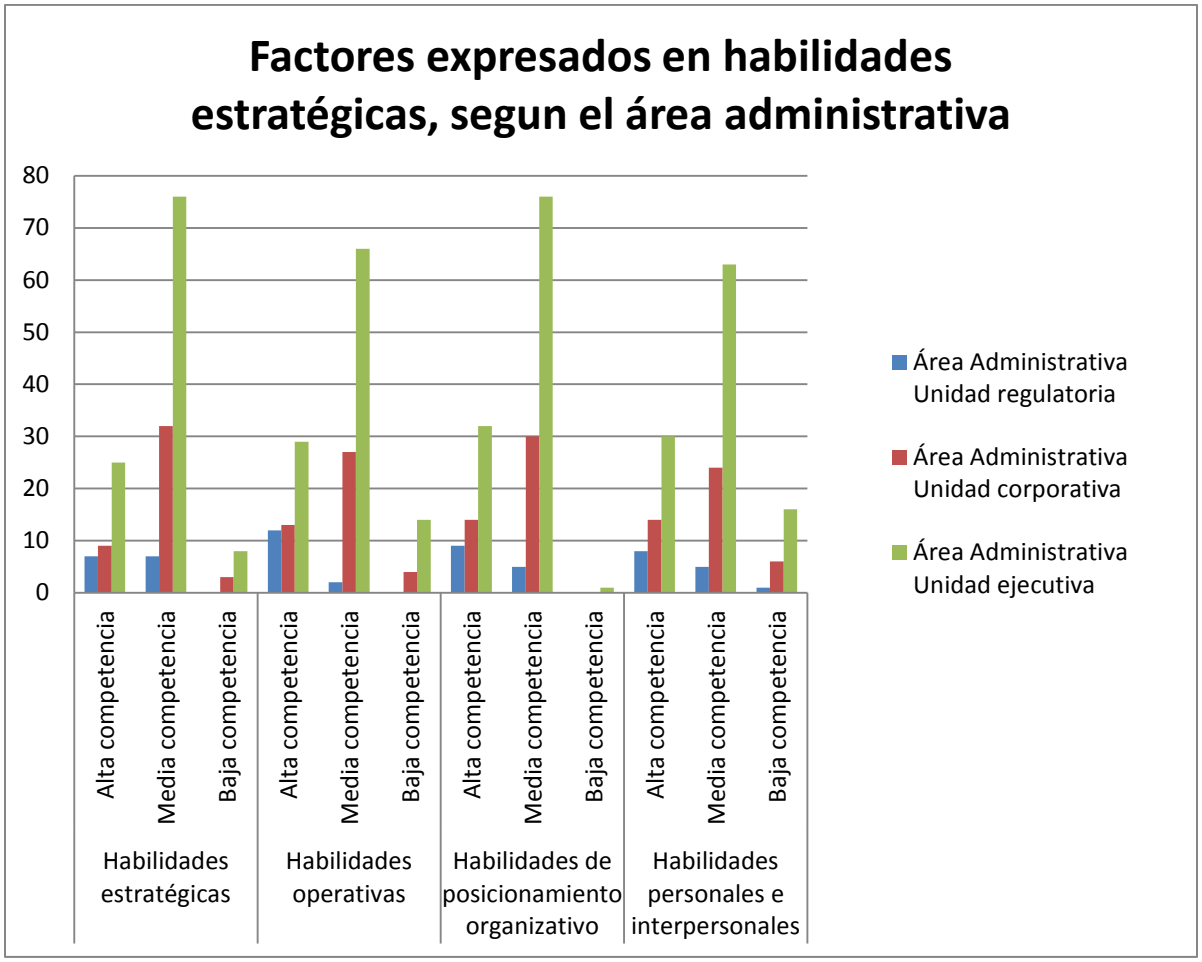


Figura 14. Distribución en frecuencia del nivel de competencias comunicacionales por factor, según el area administrativa.

De manera detallada, cada factor o habilidad estudiada posee ciertas competencias asociadas que ameritan ser analizadas para una mejor caracterización del líder gerencial. En la Tabla 13 puede observarse que las principales fortalezas de los líderes parecen ser las siguiente: Habilidad para informar, Creación de equipos eficientes, Habilidad para motivar personas, Resolución de problemas y Establecimiento de prioridades (comportamientos expertos) y las principales brechas o debilidades son Creatividad, Comprensión de otros y Aprendizaje técnico (comportamientos inexpertos); seguidos por Manejo de visión y propósito y Capacidad para escuchar, donde los líderes reconocen tener también ciertas brechas u oportunidades de mejora.

Tabla 13. *Distribución de competencias comunicacionales en n y %*

Competencia	Frecuencia			%		
	Alta competencia	Media competencia	Baja competencia	Alta competencia	Media competencia	Baja competencia
Habilidad para informar	165	2	0	98,80	1,20	0,00
Creación de equipos eficientes	163	3	1	97,60	1,80	0,60
Habilidad para motivar personas	160	7	0	95,81	4,19	0,00
Resolución de problemas	159	8	0	95,21	4,79	0,00
Establecimiento de prioridades	159	8	0	95,21	4,79	0,00
Perspectiva	156	11	0	93,41	6,59	0,00
Planificación	152	13	2	91,02	7,78	1,20
Habilidad para hacer presentaciones	148	18	1	88,62	10,78	0,60
Administración de procesos	144	23	0	86,23	13,77	0,00
Capacidad para escuchar	143	24	0	85,63	14,37	0,00
Manejo de visión y propósito	135	30	2	80,84	17,96	1,20
Aprendizaje técnico	124	40	3	74,3	24,0	1,8
Comprensión de otros	122	41	4	73,05	24,55	2,40
Creatividad	102	59	6	61,08	35,33	3,59

Para cerrar el análisis de las Competencias Comunicacionales, vale la pena aclarar que al analizar la variable total (Competencias Comunicacionales) esta dio un nivel medio en la muestra estudiada; sin embargo, cuando se desagrega en cada una de las competencias, el comportamiento individual de cada competencia muestra una mayoría de valoración en Alta Competencia. Esta aparente inconsistencia significa que la variable total es la suma o puntaje de todas las competencias que obtuvo cada sujeto; donde se observa que hay una mayor concentración en la Media Competencia (la variable total presenta normalidad). Al mismo tiempo, una persona pudo tener alta competencias en algunas competencias, media competencia

y baja competencias en otras; y por ende, la suma total de la variable final le da Media competencia, que es la variable a la que se hace referencia en la Figura 12 (construida sacando la frecuencia que dio un rango del 14 al 39; es decir 25 categorías, y a partir de allí se construyeron terciles).

1.3 Valores organizacionales

Con el instrumento aplicado, se pretendió reconocer aquellas "ideas o criterios compartidos que indican si un comportamiento es bueno, correcto y deseable" (Tokat, 1996; c.p. Kara, 2013). De acuerdo a Hofstede (s.f., c.p. Kara, 2013) existen cuatro dimensiones para los valores organizacionales, las cuales fueron aplicadas en la encuesta a través de ítems respectivos para su estudio.

Dimensión Masculinidad-Feminidad:

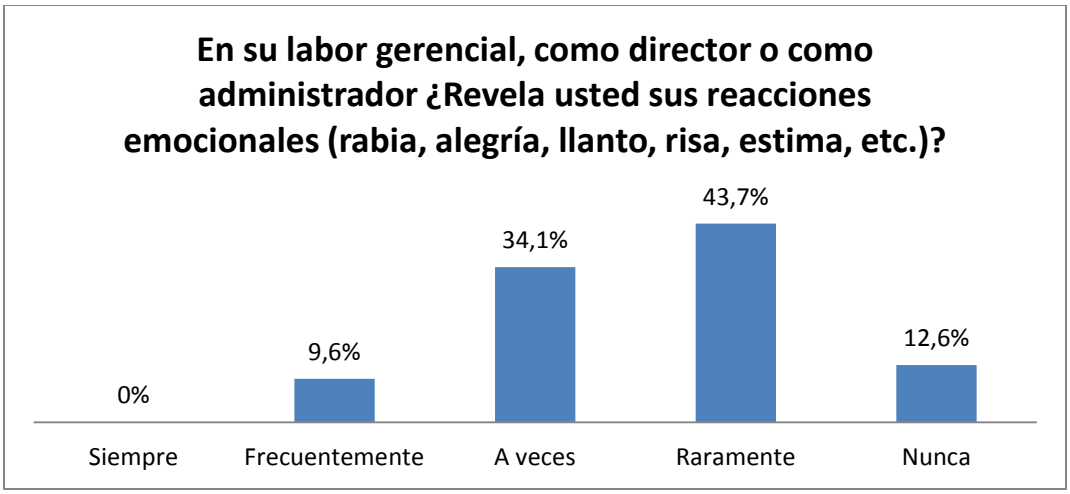


Figura 15. Distribución de la muestra en la dimension masculinidad – feminidad, en %.

Según el estudio realizado y la aplicación de la encuesta, se destaca como el 56,3% de la muestra raramente o nunca revela sus reacciones emocionales, en segundo lugar 34,1% de los gerentes a veces revela sus emociones y únicamente el 9,6% frecuentemente lo hace. Resulta de interés como la conducta ante esta dimensión se comporta casi de igual manera indistintamente del sexo de la persona, tal como lo refleja el siguiente gráfico, lo que permite inferir que el valor de la masculinidad prevalece en la organización, según los líderes participantes.

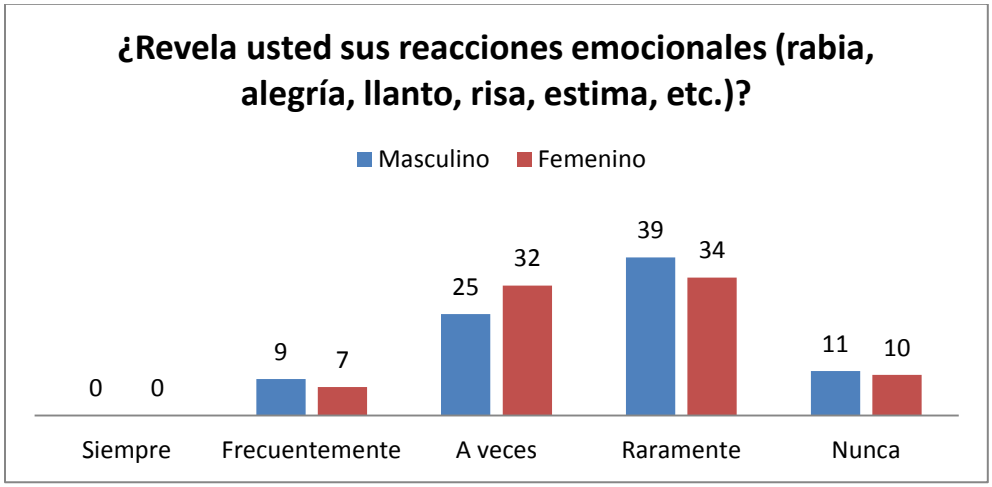


Figura 16. Distribución de la muestra en la dimension masculinidad – feminidad, en n.

<u>Dimensión Evasión de la incertidumbre:</u>

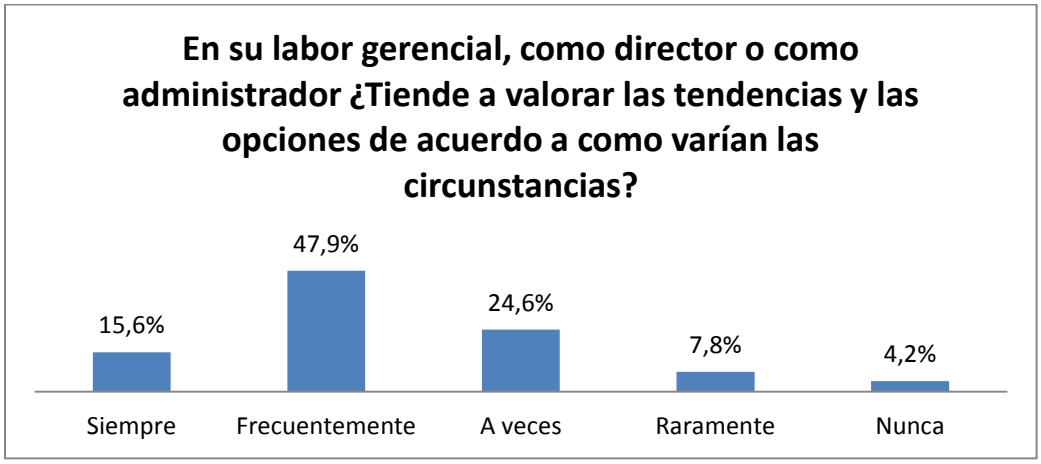


Figura 17. Distribución de la muestra en la dimension tolerancia – evasion de la incertidumbre, en %.

Los datos de la encuesta aplicada muestran como el 63,5% de los gerentes siempre o frecuentemente valoran las tendencias y las opciones de acuerdo a como varían las situaciones del entorno, por lo que comprenden y aceptan lo desconocido. Mientras que el 12% de los encuestados raramente o nunca valoran las variaciones de las circunstancias que se le proponen. Esto permite sugerir que el valor de la alta adaptación a la incertidumbre prevalece en la organización, según los líderes participantes.

Dimensión Distancia del poder:

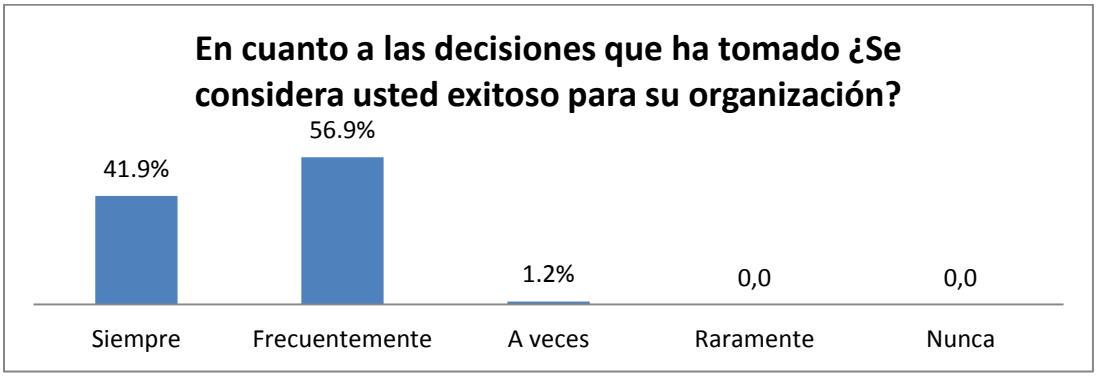


Figura 18. Distribución de la muestra en la dimension elevada – baja distancia del poder, en %.

A su vez los resultando afirman que el 98,8% de los gerentes se consideran exitosos para su organización, demostrando una estructura jerárquica y estricta en la organización como valor; es decir, prevalece una alta distancia del poder.

Dimensión Individualismo-Colectivismo:

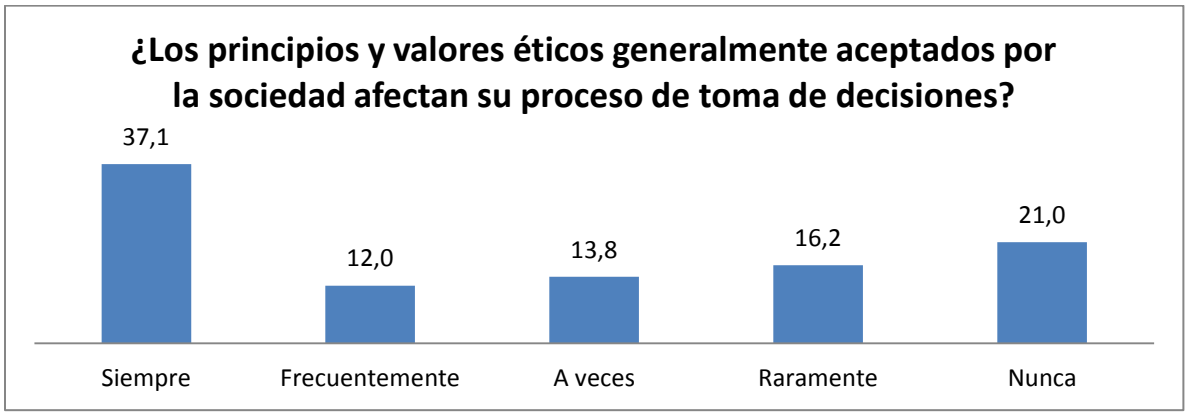


Figura 19. Distribución de la muestra en la dimension colectivismo – individualismo, en %.

Finalmente, el 49,1% de los gerentes consideran que siempre o frecuentemente los principios y valores éticos generalmente aceptados por la sociedad afectan en el proceso personal de toma de decisiones, mientras que el 37,1% raramente o nunca perciben tal afirmación, por lo

que existe una ligera prevalencia de la valoración de la confianza y voluntad de crear alianzas sobre la individualidad y el éxito personal (orientación al colectivismo, sobre el individualismo).

En síntesis, en cuanto a la caracterización de la organización con respecto a los valores organizacionales, se puede afirmar que los líderes de la muestra perciben que la cultura compartida de la empresa se caracteriza por: alta distancia del poder (98,8% de acuerdo), media - alta adaptación a la incertidumbre (63,5% de acuerdo), ligeramente más orientada a la masculinidad que a la feminidad (56,3%) y ligeramente más orientada al colectivismo que al individualismo (49,1% de acuerdo).

1.4 Valores gerenciales

A través de los datos recolectados, el estudio pretende analizar el conjunto de principios, creencias y normas que guían el comportamiento de directores y gerentes dentro de una organización a través del modelo de G. England, ya que este explica la relación entre las características y comportamientos de los gerentes y sus valores (Austin, 1990 c.p. Kara, 2013). Cuatro tipos de valores: centrado en sí mismo o egoísta (utilitario, pragmático), valor moral (ético, consuetudinario o referido al uso y la costumbre), valor emocional y valor complejo (Silah, 2000: 494 c.p. Kara, 2013).

Centrado en el valor de sí mismo/ práctico/ utilitario:

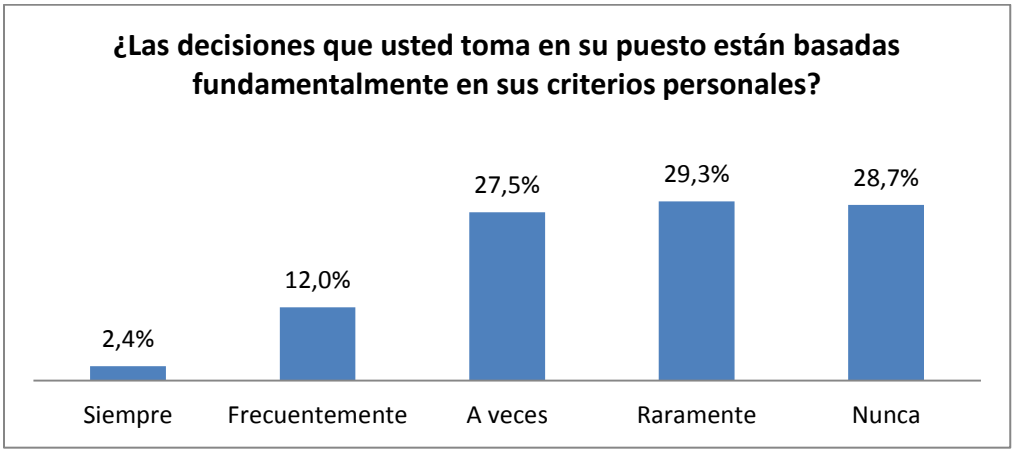


Figura 20. Distribución de la muestra según el grado en que esta centrado en el valor de sí mismo/práctico/utilitario, en %.

Los resultados de la encuesta aplicada muestran que el 58,1% de los gerentes tienden a ser personas que toman sus decisiones basados en criterios comunes y solidarios. Por otra parte, el 14,4% de la muestra una mayor centralidad en el valor de sí mismo, mientras que el 27,5% de los encuestados a veces tienden a una actitud con preponderancia egoísta al momento de la toma de decisiones.

Centrado en valores éticos/ morales:

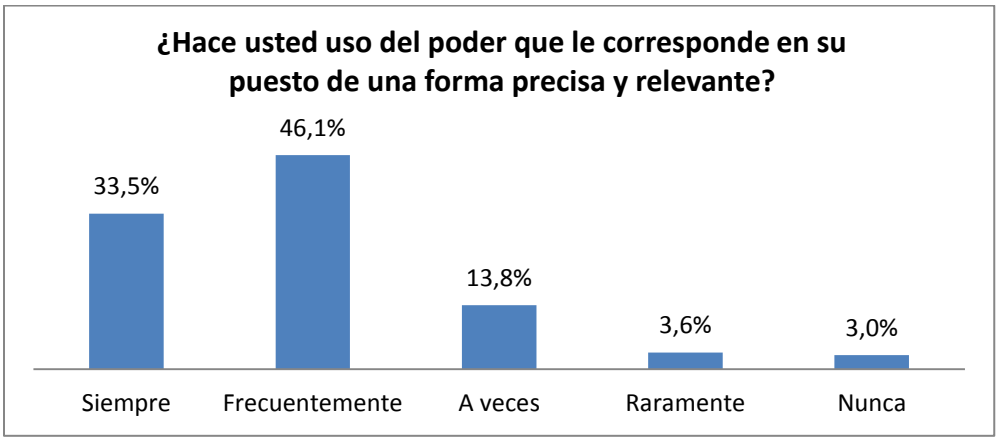


Figura 21. Distribución de la muestra según el grado en que esta centrado en el valor de sí mismo/práctico/utilitario, en %.

Tal como muestra se muestra gráficamente, el 79,6% de la muestra siempre o frecuentemente hace uso del poder que le corresponde en su puesto de una forma precisa y relevante, mientras que el 13,8% a veces lo hace de tal manera. Mientras que el 6,6% de la muestra considera que raramente o nunca es preciso y relevante al momento de hacer uso del poder que le corresponde en su puesto de trabajo. Este resultado sugiere un alto énfasis del valor gerencial ético-moral, sobre el éxito o sus emociones.

Centrado en valores emocionales/ en sentimientos:

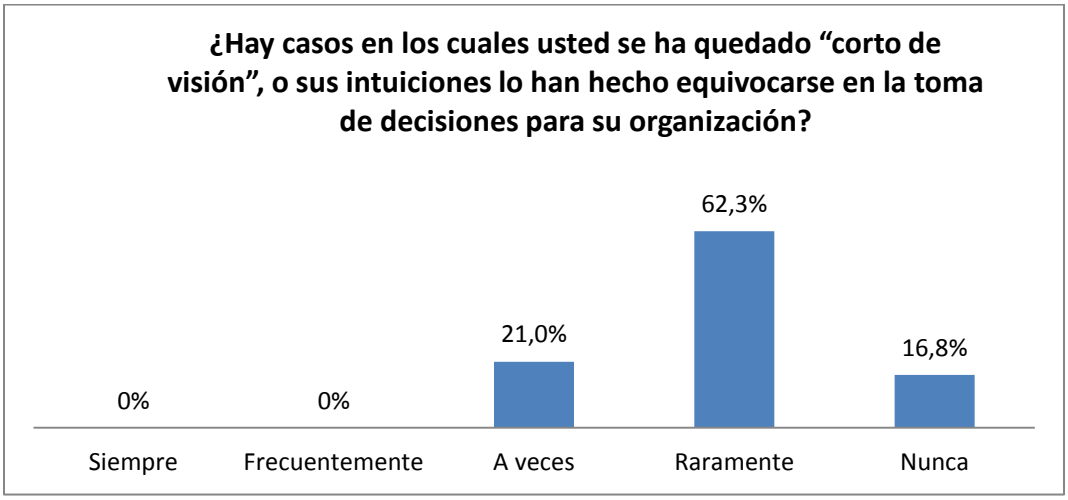


Figura 22. Distribución de la muestra según el grado en que esta centrado en valores emocionales/en sentimientos, en %.

El 79% de la muestra considera que raramente o nunca se ha quedado "corto de visión", mientras que el 21% restante a veces se ha encontrado con tal situación. Tales resultados muestran cierta rigurosidad en su toma de decisiones, y por lo tanto podría implicar que los líderes de la muestra consideran poco apropiado reflejar sus emociones o sentimientos al relacionarse.

Centrado en valores complejos o mixtos:

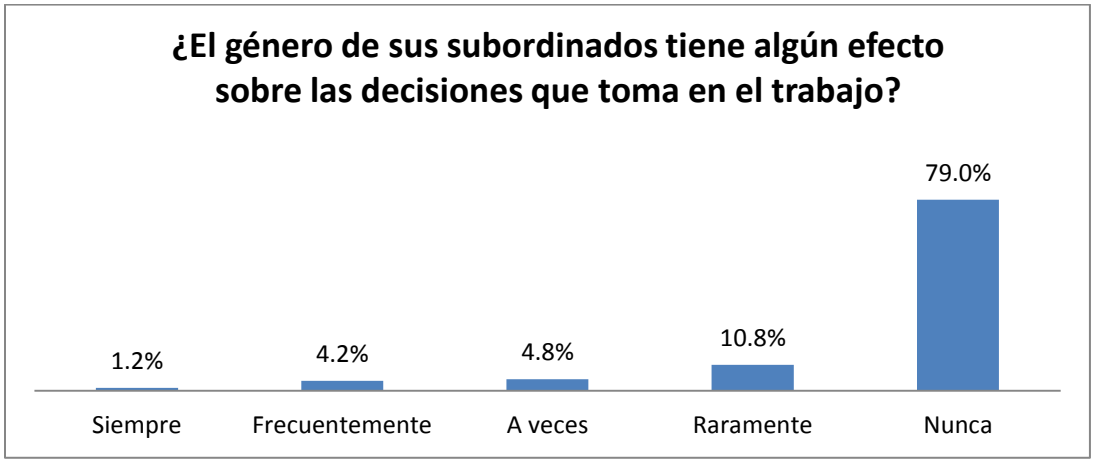


Figura 23. Distribución de la muestra según el grado en que esta centrado en valores complejos o mixtos, en %.

Finalmente, el 89,8% de los gerentes considera que raramente o nunca el género de sus subordinados condiciona sus decisiones laborales, mientras que 5,4% siempre o frecuentemente lo hace. Esto podría sugerir una alta tendencia valorativa- ética- moral en su toma de decisiones y comportamientos; sobre la emocionalidad o el pragmatismo.

En síntesis, en cuanto a la caracterización de los gerentes con respecto a los valores gerenciales, se puede afirmar que la muestra percibe que la cultura compartida por los líderes de la empresa se caracteriza por: alto valor ético-moral (79,6% de acuerdo), baja presencia del valor de sí mismo/práctico/utilitario (14,4% de acuerdo), muy baja presencia del valor complejo - mixto en los líderes (5,4%) y muy baja prevalencia (solo ocasionalmente) del valor emocional - sentimiento (0,0 %) está de acuerdo en que está presente siempre o frecuente; y por lo tanto la gran mayoría lo percibe presente solo raramente o nunca en la cultura gerencial (más del 79%).

1.5 Problemas organizacionales percibidos (POP)

Por otro parte, la información recolectada en 36 ítems puede ordenarse en tres niveles para reflejar los principales POP, y/o en subtemas según los ítems, por sus líderes (ver la tabla 14).

Tabla 14. *POP, ordenados en función de su nivel de presencia de mayor a menor (%).*

Descripción del item final	Alta presencia	Media presencia	Baja presencia
Prescriptivismo	98.2	0.0	1.8
Amoralidad	94.6	3.0	2.4
Pérdida/ falta de comunicación	94.0	0.6	5.4
Indecisión	91.6	3.0	5.4
Inmediatismo	89.8	4.2	6.0
Indiferencia ética y neutralidad emocional	88.6	1.2	10.2
Materialismo excesivo	81.4	4.8	13.8
Tamaño y control de la empresa	80.8	4.8	14.4
Injusticia	78.4	6.0	15.6
Egocentrismo-Narcisismo	62.3	4.8	32.9
Pérdida de visión organizacional	61.7	8.4	29.9
Relaciones informales	58.7	15.0	26.3
Abuso	51.5	12.6	35.9
Pérdida de respeto	30.8	7.5	21.5
Conducta no democrática	46.7	7.2	46.1
Inseguridad – Arbitrariedad	45.5	7.8	46.7
Incapacidad para tomar riesgos	40.1	6.0	53.9
Intolerancia	40.1	6.6	53.3
Persecución	38.3	8.4	53.3
Injusticia	35.3	9.6	55.1
Obediencia absoluta	32.3	15.6	52.1
Negación del trabajo en equipo	30.5	8.4	61.1
Autoritarismo	29.9	7.2	62.9
Políticas particularistas	28.7	12.0	59.3
Desobediencia	26.3	9.6	64.1
Resistencia a las nuevas ideas	26.3	16.8	56.9
Centralización	18.6	7.8	73.7
Conducta inconsistente	17.4	2.4	80.2
Desvalorización de los subordinados	16.2	6.0	77.8
Inseguridad – Arbitrariedad	14.4	7.8	77.8
Egoísmo	9.6	3.0	87.4
Falta de transparencia	8.4	6.0	85.6
Toma de decisiones poco saludables	7.2	1.8	91.0
Conflicto	6.6	3.0	90.4
Relaciones informales	4.8	4.2	91.0
Discriminación de género	4.2	3.6	92.2

A partir de la tabla 14 se analizan brevemente los 4 principales problemas identificados que se observan en el Gráfico 17; a saber: (a) alto prescriptivismo, donde la mayoría de las personas están muy de acuerdo con que es adecuado cumplir las normas, sin considerar el contexto y los posibles resultados; con la posible implicación de que el funcionamiento interno de la empresa se torne poco práctico, poco flexible y poco dinámico u obsoleto; (b) alta amoralidad, donde la mayoría de los líderes están muy de acuerdo con una condición de alto hedonismo en la empresa, lo que pudiera hacer difuso el funcionamiento en términos de la claridad de los principios y valores del negocio, que deberían ser su razón de ser; es decir, lo que debería guiar y dirigir el comportamiento de los líderes para conducir a sus equipos hacia las metas planteadas en el plan estratégico de la empresa; (c) pérdida/ falta de comunicación, que podría implicar que existen pocas iniciativas – reuniones – espacios para fomentar las relaciones en el trabajo; con el riesgo de perder oportunidades de gestionar y promover la confianza, la alineación y el compromiso con una visión compartida (d) alta indecisión, con una gran mayoría de acuerdo en que el líder debe informar a sus subordinados sobre las decisiones que toma y sobre por qué considera que son las más correctas; exponiéndose al riesgo de caer en la postergación de las decisiones que se deben tomar oportunamente – de manera más práctica; y exponiéndose al riesgo de pérdida de agilidad organizacional, para posiblemente tener que pagar las consecuencias a mediano o largo plazo de ser desplazados por la competencia o por nuevos actores emergentes que se arriesgan más e innovan, de acuerdo a las mejores prácticas posibles del entorno. Al mismo tiempo, se presentan 3 gráficos para observar separadamente los problemas con mayor presencia (Fig.24), con presencia media (Fig. 25) y con baja presencia (Fig.26).

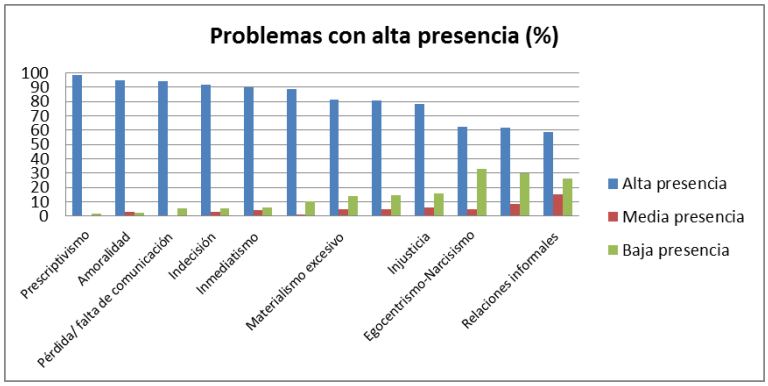


Figura 24. Distribución de la muestra según los problemas organizacionales percibidos con mayor presencia, en %.

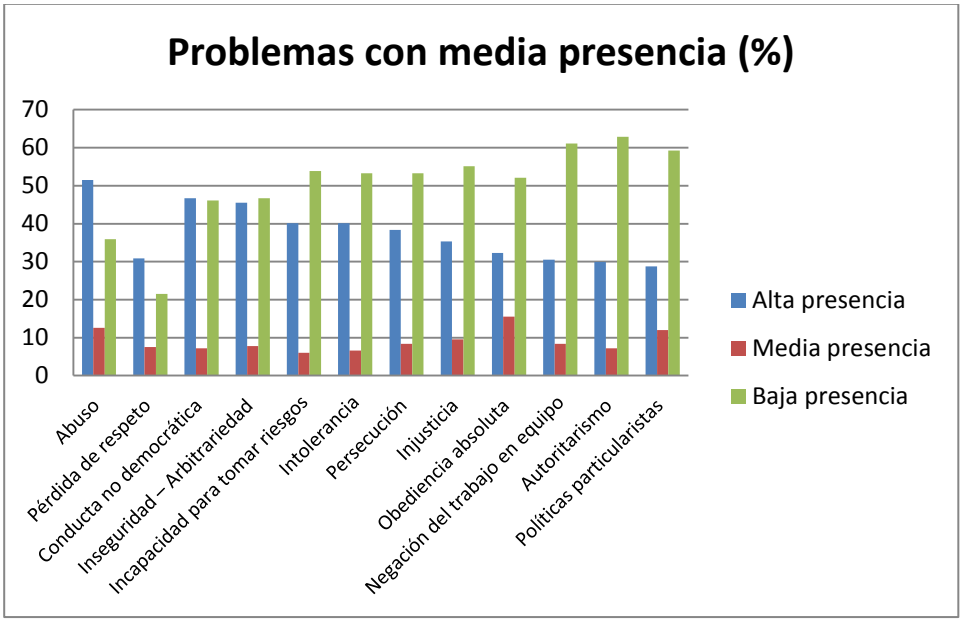


Figura 25. Distribución de la muestra según los problemas organizacionales percibidos con media presencia, en %.

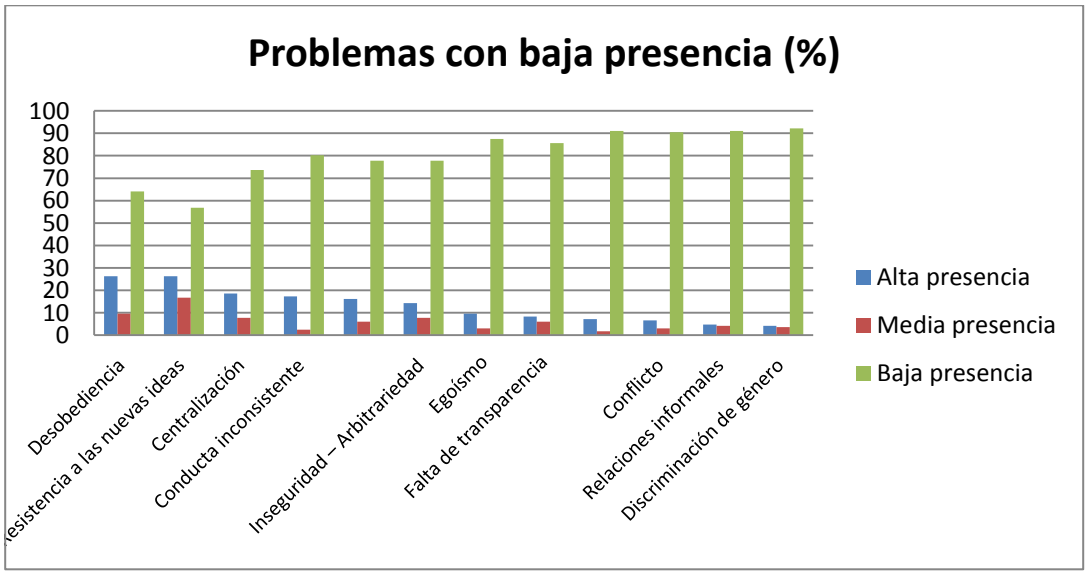


Figura 26. Distribución de la muestra según los problemas organizacionales percibidos con baja presencia, en %.

2. *Análisis Inferencial*

2.1 Path Análisis

Debido a la complejidad de la realidad donde se relacionan dos o más variables entre sí y el interés para comprender tal vinculación, se utiliza la técnica path análisis cuyo modelo de regresión lineal se ajusta al conjunto de datos obtenidos de la muestra estudiada. Este tipo de análisis es frecuentemente utilizado para comprender datos multivariables de fenómenos no controlados cuyas conclusiones permiten probar o generar nuevas teorías y conocimiento, a partir de la evaluación matemática del modelo propuesto por el investigador.

De acuerdo a los aspectos teóricos presentados anteriormente, para la presente investigación científica se establecieron relaciones bivariadas y trivariadas las cuales se integraron en un único modelo path el cual pretendió explicar la complejidad del fenómeno (ver Figura 27). A través del instrumento se recolectó información para establecer la relación entre las competencias comunicacionales (CC), valores gerenciales (VG), los valores organizacionales (VO) y los Problemas organizacionales percibidos (POP), según el sexo (S), área administrativa (AA) y la antigüedad (A) de los líderes organizacionales.

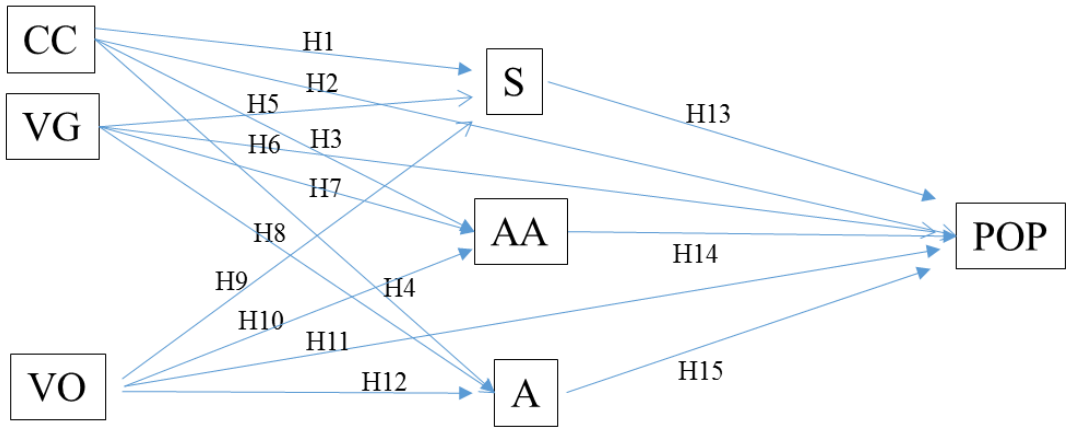


Figura 27. Path Análisis: Modelo de análisis propuesto en esta investigación

En la primera parte, para cuantificar el grado de asociación lineal entre las variables se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, el cual es independiente de la escala de medida de las variables establecidas en el modelo.

En la Tabla 15 se presentan los coeficientes de correlación de Pearson, del estudio “Relación entre características de la organización, de los líderes y los problemas organizacionales”.

Tabla 15. *Coeficientes de correlación de Pearson*

Tabla 13. *Coeficientes de correlación de Pearson* (N=167)

		Problemas Organizacionales Percibidos	Competencias comunicacionales	Valores gerenciales	Valores organizacionales	Area Administrativa	Antigüedad en la organización	Sexo
Problemas Organizacionales Percibidos	Correlación de Pearson	1	,196*	,321**	,267**	-.013	-.127	,194*
	Sig. (bilateral)		.011	.000	.000	.869	.102	.012
	N	167	167	167	167	167	166	167
Competencias comunicacionales	Correlación de Pearson	,196*	1	.095	.005	,207**	-.074	.066
	Sig. (bilateral)	.011		.221	.953	.007	.341	.400
	N	167	167	167	167	167	166	167
Valores gerenciales	Correlación de Pearson	,321**	.095	1	,330**	-,169*	-.105	,181*
	Sig. (bilateral)	.000	.221		.000	.029	.179	.020
	N	167	167	167	167	167	166	167
Valores organizacionales	Correlación de Pearson	,267**	.005	,330**	1	-,180*	.116	,169*
	Sig. (bilateral)	.000	.953	.000		.020	.138	.029
	N	167	167	167	167	167	166	167
Area Administrativa	Correlación de Pearson	-.013	,207**	-,169*	-,180*	1	-.015	-.097
	Sig. (bilateral)	.869	.007	.029	.020		.850	.211
	N	167	167	167	167	167	166	167
Antigüedad en la organización	Correlación de Pearson	-.127	-.074	-.105	.116	-.015	1	.080
	Sig. (bilateral)	.102	.341	.179	.138	.850		.307
	N	166	166	166	166	166	166	166
Sexo	Correlación de Pearson	,194*	.066	,181*	,169*	-.097	.080	1
	Sig. (bilateral)	.012	.400	.020	.029	.211	.307	
	N	167	167	167	167	167	166	167

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En términos generales, se observa que las correlaciones entre las variables propuestas son bajas y de débil intensidad. Siendo significativas aquellas cuyo p-valor es menor a 0,05 (se resaltan en gris). A continuación se presentaran en detalle los resultados a través del análisis

gráfico del grado de relación de la variable dependiente (POP), con las distintas variables, una a una.

Problemas organizacionales percibidos respecto a las Competencias comunicacionales:

El siguiente gráfico de regresión parcial refleja cómo cada categoría de competencia comunicacional se comporta respecto a los problemas organizacionales percibidos. Se observa gran dispersión dentro de cada una de las nubes de puntos establecidas gráficamente; razón por la cual la variable CC presenta un p-valor de 0,45 (> 0.05) lo que indica que debemos aceptar la hipótesis nula. En otras palabras, el predictor establecido no adiciona significancia al modelo establecido y sugiere que la variable predictora no se encuentra asociada a los cambios en la respuesta.

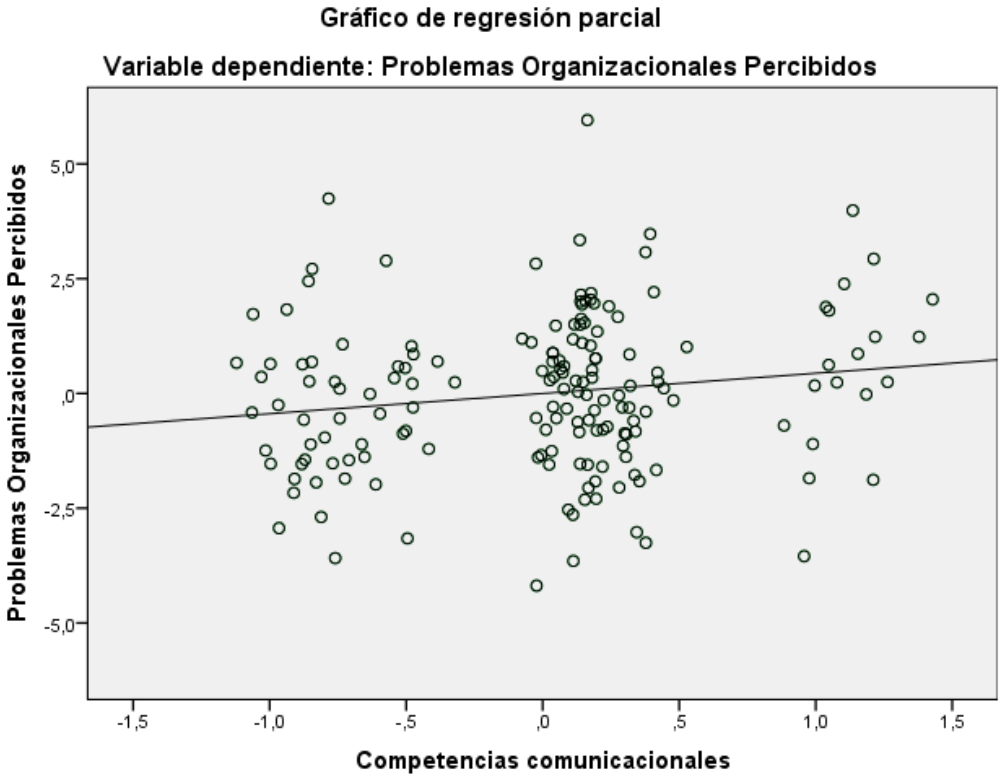


Figura 28. Gráfico de regresión parcial entre la variable competencias comunicacionales y problemas organizacionales percibidos en la muestra del estudio.

Problemas organizacionales percibidos respecto a los valores gerenciales:

En cuanto a la relación de los problemas organizacionales percibidos respecto a los valores gerenciales, se puede apreciar en el gráfico una mejor correlación entre las variables con una menor dispersión en la nube de puntos. Esta variable presenta un p-valor de 0,007 (< 0.05), lo cual indica que es probable que los valores gerenciales tengan una adición significativa al modelo porque los cambios en el valor del predictor están relacionados con cambios en la variable de respuesta.

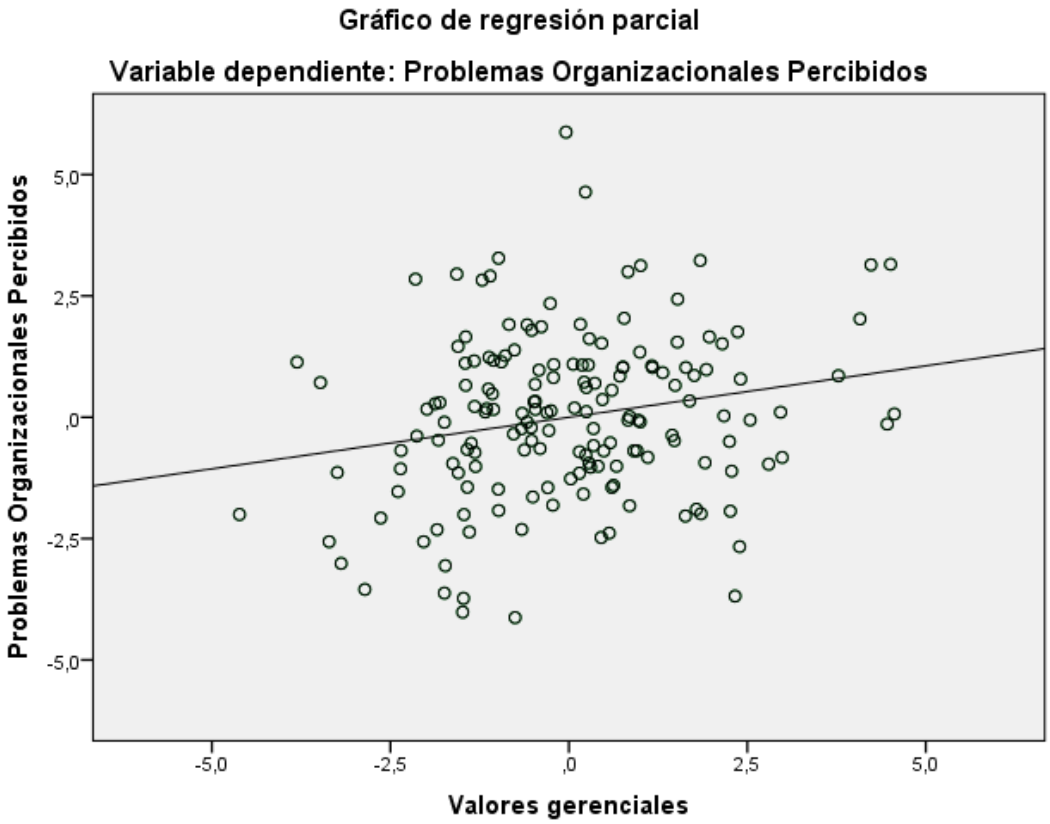


Figura 29. Gráfico de regresión parcial entre la variable valores gerenciales y problemas organizacionales percibidos en la muestra del estudio.

Problemas organizacionales percibidos respecto a los valores organizacionales:

Por otra parte, los valores organizacionales presentan un ajuste lineal con cierta dispersión entre los puntos de la nube respecto a la recta, evidenciando una baja correlación entre los problemas organizacionales percibidos y los valores organizacionales. Sin embargo, la variable presenta un p-valor de 0,012 (<0,05) lo cual indica que contribuye con cierta significancia al modelo propuesto.

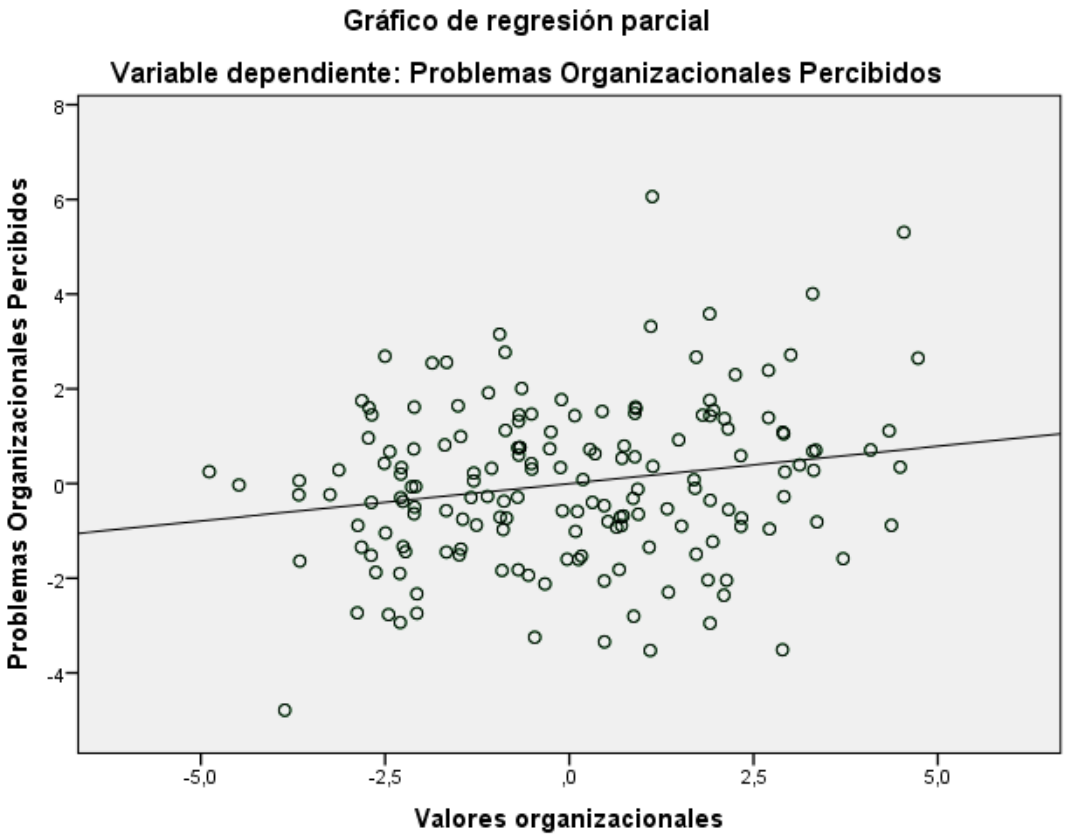


Figura 30. Gráfico de regresión parcial entre la variable valores organizacionales y problemas organizacionales percibidos en la muestra del estudio.

Problemas organizacionales percibidos respecto al área administrativa:

De acuerdo a los resultados, se puede apreciar que el área administrativa donde se desarrolla el gerente no presenta correlación alguna con los problemas organizacionales percibidos, lo cual se reafirma con el alto p-valor de la variable (0,611) que al ser considerablemente mayor a 0,05 indica que el predictor no se encuentra asociado a los cambios de respuestas, y por lo tanto, no aporta significancia alguna al modelo.

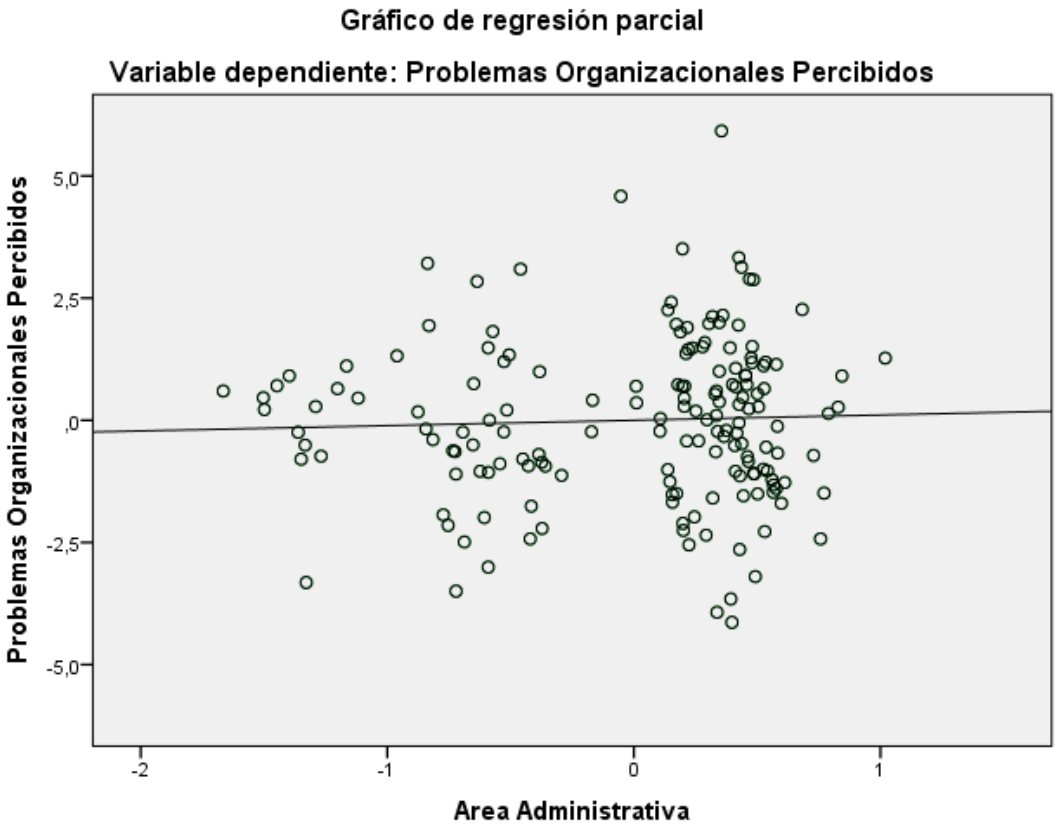


Figura 31. Gráfico de regresión parcial entre la variable área administrativa y problemas organizacionales percibidos en la muestra del estudio

Problemas organizacionales percibidos respecto al sexo:

En cuanto a la relación entre los problemas organizacionales percibidos respecto al sexo, se observa una gran dispersión entre cada una de las nubes de puntos con respecto a la recta de ajuste, lo cual indica una baja correlación entre las variables. Además se presenta un alto p-valor respecto al predictor (0,088) y al ser ligeramente mayor a 0,05 se establece que el predictor sexo no contribuye con significancia al modelo final propuesto.

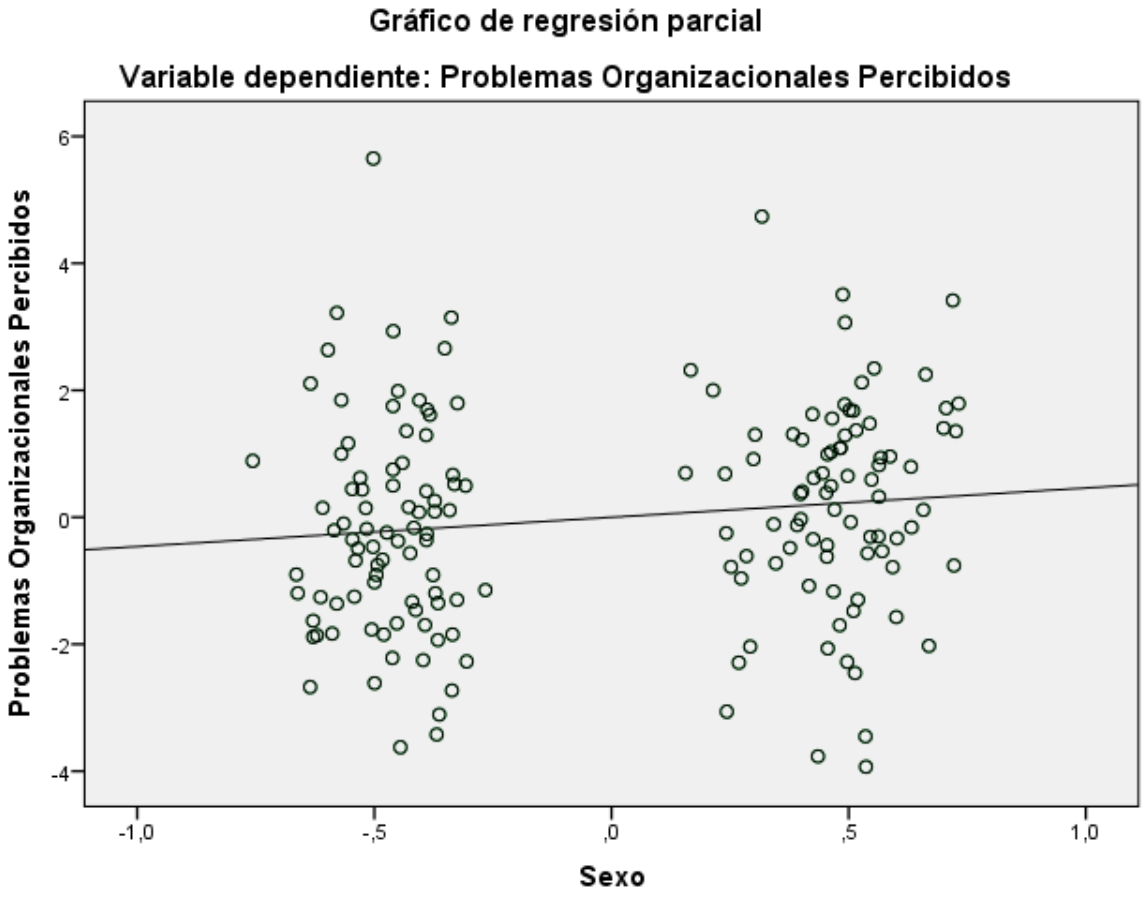


Figura 32. Gráfico de regresión parcial entre la variable sexo y problemas organizacionales percibidos en la muestra del estudio.

Problemas organizacionales percibidos respecto a la antigüedad en la organización:

El gráfico que refleja la relación entre los problemas organizacionales y la antigüedad en la organización del gerente indican una gran dispersión en la nube de puntos respecto a la recta, afirmando así la baja correlación existente entre ambas variables. A su vez, este predictor presenta un p-valor (0,84) mayor a 0,05; lo cual manifiesta que ambas variables no se encuentran asociadas respecto a los cambios de respuesta.

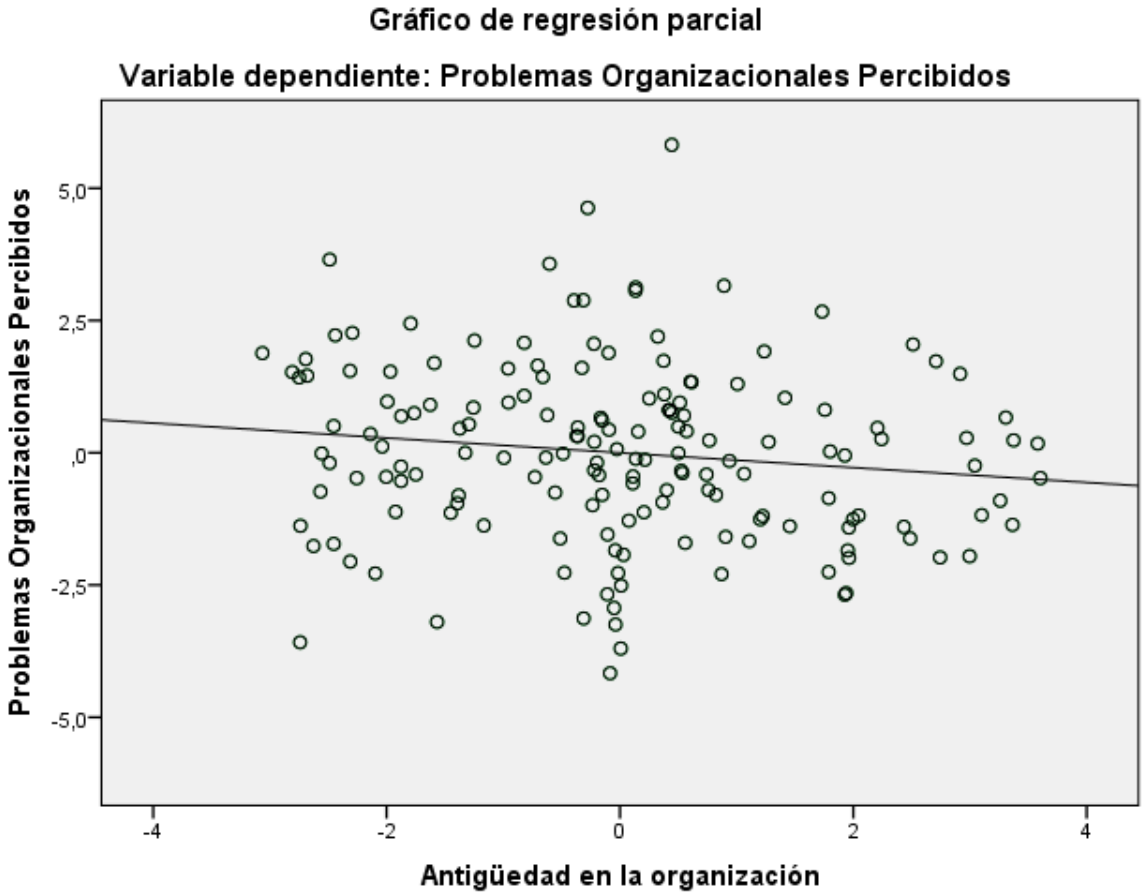


Figura 33. Gráfico de regresión parcial entre la variable antigüedad y problemas organizacionales percibidos en la muestra del estudio.

Tabla 16. *Resumen de los resultados obtenidos en los ajustes de regresión lineal*

	r^2
Valores Gerenciales	0,044
Valores Organizacionales	0,039
Competencias de comunicación	0,025
Antigüedad	0,019
Sexo	0,018
Área administrativa	0,002

En la Tabla 16 se presentan los resultados de los coeficientes de determinación "r^2" de la relación entre problemas organizacionales y variables propuestas. De los resultados se afirma que las variables predictores no se encuentran asociadas a los cambios de los problemas organizacionales percibidos. La variable de mayor correlación con los POP son los valores gerenciales. Luego los valores organizacionales, las competencias comunicacionales, la antigüedad en la organización, el sexo y finalmente el área administrativa donde se desenvuelve el líder.

Al integrar todas las variables al modelo propuesto para realizar el análisis de regresión lineal múltiple, se refuerzan las deducciones realizadas anteriormente y se confirma la baja capacidad explicativa del modelo lineal considerado, el cual puede dar cuenta únicamente del 19% del fenómeno, tal como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 17. *Resumen de los resultados obtenidos en el análisis de regresión lineal múltiple*

Resumen del modelo[b]

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,436[a]	,190	,160	1,684

a. Variables predictoras: (Constante), Antigüedad en la organización, Area Administrativa, Sexo, Competencias comunicacionales, Valores organizacionales, Valores gerenciales

b. Variable dependiente: Problemas Organizacionales Percibidos

Coeficientes[a]

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	10,803	1,363		7,926	,000
Competencias comunicacionales	,440	,217	,149	2,024	,045
Valores gerenciales	,212	,078	,212	2,721	,007
Valores organizacionales	,158	,062	,197	2,539	,012
Área Administrativa	,109	,214	,038	,510	,611
Sexo	,461	,269	,126	1,715	,088
Antigüedad en la organización	-,140	,081	-,127	-1,738	,084

a. Variable dependiente: Problemas Organizacionales Percibidos

Sin embargo, como puede observarse en la Tabla 18, cabe destacar que las variables explicativas influyen de forma conjunta y lineal sobre los problemas organizacionales percibidos. Esta conclusión se establece al aplicar el contraste de regresión (ANOVA) al modelo, el cual verifica que de forma conjunta las variables explicativas contribuyen a la explicación de la variable respuesta.

Tabla 18. *Resumen de los resultados obtenidos en el contraste de regresión ANOVA*

ANOVA[a]

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	106,538	6	17,756	6,258	,000[b]
Residual	453,955	160	2,837		
Total	560,493	166			

a. Variable dependiente: Problemas Organizacionales Percibidos

b. Variables predictoras: (Constante), Antigüedad en la organización, Area Administrativa, Sexo, Competencias comunicacionales, Valores organizacionales, Valores gerenciales

Se observa que para un nivel de significancia del 5%, se rechaza la hipótesis nula la cual indica que las variables explicativas no están relacionadas linealmente con Y.

Finalmente en la Figura 34 puede observarse que el modelo propuesto quedaría de la siguiente manera:

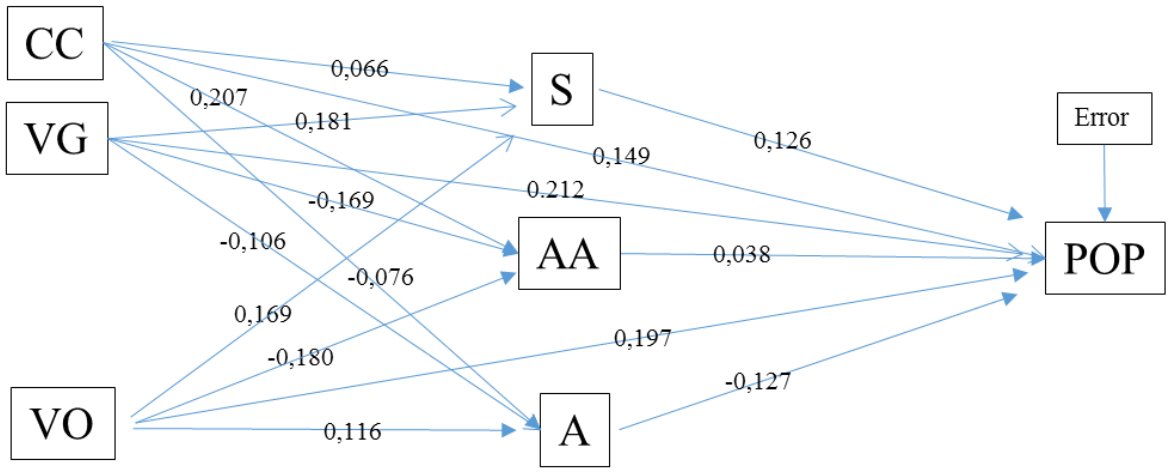


Figura 34. Resultados del modelo de path análisis calculado

Cabe destacar que a nivel general, en las pruebas de validez de los ajustes no se cumple con la totalidad de los requisitos establecidos, por lo cual, la interpretación de los resultados se deben interpretados con precaución.

En este sentido, si bien una primera lectura sobre los resultados estadísticos obtenidos podría mostrar que no se alcanzó el nivel de comprobación de las relaciones que se buscaba, cuando el autor se detiene en ciertos datos brutos, ha sido posible caracterizar el perfil de los líderes y de la organización, y, como conclusión del análisis, se destaca que las relaciones estadísticamente significativas entre los problemas organizacionales percibidos por un grupo de líderes gerenciales en una empresa privada del sector financiero venezolano en el 2017, se dan principalmente por los valores gerenciales, los valores organizacionales y las competencias de comunicación.

De manera más detallada, de acuerdo a las hipótesis planteadas es posible observar lo siguiente:

1. Asociación positiva muy débil en la relación que existe entre los problemas organizacionales percibidos (variable dependiente), y el sexo (variable independiente).

2. Asociación positiva muy débil en la relación que existe entre los problemas organizacionales percibidos (variable dependiente), y las competencias comunicacionales (variable independiente).
3. Asociación positiva débil en la relación que existe entre los problemas organizacionales percibidos (variable dependiente), y los valores organizacionales (variable independiente).
4. Asociación positiva débil en la relación que existe entre los problemas organizacionales percibidos (variable dependiente), y los valores gerenciales (variable independiente).
5. El resto de las variables; a saber, área administrativa y antigüedad, produjeron valores de correlación muy bajos y estadísticamente no significativos en relación con los problemas organizacionales percibidos.

Si desea consultar algunos detalles adicionales acerca de las pruebas estadísticas utilizadas, puede consultar el Anexo D. Para estadísticos descriptivos ver Anexos D: D1 a D3, y para estadísticos inferenciales ver Anexos D: D4 a D6.

En el siguiente capítulo se tomaran los resultados y análisis estadísticos destacados, para explicarlos por variables, según las teorías que forman parte del marco teórico de este estudio.

CAPITULO V. INTERPRETACION TEORICA DE LOS RESULTADOS

Esta investigación se ha centrado en la relación que existe entre los problemas organizacionales percibidos por un grupo de líderes gerenciales, sus rasgos individuales (sexo, antigüedad en la empresa, competencias comunicaciones y valores gerenciales) y las características de la organización (área administrativa, valores organizacionales) en una empresa privada venezolana. La intención del estudio estuvo centrada en tres aspectos: (a) obtener datos empíricos que respondieran al problema de investigación, (b) en realizar aportes de corte metodológico sobre estos temas y (c) en obtener e integrar datos para realizar algún aporte práctico.

El problema de investigación está sustentado fundamentalmente en las teorías y/o modelos de Lombardo, M. y Eichinger, R (2013), mejor conocido y reportado como la metodología de Lominger; England (1975, 1976, 1977); England, G. y William, W. (1980); Hofstede (1999) y Kara (2013) acerca de las Competencias Comunicacionales, Valores Gerenciales, Valores Organizacionales y Problemas Organizacionales Percibidos, respectivamente; sin embargo, también se nutre de investigaciones más actuales acerca de los valores organizacionales como las realizadas por Bourne y Jenkins (2013), de Eichinger, R., Ruyle, K. y Ulrich, D (2007) con sus estudios y herramientas acerca de las capacidades organizacionales (o problemas) y su relación con la comunicación realizadas y muy especialmente de los estudios de Podsakoff, P et al (2003), para guiar la metodología utilizada, porque se investiga en el marco de las ciencias del comportamiento.

El foco de este capítulo se centra en lo que dicen los datos empíricos y en su posible explicación teórica partiendo de la hipótesis general del estudio, en dos partes: en primer lugar tomando en cuenta los rasgos individuales de los líderes; y en segundo lugar tomando en cuenta los rasgos organizacionales.

Hipótesis general, parte 1: Los problemas organizacionales percibidos se relacionan con los rasgos individuales de los líderes: sexo, antigüedad, competencias comunicacionales, valores gerenciales.

A través del coeficiente de correlación lineal de Pearson se confirma la afirmación de la hipótesis, principalmente para los rasgos individuales siguientes: valores gerenciales (r=0,321**), competencias comunicacionales (r=0,196*) y sexo (r=0,194*) (priorizados, en ese orden); y se rechaza la afirmación para la variable antigüedad, ya que no resulta estadísticamente significativa la asociación.

Valores gerenciales

Este resultado de relación significativa positiva encontrada (r=0,321**) va en línea con las investigaciones de algunos autores como Kara (2013), que, por ejemplo, encuentra relación entre los problemas de la "no asunción de riesgos en una organización", como derivado de los valores "centrado en sí mismo, y sentimentalismo" en los gerentes, interpretando que se abstienen de tomar acciones arriesgadas por las que deban rendir cuentas o hacerse responsables en el futuro, basados en su egocentrismo. Igual relación se encontró con el problema de la actuación de gerentes basados en sus propios beneficios y fuera de los objetivos de la organización, y con los problemas para promover el trabajo en equipo. Otros ejemplos de asociación significativa encontrados por Kara: El problema de la centralización, cuando los gerentes consideran que ellos deben tener la última palabra al momento de tomar una decisión, aun cuando esta decisión haya sido progresiva y tomada en sub etapas. El autor refiere evidencia empírica de que este problema surge de los valores centrados en sí mismo (individualismo o egoísmo), moralismo (sólo confían en sus propias creencias y reglas), sentimentalismo y valores mixtos; y el problema de la persecución, que parece ocurrir cuando los gerentes creen tener la razón y utilizan el poder que tienen sobre sus subordinados para imponer sus propios valores, sus decisiones y formas de hacer las cosas. También encontró que la aversión a la incertidumbre, la distancia de poder, el sentimentalismo y la mezcla de valores en los gerentes pueden crear problemas de persecución dentro de la organización.

Desde otra perspectiva Down, Cowan y Smith (c.p. Cowan, 1990) afirmaron que existe relación entre problemas organizacionales y valores percibidos; y también Holland, 1959; Saks y

Ashforth, 1997, p.19. (c.p. texto de KORN/FERRY COMPANY, 2015 “Organizational Culture for Tech Manual”) refieren que las personas tienden a buscar ambientes que son compatibles con sus intereses y que ello a su vez los conduce a impregnar características particulares de su personalidad de trabajo en el ambiente de trabajo”… enfatizando que la relación individuo-organización es aún más importante en los niveles de liderazgo, que son quienes tienen mayor influencia en las decisiones y en su entorno.

Competencias comunicacionales:

Esta asociación estadísticamente significativa (r=0,196*) ha sido confirmada en otros casos, tal como lo sugiere Erozkan (2013) cuando refiere que las habilidades comunicacionales correlacionan significativamente con la capacidad para resolver problemas de corte social, y que esta habilidad a su vez correlaciona con la autoeficacia social (autoconfianza).

Minztberg a su vez (1973; en Harvard Business Review, 1999) plantea un racional que valida la experiencia del autor de este trabajo, y es que los líderes son personas responsables de una organización o de una subunidad y que tienen autoridad formal y posición para dedicarse a tres cosas: funciones interpersonales (son cabezas visibles y enlace) funciones informativas (detectan información clave, propagan, son portavoz) y funciones decisorias (para promover, solucionar problemas, distribuir tareas y negociar). El autor refiere que de estas funciones la información y el transmitir mensajes representan aproximadamente el 40% del uso de su tiempo, y esto se relaciona con la tarea de transmitir mensajes.

Por su parte, Tannembaum (1971, c.p. Robbins, 1998) considera al liderazgo como una influencia que se ejerce a través de la comunicación y que genera impacto en el entorno; mientras que Kotter (1990) afirma que el liderazgo se vincula con el tratamiento que se le da al cambio para el cierre de brechas (para solucionar problemas), marcando la dirección que ha de seguirse para desarrollar una visión en el futuro, y que se alinea a las personas al comunicársela y al inspirarlas para derrotar las posibles dificultades. Esta, entre otras evidencias de destacados investigadores, permite sugerir que las competencias comunicacionales de los líderes (expertas o inexpertas) generan un impacto en una situación y persiguen el logro de una meta o varias metas específicas a la vez, especialmente cuando estos lineamientos vienen de líderes seniors que son los que influyen de manera primordial en la cultura organizacional; o como se sugiere en el Libro FYI de Lominger (2009) las competencias son las características medibles de una persona las

que están relacionadas con su éxito laboral. El autor podría inferir que si tal afirmación es cierta, las competencias comunicacionales son un constructo complejo compuesto de múltiples variables (como la habilidad técnica, la inteligencia, la actitud) que pueden explicar el fenómeno del desempeño organizacional, y por lo tanto la presencia o ausencia de los problemas organizacionales; y que existen otras variables que también podrían estar asociadas como la motivación, la personalidad, el receptor de los mensajes con sus propias creencias y opiniones y el entorno en general, que puede ser más o menos favorable, y por lo tanto, contribuir con la predicción de la presencia o ausencia de problemas organizacionales.

Eichinger, Ruyle y Ulrich (2007) también afirman que es difícil imaginar algún aspecto del desempeño organizacional no afectado por la comunicación, razón que justifica ampliamente que se continúe estudiando distintas formas de medir los indicadores de destreza o falta de la destreza en los líderes, y que se estudien algunas causas de las fallas para corregirlas y mejorar el desempeño organizacional.

La experiencia de autor en el campo sugiere que el estudio de las competencias en los líderes es un reto porque estas pueden medirse de distintas maneras, entre otras, con la metodología utilizada en este estudio (un instrumento auto administrado, probablemente sensible a la subjetividad por sesgo de deseabilidad social, entre otros sesgos que implican editar las respuestas, tal como lo explica Podsakoff, P. et al, 2003). Esto permite resaltar la importancia de utilizar métodos mixtos en ambientes naturales de la práctica empresarial para medir competencias: por ejemplo, el uso de otras formas de cuestionarios como el de evaluadores múltiples (180º, 360º), el historial de desempeño, entrevistas estructuradas por profesionales expertos–certificados en entrevistas conductuales, y la observación en situaciones reales.

Las investigaciones derivadas de la metodología de Lominger (1991) a su vez refieren que el mejor método para el desarrollo de la gente en las organizaciones es un modelo de competencias de la empresa que se desarrolle tomando en cuenta la estrategia del negocio para garantizar la alineación de la gente con esta estrategia, y que este modelo se debe implementar a través del uso de un sistema integrado de gestión del talento que permita su uso en las prácticas cotidianas de la empresa, a través de los clásicos subsistemas de recursos humanos (Ver Figura 2). El autor de este estudio, al tratar de dar respuesta al planteamiento de la posible relación entre los rasgos de la organización (su estrategia, cultura, valores organizacionales), los rasgos de los

líderes (valores, competencias) y el desempeño organizacional (resultados, problemas organizacionales) sugiere que el sistema integrado de gestión de talento de Lominger es un modelo que aporta gran valor desde el punto de vista metodológico y práctico. La única observación que se podría hacer al modelo es que éste podría mejorarse si explícitamente agrega en el centro de su sistema el concepto guía de "valores", entendiendo por valores el concepto dinámico de "valores expresados, valores compartidos, valores aspiracionales …" (actualizados, compartidos por el equipo que lidera), tal como los definen Bourne y Jenkins (2013), ya que esto complementaría de manera excepcional el proceso de alineación conductual requerido para la obtención de las metas establecidas.

Sexo:

Según los resultados de este estudio los problemas organizacionales percibidos se relacionan de manera significativa con la variable sexo (r=0,194*). Podría afirmarse que este resultado es coherente con los arrojados por otras investigaciones, aun cuando parece haber inconsistencias cuando se analiza el gráfico de regresión parcial expuesto en este estudio (ver Figura 1, Gráfico de regresión parcial entre la variable sexo y problemas organizacionales percibidos en la muestra del estudio), en el que se observa una gran dispersión entre cada una de las nubes de puntos con respecto a la recta de ajuste, lo cual indica una baja correlación entre las variables. Además se presenta un alto p-valor respecto al predictor ligeramente mayor a 0,05 que establece que el predictor sexo como variable única no contribuye con significancia al modelo de path final propuesto; pero sí cuando se junta con otras variables explicativas que influyen de manera conjunta y lineal sobre los problemas organizacionales percibidos (ver Tabla 16 que resume los resultados obtenidos en el análisis de regresión lineal múltiple y Tabla 17 que muestra la aplicación del contraste de regresión ANOVA al modelo). Adicionalmente, es válido sugerir que la asociación que existe podría comportarse de manera distinta si el sexo es femenino o masculino.

Para explicar cómo puede darse esta relación en el día a día, es válido rescatar a G. Hofstede (1.999) como el autor pilar en el ámbito de cultura y sexo, quien expone en su libro "Culturas y Organizaciones" sus estudios de IBM en el que confirma, entre otros aspectos, que

tradicionalmente los hombres otorgan más importancia a las metas laborales (Por ejemplo: a la remuneración, al interés material y promoción), asociado a su necesidad de autoafirmación y a la competencia; mientras que las mujeres a las metas sociales y de calidad de vida; enfocado más al papel femenino de atención a los demás y al entorno social, a lo humano (Por ejemplo: mayor valor otorgado a la relación con su jefe directo y trabajar en un clima de cooperación). De esto se podría deducir que también pueden surgir distintos tipos de problemas en las organizaciones.

Hofstede también señala que el comportamiento de estos aspectos demográficos parece coincidir con estudios previos realizados por otros autores como Inkeles y Levison (1.969, pp. 447 y ss en Hofstede, 1.999) sobre las principales áreas problemas comunes en todas las culturas; que representan las dimensiones en las que Hofstede basa sus cuestionarios y entrevistas para comparar las diferentes culturas: a) Distancia Jerárquica (pequeña o grande), b) Colectivismo vs Individualismo, c) Femineidad vs Masculinidad, d) Control de la incertidumbre (Débil vs fuerte) y e) Orientación a largo Plazo (propio del pensamiento oriental) vs Corto Plazo (pensamiento más occidental).

A partir de lo anterior y a la luz del área de desempeño del autor, se considera relevante comprender estos elementos de diferencias de impacto por sexo en las organizaciones, ya que esto podría ser útil para predecir mejor el desempeño del nivel ejecutivo. En términos generales Hofstede plantea que, para que el liderazgo sea eficaz, éste debería otorgar valor a la importancia de estar en armonía con los modelos sociales (roles de mujeres y hombres), con las creencias declaradas y compartidas por la empresa (la visión, misión, la historia, los símbolos y rituales valorados por la organización), con los comportamientos declarados (los valores que guían) y con las prácticas de la organización. En la práctica esta tarea que no es sencilla, pero tal vez sería posible intervenir con éxito si se trabaja con las condiciones críticas requeridas y con alta sistematicidad metodológica.

Antigüedad:

A través del coeficiente de correlación lineal de Pearson aplicado a la muestra se sugiere que los problemas organizacionales percibidos no se relacionan de manera significativa con la variable antigüedad (r= -0,128). Al mismo tiempo, cuando se corre análisis de regresión parcial y se analiza el gráfico de dispersión también se observa la baja correlación existente entre ambas

variables, lo cual manifiesta que ambas variables no se encuentran asociadas respecto a los cambios de respuesta.

Al revisar nuevamente los hallazgos de autores como Tocher, Neil y Rutherford, Matthew W. (2009), que encontraron que algunos gerentes son menos propensos a percibir problemas "agudos" de gestión de gente y por el contrario, otros gerentes de más experiencia o antigüedad, que eran más educados, y que lideraban las PYME más grandes, eran más propensos a percibir problemas "agudos" de gestión de gente; es evidente que hay falta de consistencia acera de si la antigüedad se relaciona o no, también encontrada en este estudio en el que no correlaciona significativamente en el coeficiente de Pearson, pero si pareciera aportar en el coeficiente de determinación. En todo caso, la tendencia explicativa del estudio indica que la relación es inversa, es decir que cuando existe menor antigüedad, entonces existe mayor nivel de problemas organizacionales percibidos y viceversa.

Podría decirse que esta relación entre antigüedad y problemas organizacionales percibidos parece ser un fenómeno complejo y multicausal, que además podría variar de acuerdo al tipo de cultura del país, según el tipo de cultura organizacional y según el tipo de líderes (nivel educativo, experiencia profesional previa, personalidad, etc.). Y tal afirmación la expresa muy bien Hofstede (1999) cuando habla de las capas de la cultura como capas de programación mental, producto de pertenecer a distintos grupos: país, religión, género, *generación* – destacando que queda claro que no perciben igual los abuelos que los padres o los hijos – es razonable pensar que tampoco perciben igual quienes desarrollan su carrera como líderes desde distintas etapas de sus vidas, o quienes han tenido distintas oportunidades de educación, o quienes han desarrollado sus carreras profesionales a través de una socialización única, de acuerdo al tipo de organización a la que han pertenecido (empresas nacionales, multinacionales, emprendimientos, etc.).

Hipótesis general – Parte B: Los problemas organizacionales percibidos se relacionan con los rasgos organizacionales de la empresa: área administrativa y valores organizacionales.-

A través del coeficiente de correlación lineal de Pearson se confirma la afirmación de la hipótesis para el rasgo organizacional de valores organizacionales (r=0,267**); y se rechaza la afirmación para la variable área administrativa, ya que no resulta estadísticamente significativa la asociación.

Área Administrativa:

A través del coeficiente de correlación lineal de Pearson aplicado a la muestra se sugiere que los problemas organizacionales percibidos no se relacionan de manera significativa con la variable área administrativa (r= -0,13); aunque esta variable si correlaciona de forma positiva y directa al 10% de significancia con competencias comunicacionales (r= 207) y de forma negativa e indirecta al 5% con valores gerenciales (-1,69). Al mismo tiempo, cuando se corre el análisis de regresión parcial y se analiza el gráfico de dispersión también se observa la baja correlación existente entre ambas variables (POP-AA), lo cual manifiesta que ambas variables no se encuentran asociadas respecto a los cambios de respuesta.

Autores como Pinder C. y Pinto P (1974) encontraron que existe una relación alta y estadísticamente significativa entre la variable estilos gerenciales y área administrativa a la que pertenecía el gerente; mientras que la relación del estilo gerencial con la antigüedad y el sexo fue moderada, aunque estadísticamente no significativa al 0,05 de confianza. En relación al área administrativa podría decirse que se esperaba encontrar que los líderes de áreas regulatorias, corporativas o ejecutivas demostraran un patrón conductual distinto y que percibieran problemas organizacionales distintos; sin embargo no fue posible confirmar ninguna relación lineal significativa ni se cuenta con estudios empíricos recientes.

Bourne y Jakins (2013), podrían aportar que una forma de conocer las reflexiones y percepciones de los empleados de un área es estudiar sus valores compartidos, por lo que tal vez lo que aporta este estudio es que la relación entre el área administrativa y los POP es indirecta y no directa; tal como se expresa en el contraste de regresión ANOVA. De hecho, se aporta evidencia de que existe una relación lineal con las competencias comunicacionales (razonable porque distintas áreas demandan un nivel de competencia mayor o menor, según la naturaleza del trabajo que se realiza) y con los valores gerenciales.

Valores organizacionales

El resultado de relación significativa positiva encontrada (r=0,267**) se da a un nivel de significancia del 10%. Esto va en línea con las investigaciones de algunos autores como Hofstede (1999) y Kara (2013), que refieren la presencia de ciertas dimensiones o valores culturales que se reflejan en distintos grados de aceptación o rechazo por los grupos, y que pueden crear algunas situaciones problema en los sistemas organizacionales o sociales. Kara (2013), por su parte, encuentra relaciones entre ciertas dimensiones o valores y ciertos problemas; y en su estudio intenta explicar por qué podría ocurrir cada problema, cuando éste está presente en la muestra estudiada.

Hofstede en 1998 plantea que para conocer los valores organizacionales es fundamental conocer la topografía de los valores de sus líderes a través de los distintos departamentos y niveles, tal como se realizó en el presente estudio. Por su parte Bourne y Jenkins (2013) proponen que los valores pueden ser identificados a través de lo que comunica y expresa cada *top* líder de área (valores compartidos), pero que esto es insuficiente, que también deben tomarse en cuenta los valores atribuidos, los expresados y los deseado; por lo que es posible afirmar que la forma en que se mide esta variable en este estudio es parcial, y la metodología utilizada podría ser la razón por la que la correlación lineal no es más fuerte o por la que nuestro path resulta con nivel explicativo del 19%.

En este orden de ideas ambos autores coinciden en la crítica a que existan formas únicas de medir los valores; y en coincidencia con el autor de este estudio, lo ideal parece ser la evaluación integral (metodología cuantitativa y cualitativa combinada). Tal vez esto podría ayudar a no subestimar la importancia que esta variable puede tener en el comportamiento de las organizaciones. La relación entre las variables mencionadas queda sustentada por la teoría de la cultura organizacional de Hofstede (1998) y la de 4 formas complementarias y dinámicas de valores de Bourne y Jenkins (2013).

Para cerrar la interpretación de los resultados obtenidos por esta investigación, se puede decir que aunque no se encuentra sólida evidencia de relación lineal entre las variables estudiadas, el path análisis como modelo lineal considerado aporta una explicación del 19% del

fenómeno de los problemas organizacionales percibidos. Esto significa que el 81% de la varianza en los problemas organizacionales percibidos se pueden explicar por factores distintos a los expuestos por el modelo de regresión lineal. Desde el **punto de vista metodológico**, esto también podría significar que pueden existir otras variables que intervienen sobre la percepción de los problemas organizacionales y que no fueron controladas por este estudio. Por otra parte, desde el **punto de vista teórico** este estudio aporta verificación empírica sobre la capacidad predictiva de los problemas organizacionales percibidos, con lo que se agrega sustento a las afirmaciones teóricas que proponen que importantes variables como los valores y las competencias, guían y orientan las conductas y son parte esencial de la cultura que influye sobre el comportamiento y en la efectividad organizacional. Al mismo tiempo, es importante destacar que **desde el punto de vista práctico** del desarrollo organizacional, la capacidad predictiva del modelo propuesto no es lo suficientemente grande como para no considerar otras variables que seguramente influyen sobre la variable dependiente de manera significativa.

Finalmente el ANOVA realizado a los resultados obtenidos permitió interpretar que las variables explicativas de este estudio si influyen de manera conjunta y lineal sobre los problemas organizacionales percibidos. En este sentido, la hipótesis general de investigación es verificada empíricamente. El autor considera que el fenómeno que se intenta explicar es complejo y multivariado; es decir, este puede ser estudiado desde múltiples propósitos y latitudes, en distintos leguajes (utilizando palabras o etiquetas similares que tienen significados distintos en localidades distintas), con distintos enfoques metodológicos, y todo esto podría estar impactando los resultados obtenidos.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES

Llegados a este punto se retoma el propósito central de este trabajo que es determinar cuál es la relación que puede establecerse entre los problemas organizacionales percibidos por un grupo de líderes, sus rasgos individuales (sexo, antigüedad en la empresa, competencias comunicaciones y valores gerenciales), y las características de la organización (área administrativa, valores), en una empresa privada venezolana en el 2017. En relación con este objetivo general los resultados, para un nivel de significación del 5% o del 10%, se resumen las conclusiones de la siguiente manera:

- De acuerdo al objetivo general propuesto y el modelo establecido para la investigación, se puede establecer que la relación significativa entre los problemas organizacionales percibidos por un grupo de líderes gerenciales en una empresa privada del sector financiero venezolano en el 2017 se da principalmente por los valores gerenciales, los valores organizacionales y las competencias de comunicación.
- De igual manera, partiendo de los objetivos específicos planteados se puede decir lo siguiente:

1. Asociación positiva muy débil en la relación que existe entre los problemas organizacionales percibidos, y el sexo (0,194*).
2. Asociación positiva muy débil en la relación que existe entre los problemas organizacionales percibidos, y las competencias comunicacionales (0,196*).
3. Asociación positiva débil en la relación que existe entre los problemas organizacionales percibidos, y los valores organizacionales (0,267**).
4. Asociación positiva débil en la relación que existe entre los problemas organizacionales percibidos, y los valores gerenciales (0,321**).
5. El resto de las variables; a saber, área administrativa y antigüedad, produjeron valores de correlación negativos muy bajos y estadísticamente no significativos al nivel *0,05 ni **0,01 en relación con los problemas organizacionales percibidos.

Con respecto al path análisis propuesto como modelo lineal considerado, se puede afirmar que este aporta una explicación del 19% del fenómeno de los problemas organizacionales percibidos y que los supuestos teóricos utilizados han sido empíricamente verificados. Esto a su vez significa que el 81% de la varianza en los problemas organizacionales percibidos se pueden explicar por factores distintos a los expuestos por el modelo de regresión lineal.

En relación con los objetivos específicos de esta investigación, también resaltan los siguientes resultados del perfil organizacional/ gerencial obtenidos en la muestra estudiada:

1. **Los principales problemas organizacionales percibidos por los líderes** objeto de este estudio, fueron los siguientes: (a) **alto prescriptivismo**, donde la mayoría de las personas están muy de acuerdo con que es adecuado cumplir las normas, sin considerar el contexto y los posibles resultados; con la posible implicación de que el funcionamiento interno de la empresa se torne poco práctico, poco flexible y poco dinámico u obsoleto; (b) **alta amoralidad**, donde la mayoría de los líderes están muy de acuerdo con una condición de alto hedonismo en la empresa, lo que pudiera hacer difuso el funcionamiento en términos de la claridad de los principios y valores del negocio, que deberían ser su razón de ser; es decir, lo que debería guiar y dirigir el comportamiento de los líderes para conducir a sus equipos hacia las metas planteadas en el plan estratégico de la empresa; (c) **pérdida/ falta de comunicación**, que podría implicar que existen pocas iniciativas – reuniones – espacios para fomentar las relaciones en el trabajo; con el riesgo de perder oportunidades de gestionar y promover la confianza, la alineación y el compromiso con una visión compartida (d) **alta indecisión**, con una gran mayoría de acuerdo en que el líder debe informar a sus subordinados sobre las decisiones que toma y sobre por qué considera que son las más correctas, con el riesgo de caer en la postergación de las decisiones que se deben tomar oportunamente – de manera más práctica; y exponiéndose al riesgo de pérdida de agilidad organizacional, y posiblemente tener que pagar, a mediano o largo plazo, la consecuencias de ser desplazados por la competencia o por nuevos actores emergentes que se arriesgan más e innovan, de acuerdo a las mejores prácticas posibles del entorno.

2. **Los principales valores gerenciales de dichos líderes**, fueron las siguientes: **alto valor ético-moral** (79,6% de acuerdo), **baja presencia del valor de sí mismo/práctico/utilitario** (14,4% de acuerdo), **muy baja presencia del valor complejo - mixto en los líderes** (5,4%) y **muy baja prevalencia** (solo ocasionalmente) **del valor emocional – sentimiento** ya que (0,0 %) está de acuerdo en que está presente siempre o frecuente; al ser así la gran mayoría nunca lo percibe presente, o solo raramente en la cultura gerencial (más del 79%). La alta presencia de valor ético – moral en los líderes de la organización podría indicar que aún ante la situación de incertidumbre e inestabilidad del país (Venezuela) los gerentes y líderes de esta organización van a preferir actuar siguiendo las reglas e incluso podrían transformar estas reglas en una obligación; es decir, actuar bajo preceptos de valores moralistas en una sociedad de alta incertidumbre podría indicar que tal vez los sujetos de este estudio no posean el poder y la fuerza requerida para afrontar los retos del entorno con facilidad. En otras palabras la alta presencia del valor moralismo en la muestra estudiada podría estar conectada con la presencia del problema de **alta amoralidad o hedonismo** en el sentido de estar más atentos a su propio bienestar y supervivencia en lugar de atentos a las metas de la organización; **pérdida/ falta de comunicación** que dificulta el compromiso y alineación con la visión y misión de la organización; **alto prescriptivismo** en el sentido de un nivel de compromiso con las reglas de la organización tan alto que podría limitar el uso de la iniciativa de la gerencia media para resolver los problemas que surgen, con la consecuencia de que probablemente se esté dejando toda solución relevante a los más seniors; y **alta indecisión**, mostrando baja independencia de los subordinados en el proceso de toma de decisiones lo que a su vez reforzaría el ciclo de retardo en la solución efectiva de los problemas organizacionales, o incluso podría ocurrir el efecto “bola de nieve” que significa que un problema pequeño y resoluble crezca por inacción y se transforme con el tiempo en un problema sin solución . Todo esto, visto en conjunto, podría estar afectando las oportunidades de crecimiento de la organización en el ambiente actual y adverso que se caracteriza por alta inseguridad jurídica, inseguridad social, escasez de productos y servicios, fuga de talentos y muy alta inflación en lo económico. Este resultado de alto moralismo a su vez podría aportar a la explicación razones por las cuales diversos autores afirman, entre ellos England y Whitely (1980) en sus estudios comparativos de 4 países, que existe una alta correlación entre la prevalencia del **valor de sí mismo/práctico/utilitario** y el éxito

gerencial. Los autores han confirmado que quienes tienen valores pragmáticos valoran lo dinámico y el resultado, son más orientados hacia el logro; mientras que los gerentes menos exitosos tienen valores más estáticos y pasivos - orientados a lo moral, valoran más la lealtad, la equidad social y lo humano (England y Whitely, 1980).

3. **Las competencias comunicacionales de dichos líderes como grupo fue de nivel medio (57,5% de la población)**, destacándose las siguientes **fortalezas**: **habilidades de posicionamiento organizativo**; es decir, los líderes valoran o se perciben con fortaleza en aspectos de "comunicación efectiva" y con habilidades para "hacer presentaciones".
4. Las **competencias comunicacionales de dichos líderes fue de nivel medio (57,5% de la población)**, destacándose la presencia de brechas o **áreas de oportunidad en lo siguiente**: en las **habilidades operativas** (asociado a conseguir objetivos involucrando a otros, crear una visión nueva y diferente, organización, mantener el foco en lo importante, gestionar y organizar los procesos de trabajo) **y en las habilidades personales e interpersonales** (servir de inspiración para otras personas, gestionar relaciones diversas y ser abiertos y receptivos); siendo en este último grupo de habilidades en el que aumenta porcentualmente las personas con baja competencia.
5. Los **principales valores organizacionales percibidos** por los líderes objeto de este estudio, fueron los siguientes: **alta distancia del poder** (98,8% de acuerdo), **media -alta adaptación a la incertidumbre** (63,5% de acuerdo), organización ligeramente **más orientada a la masculinidad que a la feminidad** (56,3%) y **ligeramente más orientada al colectivismo que al individualismo** (49,1% de acuerdo – sin contar a los indecisos). Es perfectamente razonable pensar estando en Venezuela que la alta distancia del poder identificada en la organización estudiada pueda provenir de los aspectos sociales de la cultura del país, tal como lo explicaría Hofstede. Esta distancia se basa en la satisfacción que genera el uso del poder, en que todos los individuos desean tener poder y usarlo; y esta organización podría estar expresando una distribución del poder concentrado en el alto nivel jerárquico. Una alta distancia del poder significa, de acuerdo a G. Hofstede, (c.p. Kara, 2013) que en esta organización se cree en la autoridad estricta, en el orden y se le otorga gran importancia a la obediencia. Desde el punto de vista físico, también implica la utilización de marcadas diferencias en el tamaño y características de las oficinas y de otros privilegios, como expresión de un bajo nivel de igualitarismo. Por otra parte, también se destaca la presencia

de un **nivel medio - alto nivel de adaptación a la incertidumbre**, que tiene que ver con comprender y aceptar lo desconocido. Este aspecto, aparentemente contrario a la prevalencia del valor gerencial moralista, pudiera estar explicado también por el fuerte impacto del entorno país, que obliga a la constante adaptación a situaciones y retos nuevos todos los días, lo que implica que todas las personas que vivan acá deban asumir riesgos y aprender a funcionar ante la ambigüedad. La dimensión de **masculinidad – feminidad** se refiere a los roles que la sociedad le impone a los diferentes géneros, indicando distintos comportamientos esperados, según el sexo. En el ámbito organizacional de los ejecutivos, una **cultura balanceada con ligera dominancia de la masculinidad** significa que en esta organización se valora el logro, la certeza, la firmeza, la ambición y las reglas; y en general significa que el desempeño es más importante que la amabilidad y la cooperación, lo que a su vez podría generar algunos problemas como la neutralidad emocional. En este sentido, es importante destacar que cierta sensibilidad en las organizaciones es importante para generar un sentimiento de bienestar e inclusión de las personas en los grupos, y para generar identificación con la marca; y que este aspecto en la organización en estudio podría estar compensado y balanceado, ya que se observó la presencia de **colectivismo sobre el individualismo**, y el colectivismo tiene que ver con conceptos de confianza, interés por crear alianzas y por someterse a los objetivos del grupo. Tal vez lo más importante es, tomando en cuenta la alta distancia del poder o la cultura altamente jerárquica, que la organización busque el justo balance requerido para evitar el exceso de materialismo y en su lugar busque mecanismos para privilegiar la calidad del servicio a los colaboradores y clientes, que es lo que genera la lealtad que asegura un negocio a largo plazo.

Finalmente queda por definir la importancia de haber realizado esta investigación, y cuáles fueron las principales limitaciones afrontadas:

1. **Importancia de la investigación:** realizar alguna contribución a la amplia investigación sobre valores y gerentes en un campo poco explorado, como lo es el de determinar qué áreas problemas podrían estar relacionados con los valores y con otras variables individuales u organizacionales, con la intención de aportar en términos de teoría y de modelos prácticos. Desde el punto de vista de potencial aporte práctico, el estudio permitió concluir que si se

desea realizar una intervención organizacional se deben tomar en cuenta al menos tres aspectos que son cruciales: (a) que este tipo de tareas no las puede delegar la alta dirección; (b) que debe empezar con una evaluación integral de las capacidades y brechas organizacionales; y (c) que se requiere de un diagnóstico cultural bien diseñado y realizado por expertos técnicos en la materia, antes de definir los pasos de cambio que se desean dar.

1. **Limitaciones de la investigación:** (a) la naturaleza cambiante y amplia de los valores, que dependen de la educación y del enfoque teórico seleccionado limitaron el trabajo en el sentido de que este estudio no pretende ser exhaustivo en considerar la amplia gama de valores y/o teorías que existen, (b) el impacto del entorno y del país hacen que el mismo estudio, realizado en otro lugar y en otro momento pueda tener resultados distintos, (c) la renuencia de algunos líderes *top* y gerentes a contestar la encuesta por falta de tiempo u otros distractores y el reto del investigador en términos de tiempo y acceso a la muestra para hacer un seguimiento más cercano y directo con los participantes, a fin de poder lograr un número mayor de participación (d) las áreas problema y los valores explorados están limitados a los valores y problemas percibidos por los sujetos estudiados, en un tiempo determinado, (e) la validez de los resultados está definida por la validez de la escala utilizada, que originalmente fue diseñada en el idioma turco (una cultura muy distinta a la venezolana) y que por gentileza del autor de la escala se obtuvo en el idioma inglés, para luego ser traducida al español y (f) pudo haber sido muy útil la aplicación de un análisis factorial explicatorio (con las mismas variables) o confirmatorio (con nuevas variables, de acuerdo al interés del investigador) para la reducción de información, la construcción de un modelo más eficiente y la agregación de variables que pudiera contribuir a la explicación del modelo. Esta técnica no se aplicó porque se avanzó en otra línea; sin embargo, se considera que habría permitido una mayor comprensión a la estructura subyacente del fenómeno a través de la reducción en factores, por lo que se deja como oportunidad futura.

Como conclusión teórica de cierre se puede decir que si bien el estudio del 2013 de H. Kara fue esencial para inspirar el inicio de esta investigación de la mano de reconocidas teorías como la de Hofstede y la de England, en la interpretación del autor, este enfoque agregó una mayor complejidad al incluir la variable de competencias comunicacionales de la mano de

autores como Lombardo, M; Eichinger, R. (2013); Eichinger, R., Ruyle,K. y Ulrich, D. (2007); revisando las metodologías de Korn Ferry Company (2015) y al incluir otras variables demográficas que, en su conjunto, parecen haber contribuido al modelo que explica la presencia de los problemas organizacionales percibidos por los líderes.

CAPITULO VII. RECOMENDACIONES Y CONSECUENCIAS PRÁCTICAS

Para dar cierre a esta investigación, el autor desea dejar un registro documental que sirva a gerentes y profesionales de las organizaciones a ser más eficientes, a prepararse para cambiar y para lograr sus objetivos con éxito y con una apropiada articulación entre los distintos roles que conforman una organización.

En este sentido, se destaca un aprendizaje acerca de la gestión de problemas y del cambio cultural que consiste en que, tal y como lo refiere Hofstede (1999), se necesita la acción conjunta de al menos dos variables para impulsar el cambio: de una persona con poder y con carisma "Un Líder Sponsor Clave" y de otra persona experta, capaz de llegar a un diagnóstico correcto y de proponer una terapia adecuada "Un Técnico- Experto", y que ambos deben estar dispuestos a comprometerse para contar con el tiempo requerido que implica desempeñar este importante y largo papel (Witte, 1973,1977; c.p. Hofstede1999). Ambas personas, según los autores, deben ser distintas y nunca suponer que se conocen bien el entorno, siguiendo el hecho de que las realidades pueden lucir muy distintas desde diversos niveles de la organización y desde los distintos tipos de sesgos personales (Podsakoff et al, 2003).

Partiendo de que lo esencial parece ser iniciar con un diagnóstico y enfoque adecuado, se sugieren los primeros dos aspectos: (a) darle importancia a contar con un modelo y una metodología robusta y (b) darle importancia a conformar un equipo apropiado para poder integrar la información estratégica de la organización, que valide el *Líder Sponsor Clave*, con la labor de su contraparte - la persona *"Técnica"* a la que le correspondería hacer de "experto".

A continuación se estructura una herramienta o guía de ayuda para el cambio y/o la gestión cultural en tres etapas y una sencilla secuencia de pasos.

Etapa I. Momento Estratégico: Diagnosticar y Alinear a la Alta Dirección

Paso 1. Revisión y reevaluación del **plan estratégico** de la organización: visión, misión, metas y objetivos a 3 -5 años.

Paso 2. Identificación y **definición de valores/comportamientos deseados**.

a. Sesión con el Comité Ejecutivo / Workshop
b. Definición del cuerpo de Valores de la organización
c. Operacionalización de los Valores en conductas

Paso 3. Identificación y **definición de modelo de competencias**/comportamientos de éxito y comportamientos de fracaso.

a. Sesión con el Comité Ejecutivo / Workshop
b. Definición de perfiles esperados por nivel de contribución y de los imperativos de liderazgo.

Paso 4. **Implementación del modelo integrado de gestión del talento**; basado en los valores; las competencias y los imperativos del liderazgo.

Paso 5. **Estudio de cultura y valores / diagnóstico organizacional**.

a. Aplicación de Encuesta a líderes para identificar Valores actuales/deseados
b. Aplicación de Encuesta Online a Empleados de la organización
c. Análisis de Resultados: Cultura Actual vs Cultura Deseada
d. Acordar cual es la Cultura Requerida, para alcanzar el Plan Estratégico a 3 - 5 años
e. Realizar las adecuaciones a los Valores y Desarrollar los Indicadores Conductuales y/o frases inspiradoras
f. Priorizar, validar y generar consenso en la alta dirección

Paso 6. **Estrategia de implementación**: relanzamiento o difusión de los valores requeridos.

a. Definir Roles y Responsabilidades de los actores clave/ formar para desempeñar el rol de cada actor clave
b. Estructurar el Programa de «Movilización Cultural»

Etapa II. Diseñar e implementar los cambios necesarios y requeridos: Validar el Programa de "Movilización Cultural"

En esta etapa vale la pena tomar en cuenta las siguientes recomendaciones y señalamientos:

- Es altamente deseable crear una red de Agentes de Cambio en la Organización, que contribuya a soportar el proceso y disminuya los costos.
- Es pertinente realizar un sociograma que permita identificar a las personas claves en cada uno de los niveles afectados.

- Se debe iniciar el cambio contactando a las personas claves. Si las personas claves comienzan, otras los seguirán.
- Piense si debe eliminar o establecer controles.
- Tome la decisión sobre si debe automatizar o desmontar procesos de automatización.
- Decida si tiene que establecer una mayor comunicación, o eliminarla.
- En el transcurso del proceso tal vez deba reconsiderar criterios para contratar, promover, rotar y desvincular personas.
- Puede ser una buena recomendación el desconfiar de los planes para formar a todos; concéntrese en formar solo a personas motivadas

Paso 7. **Fase de Comunicación y Convencimiento.**

a. Definir Estrategia de Comunicación
    i. Propuesta gráfica del Modelo “Somos X,Y,Z… ”
    ii. Propuesta de frases Inspiradoras sobre los Valores
    iii. Propuesta de medios alternos. Ej. Rotulados, acrílicos, etc.
    iv. Propuesta de Despliegue Comunicacional
b. Construcción de " La Historia de Cambio"
c. Diseñar propuesta gráfica para el Kit comunicacional
    i. Gestionar con Mercadeo Kit comunicacional de Valores
d. Gestionar Video y/o estructurar agenda de Sesión de Lanzamiento

Paso 8. **Fase de Desarrollo de Capacidades - Formación en Valores.**

a. Validación de propuesta de despliegue: Formación en Valores «Taller de Apropiación»
b. Diseño propuesta "Talleres de Asimilación y Apropiación" +Role Model
c. Diseño del "Kit comunicacional y de herramientas" a entregar a los líderes en las sesiones, para que multipliquen a sus equipos
d. Validación de otras alternativas de Formación

Paso 9. **Fase de Reforzamiento e Institucionalización.**

a. Propuesta de un Programa Reconocimiento por Valores: grupal participativo (socializar las nominaciones desde la base) y para aprobación por un Comité Directivo
b. Ejecución del Programa de Reconocimiento por Valores
c. Seguimiento por área administrativa/funcional
d. Estrategia de Reforzamiento Comunicacional

e. Continuación con los talleres presenciales o vía e- learning al resto de los empleados “motivados”, e incluir el tema como “cápsula” en Programas de Inducción y en Reuniones periódicas de la dirección
f. Reforzamiento: proyección de videos, tutoriales

Etapa III. Revisar, Ajustar y Perseverar en el cambio deseado

Paso 10. Observar la Evolución, corregir el camino

Paso 11. Repetición periódica del diagnóstico cultural

Estos once pasos en tres etapas pueden ser una expresión práctica del compendio de teorías utilizadas en el presente trabajo y de la experiencia práctica del autor, que se espera sirva para iniciar y llevar adelante con éxito un proceso organizacional de cambio cultural, a personas interesadas en esta materia.

BIBLIOGRAFIA

ALLPORT, G.W., VERNON, P.E. y LINDSEY, G. (1960). A Study of valúes. Boston: Houghton Mifflin. USA.

BERZUKOVA, JEHN, ZANUTTO, y THATCHER (2009). Do Workgroup Faultlines Help or Hurt?. A Moderated Model of Faultlines, Team Identification and Group Performance. Vol.20, No. 1 Jan-Feb. 2009.

BOURNE, H., y JENKINS, M. (2013). Organizational Values: A Dynamic Perspective. Organization Studies 34: 495. University of Bristol, UK. Cranfield School of Management, UK. http://www.oss.sagepub.com/34/4/495.

CALEB, A. LOPEZ (2002). Valores Gerenciales y Comportamiento Organizacional. Encuentro Educacional Vol. 9, N92, 162-184. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia, Venezuela.

COWAN, D. (1990). Developing a classification structure of organizational problems: An empirical Investigation. Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 2, 366-390. Miami University, USA.

CRAIG C. PINDER y PATRICK R. PINTO (1974). Demographic Correlates of Maragerial Style.Personnel Psychology. Vol. 27, 257-270. University of Minnesota. USA.

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Real Academia Española. 23.ª edición. Madrid: Espasa Libros, S. L. U., 2014. http://www.rae.es/publicaciones/obras-academicas/diccionarios-de-la-real-academia-espanola

EICHINGER, R., RUYLE, K y ULRICH, D. (2007). FYI. For Strategic Effectiveness: Aligning People and Operational Practices to Strategy. Lominger International: A Korn/Ferry Company. USA.

ENGLAND, GEORGE W. y LEE, RAYMOND (1974). The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India, and Australia. Australia. Journal of Applied Psychology, Vol 59(4), Aug 1974, 411-419. USA.

ENGLAND, GEORGE W. (1975). The Manager and his values. Cambridge (Mass.): Ballinger, 1975, 177 p. University of Michigan. USA.

ENGLAND, GEORGE W. (1976). The man Tager and his valué: An intemational perspective. Cambridge, MA: Ballinger.

ENGLAND, GEORGE W. (1977). Personal Value Systems of Managers and Administrators. Minnesota Univ., Minneapolis. Center for the Study of Organizational Performance and Human Effectiveness. USA.

ENGLAND, GEORGE W. y WILLIAM, WHITELY (1977). Managerial Values as a Reflection of Culture and the Process of Industrialization. Academy of Management Journal. Vol. 20. No. 3.439-453. University of Minnesota and University of Kansas. USA.

ENGLAND, GEORGE W. y WILLIAM, WHITELY (1980). Variability in common dimensions of managerial values due to value orientation and country differences. Personnel Psychology. Vol. 33.p.77-89. University of Oklahoma and University of Kansas. USA.

EROZKAN, A. (2013). The Effect of Communication Skills and Interpersonal Problem Solving Skills on Social Self-Efficacy. Educational Sciences: Theory & Practice - 13(2). 739-745. Educational Consultancy and Research Center. Mugla Sitki Kocman University.Turquía.

FARIAS NAZEL, PABLO (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. Opción, 23(52), 85-103. Recuperado en 12 de marzo de 2017, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-872007000100007&lng=es&tlng=es.

GRANDJEAN, I. y GUÉGUEN, N. (2011). SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY, 2011,39(9),1209-1216. Society for Personality Research. http://dx.doi.org/10.2224/sbp.

HARVARD BUSINESS REVIEW (1999). Liderazgo. Ediciones Deusto S.A. Bilbao. España.

HOFSTEDE, G. (1999). Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia. Madrid: Alianza Editorial S.A.

LOMBARDO, M. y EICHINGER, R. (2013). FYI. For Your Improvement. Una guía de desarrollo y formación. 5ta Edición. Lominger International: A Korn/Ferry Company. USA.

LYLES, M. y MITROFF, I. (1980). Organizational problem formulation: An empirical study. Administrative Science Quarterly, Vol. 25, 102-120. Cornell University, NY, USA.

KARA, HAKAN (2013). A Research to identify the problem areas caused by organizational and managerial values. Yonetim ve Ekonomi, Cilt 20, Sayl: 1, 119-140. Celal Bayar Universitesi I.I.B.F. Manisa. Turquía.

KERLINGER, F (1988). Investigación del Comportamiento. Mc Graw Hill. Tercera Edición. México.

KORN/FERRY COMPANY (2015). Organizational Culture for Tech Manual. Documento de circulación privada. NY, USA.

KOTTER, J. (1990). El Factor Liderazgo. Madrid: Díaz de Santos.

KOTTER, J. (1992). Una fuerza para el Cambio. Madrid: Díaz de Santos.

KOUZES, J. y POSNER, B. (1996). Credibilidad. España: Granica.

MINTZBERG, H. (1973) EN HARVARD BUSINESS REVIEW "LIDERAZGO" (1999). La naturaleza del trabajo directivo: folclore y realidad. España.

ORR, E., SNELTJES, C. y GUANGRONG (2010). Best practices in developing and implementing competency models. KORN/FERRY INSTITUTE.

PICK, STEPHEN y UHLES NEVILLE (2012). Use a Competency Library to Build a Talent Management System. INNOVATIONS IN LEARNING. www. THE PUBLIC MANAGER.ORG.

PODSAKOFF, PHILIP M., MACKENZIE SCOTT B., LEE JEONG-YEON y PODSAKOFF NATHAN P (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. Indiana University and University of Florida. USA.

REARDON, K. K. (1.991). La persuasión en la comunicación. Teoría y Contexto. Paidós Comunicación. Ediciones PAIDOS. España.

REARDON, K. K. (1.991). Persuasion in practice. SAGE Publication, Inc. California, USA.

ROBBINS, S. (1998). Comportamiento organizacional. (7ma. Ed.). Pretince Hall Hispanoamericana. S.A. México.

ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional. (10ma. Ed). Pearson Educación. México.

ROE, A. ROBERT y ESTER, PETER (1999). Values and Work Empirical Findings and Theoretical Perspective. Applied Psychology: An International Review, 48 (1). 1-2. Tilburg University, The Netherlands.

TOCHER, NEIL y RUTHERFORD, MATTHEW W. (2009). Perceived Acute Human Resource Management Problems in Small and Medium Firms: An Empirical Examination. Entrepreneurship: Theory & Practice. Mar2009, Vol. 33 Issue 2, p455-479. 25p. Baylor University. USA.

ANEXOS

ANEXO A

ANEXO A1 “Invitación a Participar en el Estudio Piloto”

ANEXO A2 “Invitación a Participar en el Estudio Piloto 2”

ANEXO A3 “Invitación a Participar en el Estudio”

ANEXO A1 "Invitación a Participar en el Estudio Piloto 1"

Asunto: *Invitación a participar en Estudio Piloto sobre "Liderazgo y Percepción Organizacional" (3 días para responder) - Jessica Duarte*

Cuerpo del Texto:

Estimado amigo (a),

Actualmente estoy culminando mis estudios de Maestría en Desarrollo Organizacional en la UCAB, ya es fase de tesis. Por tal motivo estoy realizando una investigación asociada al liderazgo, competencias comunicacionales y percepción organizacional. Para recaudar los datos necesito que respondas a una breve encuesta *on line* que conseguirás en el siguiente link:

https://survs.com/survey/e4fvhujrtb

Los datos que utilizare serán agregados y el programa seleccionado garantiza la absoluta confidencialidad de los respondientes. Los resultados tendrán fines estrictamente académicos. Con el fin de asegurar su concentración y máxima eficiencia, le sugerimos *seleccione un lugar privado* que le permita *completar el instrumento sin interrupciones*.

De antemano te agradezco la generosidad por el tiempo que vas a dedicar para responder las preguntas y completar el cuestionario.

Saludos cordiales,

Jessica Duarte

VP de Efectividad y Desarrollo Organizacional

Talento Humano

VPE de Talento Humano

+58 212 2061259

+58 424 2699809

ANEXO A2 “Invitación a Participar en el Estudio Piloto 2”

Asunto: *Invitación a participar en Estudio sobre “Liderazgo y Percepción Organizacional 2017”*

Cuerpo del Texto:

Estimado Líder,

Actualmente estamos participando en una investigación asociada al tema del liderazgo, las competencias comunicacionales y la percepción organizacional. Para recaudar datos de este estudio requerimos que respondan a una breve encuesta *on line* que conseguirán en el siguiente link:

https://survs.com/survey/d8fxelzgf6

Los datos que se utilizaran serán agregados y el programa seleccionado garantiza la absoluta confidencialidad de los participantes. Los resultados tendrán fines estrictamente diagnósticos y servirán de apoyo a la dirección para mejorar el desempeño organizacional. Con el fin de asegurar su concentración y máxima eficiencia, le sugerimos seleccione un lugar privado que le permita completar el instrumento sin interrupciones.

De antemano les agradezco la generosidad, por el tiempo que van a dedicar para responder las preguntas y completar el cuestionario (Tiempo: 15 a 20 minutos aprox.).

Saludos cordiales,

Jessica Duarte

VP de Efectividad y Desarrollo Organizacional

Talento Humano

VPE de Talento Humano

+58 212 xxxxxxx

+58 424 xxxxxxx

ANEXO A3 "Invitación a Participar en el Estudio"

Sender name: Jessica Duarte B - VP de Efectividad y Desarrollo Organizacional

Reply address: jduarte@xxx.com.ve

Subject: Invitación a participar en Estudio sobre "Liderazgo y Percepción Organizacional 2017"

Estimado Líder,

Actualmente estamos colaborando en una investigación académica asociada al tema del liderazgo, las competencias comunicacionales y la percepción organizacional. Para recaudar datos de este estudio requerimos su valiosa colaboración para responder una breve encuesta ***on line*** que conseguirán en el siguiente link:

[SurveyLink]

Los datos que se utilizaran serán agregados y el programa seleccionado garantiza la absoluta confidencialidad de los participantes. Los resultados tendrán fines estrictamente académicos y diagnósticos que serán integrados en una tesis de maestría, por lo que no hay respuestas correctas ni incorrectas, solo debe responder de la manera más honesta posible.

Con el propósito de asegurar su concentración, le sugerimos seleccione un lugar privado que le permita completar el instrumento sin interrupciones. El esfuerzo de culminar su participación no le tomara más de 15 minutos. Por favor no lo abandone antes de responder todas las preguntas.

Nota: Este link está conectado con su dirección de correo electrónico y solo debe ser utilizado por Usted. Es importante que no reenvíe el link a nadie más.

En caso de presentarse cualquier inconveniente con el instrumento, sírvase contactar a Jessica Duarte (jduarte@xxx.com.ve).

¡Gracias por su tiempo!

Saludos cordiales,

Jessica Duarte

VP de Efectividad y Desarrollo Organizacional

Talento Humano - VPE de Talento Humano

+58 212 xxxxxxx - xxxxxxx

- - - - - - - - - - - - - - - - - - -

Note: Si Ud. no desea recibir mensajes de Survs, por favor haga clic en el siguiente link:

[OptOutLink]

ANEXO B

ANEXO B1. "Estadísticos de la prueba piloto del instrumento aplicada a 20 líderes venezolanos, luego de la validación de 3 jueces expertos"

ANEXO B2. "Estadísticos de la prueba piloto 2 del instrumento aplicado a 47 líderes venezolanos, luego de la validación de 2 jueces expertos"

ANEXO B1 "Estadísticos de la prueba piloto del instrumento aplicada a 20 líderes venezolanos, luego de la validación de 3 jueces expertos"

Item-Total Statistics of Pilot Experiment

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1)¿Hay casos en los cuales usted se ha quedado “corto de miras”, o sus intuiciones lo han hecho equivocarse en la toma de decisiones para su organización?	155,20	176,695	,322	.	,774
2)¿Hace usted uso del poder que le corresponde en su puesto de una forma precisa y relevante?	156,30	173,589	,342	.	,772
3)¿Son sus decisiones individuales? ¿Están sus decisiones basadas en sus criterios personales?	155,30	181,274	,008	.	,782
4)¿El género de sus subordinados tiene algún efecto sobre sus decisiones?	154,15	182,134	-,011	.	,781
5)En cuanto a las decisiones que ha tomado ¿Se considera usted exitoso para su organización?	156,80	178,274	,285	.	,776
6)¿Los principios y valores éticos generalmente aceptados por la sociedad afectan su proceso de toma de decisiones?	156,45	170,682	,378	.	,770
7)En su labor gerencial, como director o como administrador ¿Revela usted sus reacciones emocionales (rabia, alegría, llanto, risa, estima, etc.)?	155,70	179,695	,113	.	,779

8)En su labor gerencial, como director o como administrador ¿Tiende a valorar las tendencias y las opciones de acuerdo a como varían las circunstancias?	156,45	172,892	,395	.	,771
9)No es correcto tomar riesgos en situaciones de incertidumbre.	154,65	182,766	-,054	.	,783
10)Introducir principios organizacionales claros y precisos ayuda a los gerentes a sentirse seguros.	157,20	175,221	,415	.	,772
11)Cuando los gerentes no pueden ofrecer soluciones esclarecedoras, certeras y firmes, la confianza en ellos por parte de sus subordinados disminuye.	156,40	174,358	,254	.	,775
12)La cortedad de miras de los gerentes, afecta negativamente el logro de la visión organizacional.	156,55	172,997	,305	.	,773
13)La estructura jerárquica dentro de las organizaciones aumenta la lealtad a los gerentes.	154,90	177,779	,183	.	,777
14)Un gerente debe tener siempre la última palabra sobre la ejecución de las decisiones tomadas por grupos formados dentro de la organización.	155,25	176,513	,121	.	,781

15)Un gerente debería confiar más en su propio conocimiento y competencia que en la experiencia de sus subordinados para resolver cualquier problema.	154,70	177,274	,246	.	,775
16)Las decisiones desarrolladas, maduradas o aprobadas en los órganos de toma de decisiones de bajo nivel (la base), son necesarias para que el gerente tome decisiones finales efectivas.	156,20	168,379	,568	.	,765
17)No siempre es necesario consultar a alguien para tomar una decisión efectiva en cualquier materia.	156,50	187,737	-,261	.	,791
18)El éxito de un gerente depende de que sus intereses personales no interfieran en sus decisiones.	156,40	176,884	,138	.	,779
19)Un gerente que busca opiniones de personas con valores culturales distintos a los propios, hace más difícil el logro de los fines organizacionales.	155,00	194,316	-,498	.	,799
20)La cultura organizacional se origina y se basa en los principios y valores en los que cree el gerente, director o administrador.	155,45	163,103	,465	.	,764

21)Hacer clasificaciones por género facilita la solución de problemas generales dentro de la organización.	154,35	183,924	-,130		,783
22)Los departamentos (unidades organizacionales) deben orientar sus conductas de acuerdo a las actitudes de género del gerente.	154,00	183,474	-,111	.	,782
23)Agrupar a los individuos de acuerdo con su género es una forma efectiva de fomentar relaciones organizacionales basadas en la confianza.	154,30	182,747	-,054	.	,782
24)En una organización los individuos deben comportarse de acuerdo a los roles de género acordados socialmente.	154,75	177,461	,127	.	,780
25)Un gerente, para lograr resultados en cualquier circunstancia, debe estar dispuesto a adoptar actitudes flexibles.	156,60	164,253	,664	.	,760
26)Una estructura organizacional formal fortalece la prevención de errores.	155,70	166,221	,455	.	,766
27)La felicidad de la organización depende de la felicidad de su gerente o director.	154,75	172,618	,435	.	,770

28)Los gerentes deberían obtener recompensas tangibles por sus grandes esfuerzos.	156,60	182,463	-,041	.	,784
29)Un gerente debería seleccionar sus subordinados no sólo por su calificación para realizar el trabajo, sino también porque sus valores sean similares a los propios.	155,85	174,134	,267	.	,774
30)Un gerente debe ser, en sus conductas y decisiones, consistente con los valores de la sociedad.	156,70	177,695	,176	.	,777
31)Un gerente debe informar a sus subordinados sobre las decisiones que toma y sobre por qué considera que son las más correctas.	156,70	173,905	,434	.	,771
32)A la hora de tomar decisiones el gerente debe confiar en su sentido común.	156,50	175,632	,306	.	,774
33)Los seres humanos nacieron para ser felices.	156,85	175,713	,241	.	,775
34)Es muy normal ver el efecto de los sentimientos y emociones en las decisiones que toma un gerente.	155,35	171,292	,327	.	,772
35)Un gerente se irrita cuando no puede actuar según sus propios motivadores internos.	155,25	173,671	,289	.	,774

36)A los gerentes les gusta actuar de forma libre e independiente.	155,75	175,882	,144	.	,780
37)No debe esperarse que un gerente tome siempre decisiones semejantes bajo condiciones similares.	156,25	181,882	-,029	.	,786
38)Los subordinados deberían tener una idea precisa acerca de los motivos que hay detrás de la conducta de sus gerentes.	155,95	170,261	,498	.	,767
39)Cuando las circunstancias varían es muy normal ver un cambio en los valores de los gerentes.	154,70	176,011	,231	.	,776
40)Cuando sea necesario, los gerentes, en sus actitudes y conductas, deberían ser capaces de desarrollar una actitud favorable a sus propios deseos,	155,25	186,934	-,209	.	,791
41)Los gerentes siempre deberían evaluar y considerar a sus subordinados bajo el principio de la buena fe.	156,05	170,050	,318	.	,772
42)Los gerentes deberían ser útiles a sus subordinados en cualquier materia.	156,35	165,503	,533	.	,763
43)Los gerentes deben ser simpáticos, estar alegres.	155,70	176,116	,180	.	,778

44)Los gerentes deben tomar decisiones de acuerdo a los deseos y demandas de sus subordinados.	154,50	178,263	,286	.	,776
45)Proporciono la información necesaria y oportuna que la gente necesita saber para hacer su trabajo, tomar decisiones y para sentirse bien acerca de ser un miembro del equipo.	157,05	183,313	-,097	.	,782
46)Creo un clima que incentiva a los demás a hacer su trabajo del mejor modo posible: los conozco, facilito las tareas y la toma de decisiones, otorgo autoridad, pido sugerencias y les hago sentir importantes.	156,95	181,839	,014	.	,780
47)Examino todas las posibilidades de un tema o desafío, soy capaz de pensar de forma global y de anticiparme al futuro, proyectando a largo plazo.	156,60	174,884	,437	.	,772
48)Soy efectivo en una variedad de presentaciones formales (individuales o grupales), sé cómo manejar los temas delicados y polémicos; capto la atención de los demás y puedo controlar al grupo durante la presentación.	156,65	179,397	,168	.	,777

49)Agrupo a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; se cómo inculcar buen ánimo y promuevo el diálogo abierto, franco; defino el éxito como producto del trabajo en equipo; hago que todos se sientan parte del equipo y responsab	156,85	180,450	,108	.	,779
50)Comunico una visión o sentido de propósito central convincente e inspirador; genero conversaciones que van más allá de hoy, hablo de las posibilidades; soy optimista; puedo inspirar y motivar a unidades enteras u organizaciones.	156,65	177,713	,237	.	,776
51)Soy preciso al definir y comunicar el alcance y la dificultad de las tareas y proyectos a mi cargo; establezco objetivos y metas para mi equipo; descompongo el trabajo en las etapas del proyecto y mido el desempeño en función de las metas.	156,65	181,397	,024	.	,781
52)Invierto mi tiempo y el tiempo de los demás en lo que es importante; cierro rápidamente lo crítico y soy capaz de poner las cosas triviales a un lado, remuevo obstáculos y mantengo el foco en mis objetivos.	156,70	175,063	,369	.	,772

53)Vengo con un montón de ideas nuevas y únicas; fácilmente hago conexiones entre ellas; tiendo a ser visto como original y agrego valor en los entornos de intercambio de ideas.	156,35	179,292	,143	.	,778
54)Indago, analizo, utilizo la lógica y los métodos para resolver problemas difíciles de forma eficaz; exploro opciones para buscar respuestas y observo más allá de lo obvio.	156,60	171,516	,570	.	,767
55)Comprendo los aspectos especializados rápidamente; soy bueno en el aprendizaje de nuevas tendencias, empresas, productos o conocimientos técnicos; participo en cursos técnicos y seminarios.	156,25	176,197	,273	.	,775
56)Entiendo por qué los grupos hacen lo que hacen; recojo el sentido del grupo en términos de posiciones, intenciones y necesidades; lo que valoran y cómo motivarlos; puedo predecir qué grupos hacer para atender diferentes situaciones.	156,25	169,987	,541	.	,766

57)Soy bueno en definir los pasos necesarios para hacer las cosas; se cómo organizar a la gente y las actividades; entiendo cómo separar y combinar las tareas en un flujo de trabajo eficiente, sé qué medir y cómo medirlo; puedo ver las oportunidades de s	156,70	177,695	,418	.	,774
58)Escucho con atención y en forma activa; escucho con paciencia a las personas hasta el final; puedo repetir exactamente las opiniones de las personas aunque no esté de acuerdo con ellas.	156,50	180,684	,061	.	,780

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
¿Hay casos en los cuales usted se ha quedado “corto de miras”, o sus intuiciones lo han hecho equivocarse en la toma de decisiones para su organización?	3,45	,605	20
¿Hace usted uso del poder que le corresponde en su puesto de una forma precisa y relevante?	2,35	,875	20
¿Son sus decisiones individuales? ¿Están sus decisiones basadas en sus criterios personales?	3,35	,875	20
¿El género de sus subordinados tiene algún efecto sobre sus decisiones?	4,50	,513	20
En cuanto a las decisiones que ha tomado ¿Se considera usted exitoso para su organización?	1,85	,489	20
¿Los principios y valores éticos generalmente aceptados por la sociedad afectan su proceso de toma de decisiones?	2,20	1,056	20
En su labor gerencial, como director o como administrador ¿Revela usted sus reacciones emocionales (rabia, alegría, llanto, risa, estima, etc.)?	2,95	,686	20

En su labor gerencial, como director o como administrador ¿Tiende a valorar las tendencias y las opciones de acuerdo a como varían las circunstancias?	2,20	,834	20
No es correcto tomar riesgos en situaciones de incertidumbre.	4,00	,649	20
Introducir principios organizacionales claros y precisos ayuda a los gerentes a sentirse seguros.	1,45	,605	20
Cuando los gerentes no pueden ofrecer soluciones esclarecedoras, certeras y firmes, la confianza en ellos por parte de sus subordinados disminuye.	2,25	1,020	20
La cortedad de miras de los gerentes, afecta negativamente el logro de la visión organizacional.	2,10	1,021	20
La estructura jerárquica dentro de las organizaciones aumenta la lealtad a los gerentes.	3,75	,786	20
Un gerente debe tener siempre la última palabra sobre la ejecución de las decisiones tomadas por grupos formados dentro de la organización.	3,40	1,273	20

Un gerente debería confiar más en su propio conocimiento y competencia que en la experiencia de sus subordinados para resolver cualquier problema.	3,95	,686	20
Las decisiones desarrolladas, maduradas o aprobadas en los órganos de toma de decisiones de bajo nivel (la base), son necesarias para que el gerente tome decisiones finales efectivas.	2,45	,887	20
No siempre es necesario consultar a alguien para tomar una decisión efectiva en cualquier materia.	2,15	,875	20
El éxito de un gerente depende de que sus intereses personales no interfieran en sus decisiones.	2,25	1,118	20
Un gerente que busca opiniones de personas con valores culturales distintos a los propios, hace más difícil el logro de los fines organizacionales.	3,65	,933	20
La cultura organizacional se origina y se basa en los principios y valores en los que cree el gerente, director o administrador.	3,20	1,436	20

Hacer clasificaciones por género facilita la solución de problemas generales dentro de la organización.	4,30	,571	20
Los departamentos (unidades organizacionales) deben orientar sus conductas de acuerdo a las actitudes de género del gerente.	4,65	,489	20
Agrupar a los individuos de acuerdo con su género es una forma efectiva de fomentar relaciones organizacionales basadas en la confianza.	4,35	,587	20
En una organización los individuos deben comportarse de acuerdo a los roles de género acordados socialmente.	3,90	1,071	20
Un gerente, para lograr resultados en cualquier circunstancia, debe estar dispuesto a adoptar actitudes flexibles.	2,05	,999	20
Una estructura organizacional formal fortalece la prevención de errores.	2,95	1,234	20
La felicidad de la organización depende de la felicidad de su gerente o director.	3,90	,788	20
Los gerentes deberían obtener recompensas tangibles por sus grandes esfuerzos.	2,05	,826	20

Un gerente debería seleccionar sus subordinados no sólo por su calificación para realizar el trabajo, sino también porque sus valores sean similares a los propios.	2,80	1,005	20
Un gerente debe ser, en sus conductas y decisiones, consistente con los valores de la sociedad.	1,95	,826	20
Un gerente debe informar a sus subordinados sobre las decisiones que toma y sobre por qué considera que son las más correctas.	1,95	,686	20
A la hora de tomar decisiones el gerente debe confiar en su sentido común.	2,15	,745	20
Los seres humanos nacieron para ser felices.	1,80	,894	20
Es muy normal ver el efecto de los sentimientos y emociones en las decisiones que toma un gerente.	3,30	1,129	20
Un gerente se irrita cuando no puede actuar según sus propios motivadores internos.	3,40	,995	20
A los gerentes les gusta actuar de forma libre e independiente.	2,90	1,252	20
No debe esperarse que un gerente tome siempre decisiones semejantes bajo condiciones similares.	2,40	1,095	20

Los subordinados deberían tener una idea precisa acerca de los motivos que hay detrás de la conducta de sus gerentes.	2,70	,865	20
Cuando las circunstancias varían es muy normal ver un cambio en los valores de los gerentes.	3,95	,887	20
Cuando sea necesario, los gerentes, en sus actitudes y conductas, deberían ser capaces de desarrollar una actitud favorable a sus propios deseos,	3,40	,995	20
Los gerentes siempre deberían evaluar y considerar a sus subordinados bajo el principio de la buena fe.	2,60	1,273	20
Los gerentes deberían ser útiles a sus subordinados en cualquier materia.	2,30	1,129	20
Los gerentes deben ser simpáticos, estar alegres.	2,95	1,050	20
Los gerentes deben tomar decisiones de acuerdo a los deseos y demandas de sus subordinados.	4,15	,489	20
Proporciono la información necesaria y oportuna que la gente necesita saber para hacer su trabajo, tomar decisiones y para sentirse bien acerca de ser un miembro del equipo.	1,60	,503	20

Creo un clima que incentiva a los demás a hacer su trabajo del mejor modo posible: los conozco, facilito las tareas y la toma de decisiones, otorgo autoridad, pido sugerencias y les hago sentir importantes.	1,70	,470	20
Examino todas las posibilidades de un tema o desafío, soy capaz de pensar de forma global y de anticiparme al futuro, proyectando a largo plazo.	2,05	,605	20
Soy efectivo en una variedad de presentaciones formales (individuales o grupales), sé cómo manejar los temas delicados y polémicos; capto la atención de los demás y puedo controlar al grupo durante la presentación.	2,00	,562	20
Agrupo a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; se cómo inculcar buen ánimo y promuevo el diálogo abierto, franco; defino el éxito como producto del trabajo en equipo; hago que todos se sientan parte del equipo y responsab	1,80	,523	20

Comunico una visión o sentido de propósito central convincente e inspirador; genero conversaciones que van más allá de hoy, hablo de las posibilidades; soy optimista; puedo inspirar y motivar a unidades enteras u organizaciones.	2,00	,649	20
Soy preciso al definir y comunicar el alcance y la dificultad de las tareas y proyectos a mi cargo; establezco objetivos y metas para mi equipo; descompongo el trabajo en las etapas del proyecto y mido el desempeño en función de las metas.	2,00	,649	20
Invierto mi tiempo y el tiempo de los demás en lo que es importante; cierro rápidamente lo crítico y soy capaz de poner las cosas triviales a un lado, remuevo obstáculos y mantengo el foco en mis objetivos.	1,95	,686	20
Vengo con un montón de ideas nuevas y únicas; fácilmente hago conexiones entre ellas; tiendo a ser visto como original y agrego valor en los entornos de intercambio de ideas.	2,30	,657	20

Indago, analizo, utilizo la lógica y los métodos para resolver problemas difíciles de forma eficaz; exploro opciones para buscar respuestas y observo más allá de lo obvio.	2,05	,686	20
Comprendo los aspectos especializados rápidamente; soy bueno en el aprendizaje de nuevas tendencias, empresas, productos o conocimientos técnicos; participo en cursos técnicos y seminarios.	2,40	,754	20
Entiendo por qué los grupos hacen lo que hacen; recojo el sentido del grupo en términos de posiciones, intenciones y necesidades; lo que valoran y cómo motivarlos; puedo predecir qué grupos hacer para atender diferentes situaciones.	2,40	,821	20
Soy bueno en definir los pasos necesarios para hacer las cosas; se cómo organizar a la gente y las actividades; entiendo cómo separar y combinar las tareas en un flujo de trabajo eficiente, sé qué medir y cómo medirlo; puedo ver las oportunidades de s	1,95	,394	20

Escucho con atención y en forma activa; escucho con paciencia a las personas hasta el final; puedo repetir exactamente las opiniones de las personas aunque no esté de acuerdo con ellas.	2,15	,671	20

ANEXO B2. "Estadísticos de la prueba piloto 2 del instrumento aplicado a 47 líderes venezolanos, luego de la validación de 2 jueces expertos"

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
¿Hay casos en los cuales usted se ha quedado “corto de visión”, o sus intuiciones lo han hecho equivocarse en la toma de decisiones para su organización?	141.28	306.465	-.182		.838
¿Hace usted uso del poder que le corresponde en su puesto de una forma precisa y relevante?	143.26	297.325	.202		.832
¿Las decisiones que usted toma en su puesto están basadas fundamentalmente en sus criterios personales?	141.60	308.072	-.152		.843
¿El género de sus subordinados tiene algún efecto sobre las decisiones que toma en el trabajo?	140.77	287.227	.373		.829
En cuanto a las decisiones que ha tomado ¿Se considera usted exitoso para su organización?	143.38	298.981	.161		.833
¿Los principios y valores éticos generalmente aceptados por la sociedad afectan su proceso de toma de decisiones?	141.74	302.238	-.038		.843
En su labor gerencial, como director o como administrador ¿Revela usted sus reacciones emocionales (rabia, alegría, llanto, risa, estima, etc.)?	141.62	299.894	.069		.835
En su labor gerencial, como director o como administrador ¿Tiende a valorar las tendencias y las opciones de acuerdo a como varían las circunstancias?	142.79	293.345	.245		.832
Es inadecuado tomar riesgos en situaciones de incertidumbre.	141.87	293.505	.219		.832

Introducir principios organizacionales claros y precisos ayuda a los gerentes a sentirse seguros.	143.66	300.708	.052		.835
Cuando los gerentes no pueden ofrecer soluciones esclarecedoras, certeras y firmes, la confianza en ellos por parte de sus subordinados disminuye.	143.30	300.996	.034		.835
El foco en el corto plazo de los gerentes, afecta negativamente el logro de la visión organizacional.	142.34	299.490	.055		.836
La estructura jerárquica dentro de las organizaciones aumenta la lealtad a los gerentes.	142.17	282.927	.498		.826
Un gerente debe tener siempre la última palabra sobre la ejecución de las decisiones tomadas por grupos formados dentro de la organización.	142.06	273.322	.659		.820
Un gerente debería confiar más en su propio conocimiento y competencia que en la experiencia de sus subordinados para resolver cualquier problema.	141.38	292.198	.282		.831
Las decisiones desarrolladas, maduradas o aprobadas en los órganos de toma de decisiones de bajo nivel (la base), son necesarias para que el gerente tome decisiones finales efectivas.	142.83	298.318	.095		.835
A veces es necesario consultar a alguien para tomar decisiones efectivas en cualquier materia.	143.26	297.151	.181		.833
El éxito de un gerente depende de que sus intereses personales no interfieran en sus decisiones.	143.28	293.987	.249		.831

Un gerente que busca opiniones de personas con valores culturales distintos a los propios, facilita el logro de los fines organizacionales.	142.40	299.029	.076		.835
La cultura organizacional se origina y se basa en los principios y valores en los que cree el gerente, director o administrador.	141.94	279.713	.480		.825
Hacer diferencias de género facilita la solución de problemas generales dentro de la organización.	140.83	295.449	.297		.831
Los empleados deben orientar sus conductas en el trabajo, de acuerdo a las actitudes de género del gerente, para evitar conflictos.	141.17	293.057	.217		.832
Agrupar a los empleados de acuerdo con su género puede fomentar relaciones de trabajo basadas en la confianza.	141.15	288.303	.339		.829
En una organización los individuos deben comportarse de acuerdo a los roles de género acordados socialmente.	142.23	290.357	.240		.832
Un gerente, para lograr resultados en cualquier circunstancia, debe estar dispuesto a adoptar actitudes flexibles.	142.89	292.880	.288		.831
Una estructura organizacional formal fortalece la prevención de errores.	143.11	288.749	.423		.828
La felicidad de la organización depende de la felicidad de su gerente o director.	141.91	292.384	.233		.832
Los gerentes deberían obtener recompensa económica por sus grandes esfuerzos.	142.87	301.331	.011		.837

Un gerente debería seleccionar sus subordinados no sólo por su calificación para realizar el trabajo, sino también porque sus valores sean similares a los propios.	142.36	289.497	.293		.831
Un gerente debe ser, en sus conductas y decisiones, consistente con los valores de la sociedad.	143.17	289.666	.417		.828
Un gerente debe informar a sus subordinados sobre las decisiones que toma y sobre por qué considera que son las más correctas.	143.40	296.116	.238		.832
A la hora de tomar decisiones el gerente debe confiar en su sentido común.	142.85	294.130	.267		.831
Los seres humanos nacieron para ser felices.	143.51	298.603	.120		.834
Es muy normal ver el efecto de los sentimientos y emociones en las decisiones que toma un gerente.	141.81	289.245	.316		.830
Un gerente se irrita cuando no puede actuar según sus propios motivadores internos.	141.72	292.857	.221		.832
A los gerentes les gusta actuar de forma libre e independiente.	142.09	295.471	.149		.834
Se espera que un gerente tome siempre decisiones semejantes bajo condiciones similares.	142.45	296.905	.125		.834
Los subordinados deberían tener una idea precisa acerca de los motivos que hay detrás de la conducta de sus gerentes.	142.60	289.159	.417		.828
Cuando las circunstancias varían es muy normal ver un cambio en los valores de los gerentes.	141.47	290.820	.268		.831
Cuando sea necesario, los gerentes deberían ser capaces de desarrollar actitudes y conductas a favor de sus propios deseos.	141.74	292.803	.201		.833

Los gerentes siempre deberían evaluar y considerar a sus subordinados bajo el principio de la buena fe.	142.19	289.506	.297		.830
Los gerentes deberían ser útiles a sus subordinados en cualquier materia.	143.09	286.819	.524		.826
Los gerentes deben ser simpáticos, estar alegres.	142.79	290.345	.386		.829
Los gerentes deben tomar decisiones de acuerdo a los deseos y demandas de sus subordinados.	141.04	302.955	-.029		.836
Proporciono la información necesaria y oportuna que la gente necesita saber para hacer su trabajo, para tomar decisiones y para sentirse bien acerca de ser un miembro del equipo.	143.60	292.855	.484		.829
Soy experto en crear un clima que incentiva a los demás a hacer su trabajo de la mejor manera posible: los conozco, facilito las tareas y la toma de decisiones, otorgo autoridad, pido sugerencias y les hago sentir importantes.	143.51	290.647	.452		.828
Examino todas las posibilidades de un tema o desafío, soy capaz de pensar de forma global y de anticiparme al futuro, proyectando a largo plazo.	143.13	295.070	.293		.831
Soy efectivo en una variedad de presentaciones formales (individuales o grupales), sé cómo manejar los temas delicados y polémicos; capto la atención de los demás y puedo controlar al grupo durante la presentación.	143.15	294.477	.313		.831

Agrupo a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; se cómo inculcar buen ánimo y promuevo el diálogo abierto, franco; defino el éxito como producto del trabajo en equipo; hago que todos se sientan parte del equipo y responsab	143.47	289.820	.449		.828
Comunico una visión o sentido de propósito central convincente e inspirador; genero conversaciones que van más allá de hoy, hablo de las posibilidades; soy optimista; puedo inspirar y motivar a unidades enteras u organizaciones.	142.98	290.630	.409		.829
Soy bueno planificando: Soy preciso al definir y comunicar el alcance y la dificultad de las tareas y proyectos a mi cargo; establezco objetivos y metas para mi equipo; descompongo el trabajo en las etapas del proyecto y mido el desempeño en función de l	142.98	292.326	.410		.829
Invierto mi tiempo y el tiempo de los demás en lo que es importante; cierro rápidamente lo crítico y soy capaz de poner las cosas triviales a un lado, remuevo obstáculos y mantengo el foco en mis objetivos.	143.23	294.401	.328		.830
Vengo con un montón de ideas nuevas y únicas; fácilmente hago conexiones entre ellas; tiendo a ser visto como original y agrego valor en los entornos de intercambio de ideas.	142.68	284.874	.588		.825
Indago, analizo, utilizo la lógica y los métodos para resolver problemas difíciles de forma eficaz; exploro opciones para buscar respuestas y observo más allá de lo obvio.	143.32	294.744	.437		.830

Comprendo los aspectos especializados rápidamente; soy bueno en el aprendizaje de nuevas tendencias, empresas, productos o conocimientos técnicos; participo en cursos técnicos y seminarios.	142.83	291.449	.368		.829
Entiendo por qué los grupos hacen lo que hacen; recojo el sentido del grupo en términos de posiciones, intenciones y necesidades; lo que valoran y cómo motivarlos; puedo predecir qué grupos hacer para atender diferentes situaciones.	142.62	282.937	.611		.824
Soy bueno en definir los pasos necesarios para hacer las cosas; se cómo organizar a la gente y las actividades; entiendo cómo separar y combinar las tareas en un flujo de trabajo eficiente, sé qué medir y cómo medirlo; puedo ver las oportunidades de s	142.98	288.413	.473		.827
Soy experto en escuchar: Escucho con atención y en forma activa; escucho con paciencia a las personas hasta el final; puedo repetir exactamente las opiniones de las personas, aunque no esté de acuerdo con ellas.	143.17	293.144	.346		.830

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
¿Hay casos en los cuales usted se ha quedado “corto de visión”, o sus intuiciones lo han hecho equivocarse en la toma de decisiones para su organización?	141.28	306.465	-.182		.838

¿Hace usted uso del poder que le corresponde en su puesto de una forma precisa y relevante?	143.26	297.325	.202		.832
¿Las decisiones que usted toma en su puesto están basadas fundamentalmente en sus criterios personales?	141.60	308.072	-.152		.843
¿El género de sus subordinados tiene algún efecto sobre las decisiones que toma en el trabajo?	140.77	287.227	.373		.829
En cuanto a las decisiones que ha tomado ¿Se considera usted exitoso para su organización?	143.38	298.981	.161		.833
¿Los principios y valores éticos generalmente aceptados por la sociedad afectan su proceso de toma de decisiones?	141.74	302.238	-.038		.843
En su labor gerencial, como director o como administrador ¿Revela usted sus reacciones emocionales (rabia, alegría, llanto, risa, estima, etc.)?	141.62	299.894	.069		.835
En su labor gerencial, como director o como administrador ¿Tiende a valorar las tendencias y las opciones de acuerdo a como varían las circunstancias?	142.79	293.345	.245		.832
Es inadecuado tomar riesgos en situaciones de incertidumbre.	141.87	293.505	.219		.832
Introducir principios organizacionales claros y precisos ayuda a los gerentes a sentirse seguros.	143.66	300.708	.052		.835
Cuando los gerentes no pueden ofrecer soluciones esclarecedoras, certeras y firmes, la confianza en ellos por parte de sus subordinados disminuye.	143.30	300.996	.034		.835
El foco en el corto plazo de los gerentes, afecta negativamente el logro de la visión organizacional.	142.34	299.490	.055		.836

La estructura jerárquica dentro de las organizaciones aumenta la lealtad a los gerentes.	142.17	282.927	.498		.826
Un gerente debe tener siempre la última palabra sobre la ejecución de las decisiones tomadas por grupos formados dentro de la organización.	142.06	273.322	.659		.820
Un gerente debería confiar más en su propio conocimiento y competencia que en la experiencia de sus subordinados para resolver cualquier problema.	141.38	292.198	.282		.831
Las decisiones desarrolladas, maduradas o aprobadas en los órganos de toma de decisiones de bajo nivel (la base), son necesarias para que el gerente tome decisiones finales efectivas.	142.83	298.318	.095		.835
A veces es necesario consultar a alguien para tomar decisiones efectivas en cualquier materia.	143.26	297.151	.181		.833
El éxito de un gerente depende de que sus intereses personales no interfieran en sus decisiones.	143.28	293.987	.249		.831
Un gerente que busca opiniones de personas con valores culturales distintos a los propios, facilita el logro de los fines organizacionales.	142.40	299.029	.076		.835
La cultura organizacional se origina y se basa en los principios y valores en los que cree el gerente, director o administrador.	141.94	279.713	.480		.825
Hacer diferencias de género facilita la solución de problemas generales dentro de la organización.	140.83	295.449	.297		.831

Los empleados deben orientar sus conductas en el trabajo, de acuerdo a las actitudes de género del gerente, para evitar conflictos.	141.17	293.057	.217		.832
Agrupar a los empleados de acuerdo con su género puede fomentar relaciones de trabajo basadas en la confianza.	141.15	288.303	.339		.829
En una organización los individuos deben comportarse de acuerdo a los roles de género acordados socialmente.	142.23	290.357	.240		.832
Un gerente, para lograr resultados en cualquier circunstancia, debe estar dispuesto a adoptar actitudes flexibles.	142.89	292.880	.288		.831
Una estructura organizacional formal fortalece la prevención de errores.	143.11	288.749	.423		.828
La felicidad de la organización depende de la felicidad de su gerente o director.	141.91	292.384	.233		.832
Los gerentes deberían obtener recompensa económica por sus grandes esfuerzos.	142.87	301.331	.011		.837
Un gerente debería seleccionar sus subordinados no sólo por su calificación para realizar el trabajo, sino también porque sus valores sean similares a los propios.	142.36	289.497	.293		.831
Un gerente debe ser, en sus conductas y decisiones, consistente con los valores de la sociedad.	143.17	289.666	.417		.828
Un gerente debe informar a sus subordinados sobre las decisiones que toma y sobre por qué considera que son las más correctas.	143.40	296.116	.238		.832
A la hora de tomar decisiones el gerente debe confiar en su sentido común.	142.85	294.130	.267		.831

Los seres humanos nacieron para ser felices.	143.51	298.603	.120		.834
Es muy normal ver el efecto de los sentimientos y emociones en las decisiones que toma un gerente.	141.81	289.245	.316		.830
Un gerente se irrita cuando no puede actuar según sus propios motivadores internos.	141.72	292.857	.221		.832
A los gerentes les gusta actuar de forma libre e independiente.	142.09	295.471	.149		.834
Se espera que un gerente tome siempre decisiones semejantes bajo condiciones similares.	142.45	296.905	.125		.834
Los subordinados deberían tener una idea precisa acerca de los motivos que hay detrás de la conducta de sus gerentes.	142.60	289.159	.417		.828
Cuando las circunstancias varían es muy normal ver un cambio en los valores de los gerentes.	141.47	290.820	.268		.831
Cuando sea necesario, los gerentes deberían ser capaces de desarrollar actitudes y conductas a favor de sus propios deseos.	141.74	292.803	.201		.833
Los gerentes siempre deberían evaluar y considerar a sus subordinados bajo el principio de la buena fe.	142.19	289.506	.297		.830
Los gerentes deberían ser útiles a sus subordinados en cualquier materia.	143.09	286.819	.524		.826
Los gerentes deben ser simpáticos, estar alegres.	142.79	290.345	.386		.829
Los gerentes deben tomar decisiones de acuerdo a los deseos y demandas de sus subordinados.	141.04	302.955	-.029		.836

Proporciono la información necesaria y oportuna que la gente necesita saber para hacer su trabajo, para tomar decisiones y para sentirse bien acerca de ser un miembro del equipo.	143.60	292.855	.484		.829
Soy experto en crear un clima que incentiva a los demás a hacer su trabajo de la mejor manera posible: los conozco, facilito las tareas y la toma de decisiones, otorgo autoridad, pido sugerencias y les hago sentir importantes.	143.51	290.647	.452		.828
Examino todas las posibilidades de un tema o desafío, soy capaz de pensar de forma global y de anticiparme al futuro, proyectando a largo plazo.	143.13	295.070	.293		.831
Soy efectivo en una variedad de presentaciones formales (individuales o grupales), sé cómo manejar los temas delicados y polémicos; capto la atención de los demás y puedo controlar al grupo durante la presentación.	143.15	294.477	.313		.831
Agrupo a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; se cómo inculcar buen ánimo y promuevo el diálogo abierto, franco; defino el éxito como producto del trabajo en equipo; hago que todos se sientan parte del equipo y responsab	143.47	289.820	.449		.828
Comunico una visión o sentido de propósito central convincente e inspirador; genero conversaciones que van más allá de hoy, hablo de las posibilidades; soy optimista; puedo inspirar y motivar a unidades enteras u organizaciones.	142.98	290.630	.409		.829

Soy bueno planificando: Soy preciso al definir y comunicar el alcance y la dificultad de las tareas y proyectos a mi cargo; establezco objetivos y metas para mi equipo; descompongo el trabajo en las etapas del proyecto y mido el desempeño en función de l	142.98	292.326	.410		.829
Invierto mi tiempo y el tiempo de los demás en lo que es importante; cierro rápidamente lo crítico y soy capaz de poner las cosas triviales a un lado, remuevo obstáculos y mantengo el foco en mis objetivos.	143.23	294.401	.328		.830
Vengo con un montón de ideas nuevas y únicas; fácilmente hago conexiones entre ellas; tiendo a ser visto como original y agrego valor en los entornos de intercambio de ideas.	142.68	284.874	.588		.825
Indago, analizo, utilizo la lógica y los métodos para resolver problemas difíciles de forma eficaz; exploro opciones para buscar respuestas y observo más allá de lo obvio.	143.32	294.744	.437		.830
Comprendo los aspectos especializados rápidamente; soy bueno en el aprendizaje de nuevas tendencias, empresas, productos o conocimientos técnicos; participo en cursos técnicos y seminarios.	142.83	291.449	.368		.829
Entiendo por qué los grupos hacen lo que hacen; recojo el sentido del grupo en términos de posiciones, intenciones y necesidades; lo que valoran y cómo motivarlos; puedo predecir qué grupos hacer para atender diferentes situaciones.	142.62	282.937	.611		.824

Soy bueno en definir los pasos necesarios para hacer las cosas; se cómo organizar a la gente y las actividades; entiendo cómo separar y combinar las tareas en un flujo de trabajo eficiente, sé qué medir y cómo medirlo; puedo ver las oportunidades de s	142.98	288.413	.473		.827
Soy experto en escuchar: Escucho con atención y en forma activa; escucho con paciencia a las personas hasta el final; puedo repetir exactamente las opiniones de las personas, aunque no esté de acuerdo con ellas.	143.17	293.144	.346		.830

ANEXO C

Cuestionario de "Liderazgo y Percepción Organizacional 2017"
(Kara, 2013. Traducido al español y adaptado por Duarte, 2017)

Cuestionario de "Liderazgo y Percepción Organizacional 2017"

(Kara, 2013. Traducido al español y adaptado por Duarte, 2017)

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de proposiciones relacionadas con su trabajo, por favor escoja la alternativa que más se adecue a lo que Ud. percibe cotidianamente.

1	¿Hay casos en los cuales usted se ha quedado "corto de miras", o sus intuiciones lo han hecho equivocarse en la toma de decisiones para su organización?	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )
2	¿Hace usted uso del poder que le corresponde en su puesto de una forma precisa y relevante?	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )
3	¿Las decisiones que usted toma en su puesto están basadas fundamentalmente en sus criterios personales?	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )
4	¿El género de sus subordinados tiene algún efecto sobre las decisiones que toma en el trabajo?	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )
5	En cuanto a las decisiones que ha tomado ¿Se considera usted exitoso para su organización?	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )
6	¿Los principios y valores éticos generalmente aceptados por la sociedad afectan su proceso de toma de decisiones?	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )
7	En su labor gerencial, como director o como administrador ¿Revela usted sus reacciones emocionales (rabia, alegría, llanto, risa, estima, etc.)?	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )
8	En su labor gerencial, como director o como administrador ¿Tiende a valorar las tendencias y las opciones de acuerdo a como varían las circunstancias?	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )
9	Es inadecuado tomar riesgos en situaciones de incertidumbre.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
10	Introducir principios organizacionales claros y precisos ayuda a los gerentes a sentirse seguros.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
11	Cuando los gerentes no pueden ofrecer soluciones esclarecedoras, certeras y firmes, la confianza en ellos por parte de sus subordinados disminuye.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )

12	La cortedad de miras de los gerentes, afecta negativamente la visión organizacional.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
13	La estructura jerárquica dentro de las organizaciones aumenta la lealtad a los gerentes.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
14	Un gerente debe tener siempre la última palabra sobre la ejecución de las decisiones tomadas por grupos formados dentro de la organización.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
15	Un gerente debería confiar más en su propio conocimiento y competencia que en la experiencia de sus subordinados para resolver cualquier problema.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
16	Las decisiones desarrolladas, maduradas o aprobadas en los órganos de toma de decisiones de bajo nivel (la base), son necesarias para que el gerente tome decisiones finales efectivas.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
17	A veces es necesario consultar a alguien para tomar decisiones efectivas en cualquier materia.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
18	El éxito de un gerente depende de que sus intereses personales no interfieran en sus decisiones.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
19	Un gerente que busca opiniones de personas con valores culturales distintos a los propios, facilita el logro de los fines organizacionales.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
20	La cultura organizacional se origina y se basa en los principios y valores en los que cree el gerente, director o administrador.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
21	Hacer diferencias de género facilita la solución de problemas generales dentro de la organización.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
22	Los empleados deben orientar sus conductas en el trabajo, de acuerdo a las actitudes de género del gerente, para evitar conflictos.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
23	Agrupar a los empleados de acuerdo con su género puede fomentar relaciones de trabajo basadas en la confianza.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
24	En una organización los individuos deben comportarse de acuerdo a los roles de género acordados socialmente.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )

25	Un gerente, para lograr resultados en cualquier circunstancia, debe estar dispuesto a adoptar actitudes flexibles.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
26	Una estructura organizacional formal fortalece la prevención de errores.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
27	La felicidad de la organización depende de la felicidad de su gerente o director.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
28	Los gerentes deberían obtener recompensa económica por sus grandes esfuerzos.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
29	Un gerente debería seleccionar sus subordinados no sólo por su calificación para realizar el trabajo, sino también porque sus valores sean similares a los propios.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
30	Un gerente debe ser, en sus conductas y decisiones, consistente con los valores de la sociedad.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
31	Un gerente debe informar a sus subordinados sobre las decisiones que toma y sobre por qué considera que son las más correctas.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
32	A la hora de tomar decisiones el gerente debe confiar en su sentido común.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
33	Los seres humanos nacieron para ser felices.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
34	Es muy normal ver el efecto de los sentimientos y emociones en las decisiones que toma un gerente.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
35	Un gerente se irrita cuando no puede actuar según sus propios motivadores internos.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
36	A los gerentes les gusta actuar de forma libre e independiente.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
37	Se espera que un gerente tome siempre decisiones semejantes bajo condiciones similares.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )

38	Los subordinados deberían tener una idea precisa acerca de los motivos que hay detrás de la conducta de sus gerentes.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
39	Cuando las circunstancias varían, es muy normal ver un cambio en los valores de los gerentes.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
40	Cuando sea necesario, los gerentes deberían ser capaces de desarrollar actitudes y conductas a favor de sus propios deseos.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
41	Los gerentes siempre deberían evaluar y considerar a sus subordinados bajo el principio de la buena fe.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
42	Los gerentes deberían ser útiles a sus subordinados en cualquier materia.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
43	Los gerentes deben ser simpáticos, estar alegres.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )
44	Los gerentes deben tomar decisiones de acuerdo a los deseos y demandas de sus subordinados.	Muy de acuerdo ( )	De acuerdo ( )	Indeciso ( )	En desacuerdo ( )	Muy en desacuerdo ( )

A continuación se le presentan una serie de afirmaciones relacionadas con su trabajo, por favor escoja la alternativa que más se adecúe a lo que Ud. practica cotidianamente. Tome en cuenta que cada ítem funciona como una autoevaluación de su comportamiento más usual. Al respecto vale la pena aclarar que no hay respuestas correctas o incorrectas.

45	Proporciono la información necesaria y oportuna que la gente necesita saber para hacer su trabajo, para tomar decisiones y para sentirse bien acerca de ser un miembro del equipo. *	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )
46	Soy experto en crear un clima que incentiva a los demás a hacer su trabajo de la mejor manera posible: los conozco, facilito las tareas y la toma de decisiones, otorgo autoridad, pido sugerencias y les hago sentir importantes. *	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )
47	Examino todas las posibilidades de un tema o desafío, soy capaz de pensar de forma global y de anticiparme al futuro, proyectando a largo plazo.	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )

48	Soy efectivo en una variedad de presentaciones formales (individuales o grupales): sé cómo manejar los temas delicados y polémicos, capto la atención de los demás y puedo controlar al grupo durante la presentación.	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )
49	Agrupo a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere: se cómo inculcar buen ánimo y promuevo el diálogo abierto, franco; defino el éxito como producto del trabajo en equipo; hago que todos se sientan parte del equipo y responsables de triunfos y logros. *	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )
50	Comunico una visión o sentido de propósito central convincente e inspirador; genero conversaciones que van más allá de hoy, hablo de las posibilidades; soy optimista; puedo inspirar y motivar a unidades enteras u organizaciones. *	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )
51	Soy bueno planificando: Soy preciso al definir y comunicar el alcance y la dificultad de las tareas y proyectos a mi cargo; establezco objetivos y metas para mi equipo; descompongo el trabajo en las etapas del proyecto y mido el desempeño en función de las metas. *	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )
52	Invierto mi tiempo y el tiempo de los demás en lo que es importante; cierro rápidamente lo crítico y soy capaz de poner las cosas triviales a un lado, remuevo obstáculos y mantengo el foco en mis objetivos. *	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )
53	Vengo con un montón de ideas nuevas y únicas; fácilmente hago conexiones entre ellas; tiendo a ser visto como original y agrego valor en los entornos de intercambio de ideas. *	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )
54	Indago, analizo, utilizo la lógica y los métodos para resolver problemas difíciles de forma eficaz; exploro opciones para buscar respuestas y observo más allá de lo obvio. *	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )
55	Comprendo los aspectos especializados rápidamente; soy bueno en el aprendizaje de nuevas tendencias, empresas, productos o conocimientos técnicos; participo en cursos técnicos y seminarios.	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )
56	Entiendo por qué los grupos hacen lo que hacen; recojo el sentido del grupo en términos de	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )

	posiciones, intenciones y necesidades; lo que valoran y cómo motivarlos; puedo predecir qué grupos hacer para atender diferentes situaciones. *					
57	Soy bueno en definir los pasos necesarios para hacer las cosas; se cómo organizar a la gente y las actividades; entiendo cómo separar y combinar las tareas en un flujo de trabajo eficiente, sé qué medir y cómo medirlo; puedo ver las oportunidades de sinergia y simplificar procesos complejos; puedo hacer más con menos recursos. *	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )
58	Soy experto en escuchar: Escucho con atención y en forma activa; escucho con paciencia a las personas hasta el final; puedo repetir exactamente las opiniones de las personas, aunque no esté de acuerdo con ellas	Siempre ( )	Frecuentemente ( )	A veces ( )	Raramente ( )	Nunca ( )

59. DATOS SOCIO DEMOGRÁFICOS
Sexo *

Masculino Femenino

Antigüedad en la organización

De 0 a 2 años

Más de 2 años y menos de 5 años

Entre 5 y 10 años

Más de 10 y menos de 15 años

Entre 15 y 20 años

Más de 20 y menos de 25 años

25 años o más de 25 años

Área Administrativa

Se refiere al área o función donde Ud. se desempeña dentro de la Organización, de acuerdo a la estructura de la empresa: **Ej. Presidencia, Vicepresidencia Ejecutiva, Comercial, * (Desplegable… y agregar abierto OTRO (Escriba...)**

ANEXO D

Detalles pruebas estadísticas, en tablas y gráficos

- *AnexoD1.- Estadísticos descriptivos de las variables estudiadas, N, Media y Desviación típica.*
- *Anexo D2.- Tabla y gráfico resumen de respuestas a la variable Valores organizacionales, por dimensión en N y %.*
- *Anexo D3.- Tabla y gráfico resumen de respuestas a la variable Valores gerenciales, por dimensión en N y %.*
- *Anexo D4.- Variables independientes, y su relación de Coeficientes*[a]
- *Anexo D5.- Variables independientes, y su diagnóstico de colinealidad*[a]
- *Anexo D6.- Estadísticos sobre los residuos*[a]

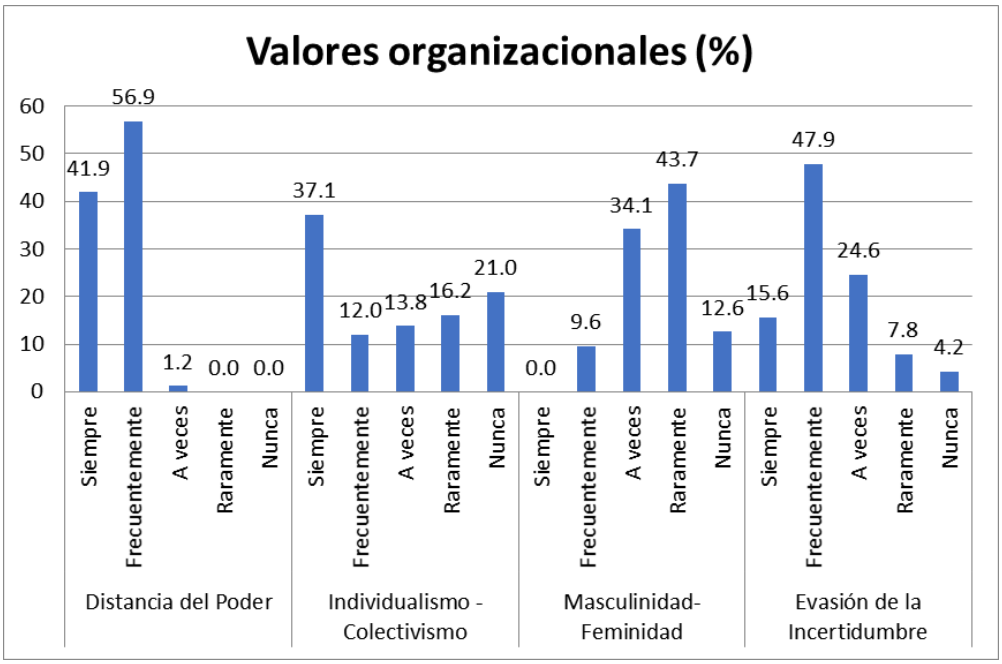
AnexoD1.- Estadísticos descriptivos de las variables estudiadas, N, Media y Desviación típica.

Anexo D1. Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Problemas Organizacionales Percibidos	16,71	1,838	167
Competencias comunicacionales	1,80	,623	167
Valores gerenciales	14,25	1,838	167
Valores organizacionales	10,28	2,288	167
Área Administrativa	2,57	,645	167
Sexo	1,50	,501	167
Antigüedad en la organización	3,60	1,661	167

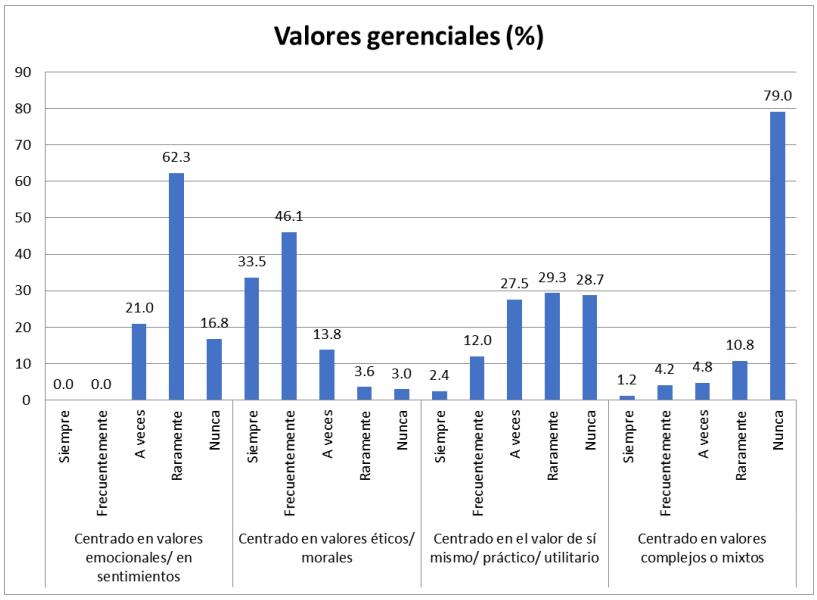
Anexo D2.- Tabla y gráfico resumen de respuestas a la variable Valores organizacionales, por dimensión en N y %.

Valor organizacional	Categoría	Recuento	%
Distancia del Poder	Siempre	70	41.9
	Frecuentemente	95	56.9
	A veces	2	1.2
	Raramente	0	0.0
	Nunca	0	0.0
Individualismo - Colectivismo	Siempre	62	37.1
	Frecuentemente	20	12.0
	A veces	23	13.8
	Raramente	27	16.2
	Nunca	35	21.0
Masculinidad- Feminidad	Siempre	0	0.0
	Frecuentemente	16	9.6
	A veces	57	34.1
	Raramente	73	43.7
	Nunca	21	12.6
Evasión de la Incertidumbre	Siempre	26	15.6
	Frecuentemente	80	47.9
	A veces	41	24.6
	Raramente	13	7.8
	Nunca	7	4.2



Anexo D3.- Tabla y gráfico resumen de respuestas a la variable Valores gerenciales, por dimensión en N y %.

Valor gerencial	Categoría	Recuento	%
Centrado en valores emocionales/ en sentimientos	Siempre	0	0.0
	Frecuentemente	0	0.0
	A veces	35	21.0
	Raramente	104	62.3
	Nunca	28	16.8
Centrado en valores éticos/ morales	Siempre	56	33.5
	Frecuentemente	77	46.1
	A veces	23	13.8
	Raramente	6	3.6
	Nunca	5	3.0
Centrado en el valor de sí mismo/ práctico/ utilitario	Siempre	4	2.4
	Frecuentemente	20	12.0
	A veces	46	27.5
	Raramente	49	29.3
	Nunca	48	28.7
Centrado en valores complejos o mixtos	Siempre	2	1.2
	Frecuentemente	7	4.2
	A veces	8	4.8
	Raramente	18	10.8
	Nunca	132	79.0



Anexo D4.- Variables independientes, y su relación de Coeficientes[a]

Anexo D2. Coeficientes[a]

Modelo	Correlaciones			Estadísticos de colinealidad	
	Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV
1 (Constante)					
Competencias comunicacionales	,196	,158	,144	,931	1,074
Valores gerenciales	,321	,210	,194	,831	1,203
Valores organizacionales	,267	,197	,181	,845	1,183
Área Administrativa	-,013	,040	,036	,901	1,110
Sexo	,194	,134	,122	,940	1,064
Antigüedad en la organización	-,128	-,136	-,124	,952	1,050

a. Variable dependiente: Problemas Organizacionales Percibidos

Anexo D5.- Variables independientes, y su diagnóstico de colinealidad[a]

Anexo D3.Diagnósticos de colinealidad[a]

Modelo	Autovalores	Índice de condición	Proporciones de la varianza						
			(Constante)	Competencias comunicacionales	Valores gerenciales	Valores organizacionales	Área Administrativa	Sexo	Antigüedad en la organización
1	6,576	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
2	,167	6,282	,00	,09	,00	,00	,01	,00	,78
3	,101	8,051	,00	,24	,00	,02	,07	,50	,07
4	,071	9,631	,01	,57	,01	,06	,12	,23	,08
5	,057	10,763	,00	,08	,01	,23	,41	,23	,00
6	,022	17,486	,06	,02	,24	,69	,19	,04	,00
7	,006	32,413	,93	,00	,73	,00	,20	,00	,06

a. Variable dependiente: Problemas Organizacionales Percibidos

Anexo D6.- Estadísticos sobre los residuos[a]

Anexo D4.Estadísticos sobre los residuos[a]

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	14,69	18,71	16,71	,801	167
Residual	-4,178	5,883	,000	1,654	167
Valor pronosticado tip.	-2,514	2,500	,000	1,000	167
Residuo típ.	-2,481	3,493	,000	,982	167

a. Variable dependiente: Problemas Organizacionales Percibidos