AAU 02444

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ESTUDIO DE LA POSIBLE RELACION ENTRE ROLES GERENCIALES Y ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA EN GERENTES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR PRIMARIO

Leslie BORJAS DE XENA

Como un requisito parcial para obtener el Titulo de Magister en Desarrollo Organizacional

Tutor: Héctor Monasterio

Caracas, Septiembre, 2001

ESTUDIO DE LA POSIBLE RELACION ENTRE ROLES GERENCIALES Y ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA EN GERENTES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR PRIMARIO

DEDICATORIA

- A mi familia: Helios, Vanessa y Alejandro por la invasión de su tiempo y su tranquilidad.
- A mi madre, por los elementos comunes que nos caracterizan.
- In memoriam de mi hermano, Milton, por tantas vivencias compartidas.
- A mi hermana, Marilyn, por ser como es amiga y por el apoyo a distancia.
- A mis sobrinos, compañeros en el devenir de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

- A los profesores de la Universidad Católica Andrés Bello, por sus conocimientos impartidos en el acontecer universitario.
- A Myrna, persona quien con su conocimiento del área permitió el logro del trabajo.
- A Héctor Monasterio, mi tutor, por su valiosas orientaciones en el proceso de elaboración del trabajo
- A Eustoquio, maestro y amigo, por todos los aportes en mi formación profesional y durante el desarrollo del trabajo.
- A Zanny Sandoval por su paciencia, orientación y comentarios. ¡Gracias...¡
- A Nilda Rangel, amiga y profesional, por alentarme en los diferentes momentos.
- A Manuel Ponce, por haber compartido sus conocimientos y aprendizajes.
- A las diferentes personas que apoyaron la realización de este arduo trabajo y en especial al personal directivo y a los gerentes que participaron en su realización .
- A José Naranjo quien me orientó en la aproximación del tema.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
Lista de gráficos	vii
Lista de tablas	viii
Lista de apéndices	x
Carta de aceptación por el tutor	xi
Resumen	xii
Introducción	001
CAPÍTULO I : EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	007
1.1. Descripción de la temática	007
1.2. Justificación	013
1.3. Aportes de la investigación	014
1.4. Objetivos de la investigación	015
1.4.1. Objetivo general	015
1.4.2. Objetivos específicos	015
1.5. Problemas éticos de la investigación	016
1.6. Otros aspectos presentes en la investigación	016
CAPÍTULO II : MARCO TEÓRICO	017
2.1. Cultura organizacional	017
2.1.1. Cultura organizacional y cultura nacional	019
2.1.2. Cultura y efectividad organizacional	022
2.1.3. Cultura organizacional y estrategia	023
2.1.4. Cultura organizacional y liderazgo organizacional	024
2.1.5. Cultura organizacional y género	028
2.1.6. Cultura organizacional y gerencia	029
2.2. Liderazgo	029
2.3. Modelos de gestión gerencial.	031
2.3.1. Modelo de Valores en Competencia de Quinn	031
2.3.2. Modelo integrativo de conducta gerencial efectiva	044
2.4. Procesos de poder. Consideraciones generales	047
2.4.1. Clasificación del poder	048
2.4.2. Influencia y poder	053

pp.
2.4.3. Estudios relacionados con el poder en Venezuela 053
2.5. El proceso de influencia. 054
2.5.1. Estrategias de influencia: conceptualización 054
2.5.2. Estudios previos existentes en la literatura sobre estrategias de influencia 056
2.5.3. Estrategia de influencia y direccionalidad 059
2.5.4. Tácticas de influencia. Clasificación 060
2.5.5. Estudios sobre influencia realizados en Venezuela 063

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 070

3.1. Unidades de estudio 070
3.2. Diseño de la investigación 071
3.3. Hipótesis de la investigación 072
3.4. Definición de variables 073
3.4.1. Variable: Roles Gerenciales 073
3.4.2. Variable: Estrategia de influencia 076
3.4.3. Otras variables presentes en el estudio 078
3.5. Población y Muestra 081
3.5.1. Población: 081
3.5.2. Muestra 082
3.6. Instrumentos de Recolección de Datos 084
3.6.1. Cuestionario: Inventario de Valores Competitivos de Robert Quinn 085
3.6.2. Cuestionario: Estrategias de influencia - TIN 088
3.7. Análisis de datos 091
3.8. Procesamiento de los datos 091
3.9. Análisis estadístico de los datos 093
3.10. Procedimiento de la investigación 094

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 097

4.1. Resultados correspondientes al Objetivo Nº 1 097
4.2. Resultados correspondientes al Objetivo Nº 2 104
4.3. Resultados correspondientes al Objetivo Nº 3 108

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 113

5.1. Conclusiones 113
5.2. Recomendaciones 119

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 121

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS		pp.
1	Los Valores Competitivos de Liderazgo, Efectividad y Teoría Organizacional	34
2	Esquema de Valores en Competencia: Efectividad	38
3	Las competencias y los roles de liderazgo en el esquema de trabajo de valores competitivos	41
4	Modelo integrativo de la conducta efectiva gerencial	46
5	Sistema de valores en competencia en patrones de influencia y estrategias de cambio.	55
6	Estrategias de Influencia según Salom de Bustamante	66
7	Algoritmo de procedimiento	96
8	Resultados de roles gerenciales	103
9	Valores medios de uso de las estrategias de influencia. De acuerdo al esquema de Salom de Bustamante	105

LISTA DE TABLAS

TABLAS		pp.
1	Principales estudios realizados sobre liderazgo y roles gerenciales	27
2	Comparación de los ocho roles de Quinn con el enfoque de Yukl	43
3	Definición de categorías de conductas gerenciales en el Modelo Integrativo	45
4	Presunciones referidas a los estilos de dirección	49
5	Principales clasificaciones sobre poder	51
6	Clasificación de las estrategias de influencia	63
7	Definición operacional de los roles gerenciales	75
8	Definición operacional de las Estrategias de Influencia	77
9	Resumen de Variables	80
10	Distribución de la población objeto de estudio	81
11	Distribución de la muestra determinada para el estudio.	83
12	Inventario de Valores competitivos: Liderazgo Gerencial. Factores de validación	87
13	Operacionalización de la variable: Estrategia de Influencia	89
14	Escala TIN: resultados del estudio de confiabilidad	90
15	Matriz que ejemplifica la tabulación de los roles gerenciales	91
16	Descriptivas de las puntuaciones totales para cada Rol	98
		pp.
17	Resultado del análisis de varianza para los valores medios de cada Rol (Nivel de significación 0,05)	99
18	Comparación entre pares de roles posthoc. Método LSD mínima diferencia significativa	100
19	Prueba de homogeneidad de varianza. Asumiendo normalidad en la variable calificación total por rol (Prueba de Levene)	101
20	Resultados de la prueba de Kruskall y Wallis	101
21	Comparación entre las medias de pares de roles posthoc por la prueba de Tamhane para varianzas no homogéneas	102
22	Descriptivas para la frecuencia de uso de las estrategias de influencia	104
23	Resultados del análisis de varianza (ANOVA) bajo la hipótesis de la no diferencia significativa entre los valores medios de frecuencia de uso de las estrategias de influencia.	106
24	Prueba de homogeneidad de varianza asumiendo normalidad en la variable estrategias de influencia	106

TABLAS **pp.**

25	Prueba de Tamhane, posthoc, para la calificación total por estrategia	107
26	Valores del coeficiente de correlación de Pearson entre los roles gerenciales y las estrategias de influencia	109
27	Coeficientes de determinación para las asociaciones estadísticamente significativas encontradas entre roles gerenciales y estrategias de influencia	110
28	Resultados de las relaciones significativas entre roles gerenciales y estrategias de influencia	111

LISTA DE APÉNDICES

APENDICES		pp.
Apéndices		135
A	Autorización de Robert E. Quinn	136
B	Cuestionario: Inventario de Valores Competitivos: Liderazgo Gerencial de Robert E. Quinn (1989)	138
C	Autorización de Salom de Bustamante	142
D	Cuestionario: Tácticas de Influencia de Salom de Bustamante (1996)	144
E	Datos de las Encuestas	148

CARTA DE ACEPTACION DEL PROYECTO POR EL TUTOR

Caracas, 25 de junio del 2001

Señores:
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
División de Estudios de Postgrado

Dr. Miguel A. Gómez
Director de Postgrado

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la Lic. Leslie Borjas de Xena, C.I. Nº 2.817.632, en la elaboración del trabajo de grado: **Estudio de la posible relación entre roles gerenciales y estrategias de influencia en gerentes de una empresas del sector primario**, el cual se inició en el primer trimestre del año 2000, que tiene como propósito cumplir con el requisito parcial para la realización de la tesis de grado de Magíster Scientarum en esta Casa de Estudios.

En este sentido, luego de la revisión pertinente e incorporación de las recomendaciones dadas por la Comisión Evaluadora, se considera que la tesis reúne los méritos suficientes y cumple con las exigencias relacionadas con la extensión, sistematización teórica y metodológica, originalidad, para ser sometida a la evaluación por el jurado que le sea asignado.

Por lo que solicito le sea asignado el jurado para su presentación y defensa..

Héctor Monasterio Orozco

RESUMEN

ESTUDIO DE LA POSIBLE RELACIÓN ENTRE ROLES GERENCIALES Y ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA EN GERENTES DE UNA EMPRESAS DEL SECTOR PRIMARIO

Autor: Leslie Borjas de Xena
Grado Académico: Licenciado en Psicología
Maestría: Desarrollo Organizacional
Tutor: Héctor Monasterio

El objetivo de esta investigación fue determinar las relaciones entre los roles gerenciales y las estrategias de influencia en gerentes de una empresa del sector primario que realiza operaciones a nivel nacional. Se realizó una investigación de tipo exposfacto y no experimental (Kerlinger, 1988, 1991). La población estuvo compuesta por 363 gerentes. El aporte de los datos se obtuvo a través de una muestra de 88 gerentes; sujetos a quienes se les administraron los siguientes cuestionarios: Inventario de valores en competencia, versión ampliada: liderazgo gerencial (Quinn, 1991) y TIN-Estrategias de Influencia (Salom de Bustamante, 1996). Se desarrollaron los enfoques teóricos: Modelo de Quinn sobre Esquema de Valores en Competencia (1988, 1995, 1997, 1999) y el de Estrategias de Influencia (Yukl, 1989, 1995; Salom de Bustamante, 1996), que sustentaron las conclusiones. Los resultados establecen diferencias no significativas en el uso de los roles gerenciales: transaccionales y transformacionales. Las estrategias de influencia predominantes son las retadoras, hallazgo que confirma los aportes de Yukl y Tracey (1991), Salom de Bustamante (1996), que permite influir en otros a través de la participación, la persuasión, la inspiración y el entusiasmo. En el 91.6 % de las comparaciones roles versus estrategias, no se detectaron relaciones significativas salvo entre los siguientes roles y estrategias: rol director y estrategia participativa, rol coordinador y estrategia inspiradora, rol monitor y estrategia inspiradora y rol mentor y estrategia confederativa. Se recomendó a la *empresa* a realizar un estudio a futuro que reconfirme con otras variables los resultados del estudio e incluir además la variable cultura organizacional.

INTRODUCCION

La mayoría de las organizaciones están sufriendo cambios producidos por una fuerza de convergencia sin precedente: competencia global en una intensidad que nunca se había visto, desarrollo tecnológico a nivel exponencial, altas expectativas de los clientes, vacilaciones en el número de regulaciones gubernamentales, mercados globales (Nadler y Tushman, 1999; Kotter, 1999).

Las organizaciones, en medio de las transformaciones radicales de las condiciones del entorno, necesitan responder efectivamente al logro de los requerimientos de los clientes en cuanto a calidad, servicio, innovación, rapidez y precio, para incrementar su flexibilidad en el logro de nuevas condiciones competitivas y en la creación de elementos que le permitan desarrollar un continuo proceso de regeneración y renovación en el mejoramiento de sus procesos y productos.

Hacia la década de los ochenta, se fortaleció el estudio de la organización, a través del constructo de la cultura por parte de los especialistas en Desarrollo Organizacional, se enfatizó que lo que diferencia una organización de otra son las características inherentes. Los trabajos de Deal y Kennedy (1982); Schein (1987), Abravanell, Allaire, Firsiritu, Hobbs, Poupart, Simard (1992); Morgan (1996); Adler (1997); aportan datos significativos para el estudio de la cultura organizacional.

Cameron y Quinn (1999), expresan que una cultura es congruente si la estrategia, el estilo de liderazgo , el sistema de recompensas el enfoque usado para gerenciar los empleados y las características dominantes tienden a enfatizar el mismo conjunto de valores culturales.

El liderazgo ha sido un tema objeto de estudio debido a las relaciones que se han encontrado entre los roles de liderazgo y la efectividad organizacional (Cameron y Quinn, 1999), por lo cual se le ha asignado importancia al rol de líder en las organizaciones, entendiendo que el líder debe ser capaz de comprender su organización así como el uso de estrategias para influenciar y gerenciar los cambios organizacionales de acuerdo a las exigencias del entorno.

La visión del gerente como poseedor de un estilo gerencial está presente en la literatura sobre Desarrollo Organizacional. Barnard (1938), enfatizó el rol del gerente como el que mantiene la comunicación organizacional y asegura los servicios esenciales de la gente en la organización. Fleishman (1955), se refería a la tendencia : iniciar la estructura y a dirigir las actividades del grupo y la tendencia: a mostrar consideración Likert (1961), identificó dos estilos diferentes que son centrados en el puesto y centrado en el empleado. Blake y Moutton (1964), describen los estilos: 1.1, 1.9, 9.1, 9.9 y el 5.5. Fiedler (1967), sostiene que un adecuado estilo de liderazgo depende del grado de presencia de tres factores: relación líder miembro, la estructuración de la tarea y el poder del puesto del líder. Hersey y Blanchard (1969, 1977, 1982), desarrollaron la teoría del ciclo de vida, la cual especifica que la conducta del líder debe cambiar a medida que maduran los seguidores.

La presencia de estos enfoques conceptuales ha generado mucha literatura, así, Mintzberg (1994), dice que el rol de líder ha recibido mas atención, porque los gerentes hacen mucho más que liderar a la gente en sus unidades, su estilo personal se manifiesta en cómo desempeña los roles, entre los varios componentes del trabajo gerencial.

A los fines de este estudio, los aportes teóricos en los que se soporta la investigación se basan en los ***roles gerenciales*** propuestos por Quinn (1988) en el esquema de valores en competencia (The competing values approach to leadership). Sus orígenes se remontan a los finales de los años setenta y comienzos de los ochenta,

El esquema se llama Marco de Valores en Competencia ya que los criterios que caracterizan las diferentes dimensiones dentro de los cuatro modelos, inicialmente parecen tener un mensaje conflictivo. Así O´Neil y Quinn (1993:5) expresan:

> queremos organizaciones adaptables y flexibles pero también estables y controlables, queremos crecimiento, adquisición de recursos, apoyo externo pero también queremos información gerencial y comunicación formal precisa. Queremos enfatizar sobre el valor del recurso humano, pero también enfatizamos sobre planificación y establecimiento de metas, en cualquier organización todos estas funciones, hasta cierto punto son necesarias.

Los supuestos del modelo predicen que los ejecutivos (gerentes) efectivos de una organización requieren de un manejo simultáneo de capacidades aparentemente contradictorias y paradójicas (Quinn y Cameron, 1988; Quinn, 1988, Cameron y Quinn, 1999; Thompson, 2000).

Este modelo agrupa las variables cultura, liderazgo y efectividad organizacional a través del uso de técnicas cuantitativas y cualitativas que permiten a la organización ubicarse bajo los indicadores propuestos de los modelos de: sistema abierto, metas racionales, procesos internos y relaciones humanas.

El modelo establece los estilos de dirección que son ejercidos a través de los roles gerenciales. Quinn (1996), predice que los ocho roles: monitor, coordinador, director y productor, roles transaccionales y los roles transformacionales: innovador, facilitador, mentor y broker y sus competencias asociadas son importantes para un liderazgo gerencial efectivo. Estos roles debido a las exigencias del ambiente competitivo en el cual operan las organizaciones, exigen a los gerentes la competencia necesaria para combinar estos roles y lograr efectividad organizacional.

En esta investigación también se discute la variable fundamentada en el aporte que hace Yukl (1992) al tema sobre las **estrategias de influencia** que frecuentemente utilizan los gerentes con sus subordinados, compañeros y superiores para el

logro de los objetivos organizacionales. Las estrategias de influencian sido investigadas por su importancia en el logro de los objetivos de los subordinados.

La influencia es el concepto fundamental en el liderazgo (Yukl, 1989), la investigación sobre este tópico ha sido poco desarrollado en relación con los estudios que describen las características del líder.

En Venezuela, Salom de Bustamante (1996), realizó un trabajo investigativo en el cual agrupa las estrategias de influencia propuestas en el modelo de Yukl (1992) en tres categorías: ***retadoras, afiliativas y controladoras.*** Estas consideraciones teóricas, han sido reportados y en las investigaciones de Salom y Barreat (1996); Salom y Mantilla García (1996, 2000), en las cuales las evidencias empíricas señalan que las estrategias de influencia retadoras son usadas por los gerentes y supervisores en las organizaciones venezolanas, como una forma de lograr el compromiso de los supervisados.

El objetivo de esta investigación es establecer *la posible relación entre los roles gerenciales (Quinn, 1991) y el uso de las estrategias de influencia (Salom De Bustamante (1996), en gerentes de una empresa adscrita al sector primario de producción.*

Esta investigación es un *estudio no experimental* (Kerlinger, 1997), porque no se manipularon experimentalmente las variables, las manifestaciones a medir están presentes en los gerentes. Se trató de poner énfasis en su aproximación a la realidad para determinar el posible grado de relación que existe entre dos variables: roles gerenciales y estrategias de influencia.

La investigación se realizó en una empresa del sector primario con operaciones en todo el territorio nacional, que posee una fuerza laboral de tres mil doscientos (3200) trabajadores y una población de trescientos sesenta y tres (363) gerentes. En la

muestra participaron ochenta y ocho gerentes seleccionados al azar. La recolección de la data se hizo en el primer trimestre del año 2001.

Las características generales de la organización, así como su razón de ser, se mantendrán en anonimato, de acuerdo a requerimientos de mantener en reserva su nombre por lo cual, en el trabajo, será identificada como *la empresa.*

La viabilidad de la investigación se expresó a través del apoyo de la institución para la realización de la investigación y manifestado en el acceso a la muestra del estudio. La empresa mostró en todo el desarrollo de la investigación, un gran interés por los resultados del estudio para su aplicación en la toma de decisiones en sus programas de desarrollo gerencial y desarrollo organizacional.

El trabajo está estructurado de la siguiente forma:

Capítulo I : *El Problema de Investigación,* presenta las semejanzas y controversias sobre los temas de estudio: roles gerenciales y estrategias de influencia, así se señalan las investigaciones que se han realizado como variables de investigación en forma separada, las razones que llevaron a la realización de esta investigación, los objetivos generales del trabajo, justificación, trascendencia.

Capítulo II: *Bases Teóricas*, contempla la evolución histórica del concepto de cultura organizacional, principales enfoques teóricas existentes. En el trabajo se analizan la cultura organizacional y su relación con las principales variables del estudio: gerencia, liderazgo y estrategias de influencia. Se desarrolla el concepto de cultura organizacional, como ha sido propuesto por Quinn en su *Esquema de Valores en competencias* (1988, 1996, 1998, 1999) que integra cultura y liderazgo, el de Yukl (1989, 1995) y Salom de Bustamante (1996), sobre las estrategias de influencia usadas por los gerentes.

Capítulo III: *Marco Metodológico*, contempla los pasos que se siguen en el plan medular de la investigación en cuanto al diseño de la investigación, población, muestra, validez y confiabilidad de los instrumentos. Se describen los métodos y procedimientos empleados en la investigación para la recolección y análisis de los datos, las fases de del estudio, y se presentan los procedimientos que se usaron en el desarrollo de la investigación.

En el Capítulo IV, se presentan los resultados y los análisis de las variables estudiadas: *roles gerenciales* y *estrategias de influencia*, de acuerdo a los objetivos específicos planteados en la investigación.

En el Capítulo V, se presentan las conclusiones, recomendaciones e implicaciones resultantes del análisis de la información obtenida durante el estudio.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción de la temática

La dinámica organizacional ha originado nuevos problemas y retos para la gerencia, pero a su vez ha permitido liberar energía e iniciativas suficientes que mejorarán la competitividad de las organizaciones en el siglo XXI. Los nuevos problemas y retos que se plantean, exigirán a la gerencia: destrezas y habilidades diferentes a las que se han venido utilizando, al igual que el desarrollo de actitudes y valores, lo cual implica una revisión profunda de la cultura gerencial y su relación en las prácticas de liderazgo e influencia ejercidas por los gerentes.

La influencia de la cultura en los patrones de liderazgo es un aspecto que debe considerarse en las organizaciones que necesitan ser competitivas por cuanto se presume que mejorando la cultura organizacional se contribuye a aumentar la competitividad.

La cultura organizacional para Cameron y Quinn (1999:15) es *"reflejada por lo que es valorado, el estilo dominante de liderazgo, el lenguaje, los símbolos, los procedimientos y rutinas que hacen a una organización única"*. La organización tiende a desarrollar un estilo cultural dominante. Quinn (1997), ha clasificado esos estilos en: clan, adhocracia, jerarquía, mercado, los cuales están relacionados con los valores organizacionales en función de los teorías que han estado vigentes en el siglo XX y que han influido en la conformación de la literatura existente en desarrollo organizacional.

Los estudiosos del tema de liderazgo han intentado determinar cómo y por qué los líderes influyen en sus seguidores. Robbins (1998), afirma que los líderes son aquellas personas quienes por sus acciones, facilitan el movimiento de un grupo de personas hacia una meta común o compartida. Esta definición concibe al proceso de liderazgo como un proceso de influencia.

La distinción entre líder, liderazgo, gerentes y administradores es importante por cuanto existen numerosas definiciones sobre que es un líder. Para Zaleznik (1977), los líderes y los administradores son clases muy diferentes de personas que difieren en su forma de motivación, historia personal y la forma cómo piensan y actúan. Estos diferencias conducen a los administradores a adoptar actitudes impersonales hacia las metas, mientras que los líderes adoptan una actividad personal y activa.

O' Neill y Quinn (1993) expresan que, para los gerentes, el mundo no deja de cambiar. Sin embargo, los gerentes tienden a atraparse en sus propios estilos y en los valores culturales de la organización y utilizan estrategias muy similares en una amplia variedad de situaciones no adaptándose a los cambios del entorno. Las estrategias que son efectivas en una situación no son necesariamente en otras.

Kotter (1992, 1999), señala que el liderazgo es diferente a gerencia. El propósito de la gerencia es mantener funcionando el sistema existente, mientras que el del liderazgo, es el manejo del cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro, alinean a la gente al comunicarle la visión y la inspiran hacia el logro de los objetivos de la organización. De acuerdo a la concepción de Kotter, el liderazgo y la dirección, son sistemas de actuación diferentes y complementarios.

La función del liderazgo para Kotter (1999:71) "*es la de producir el cambio, señalar el rumbo de ese cambio es fundamental para liderar*".

El cambio en el cual están inmersas las organizaciones, debido a las exigencias de la tecnología y a la presencia de altas expectativas de los empleados, amerita de los conductores de las organizaciones, distintas formas de funcionamiento, así como una permanente insistencia hacia aspectos como visión, habilidades sociales, el ser capaz de enfrentar los problemas y de concebir las soluciones en un periodo marcado por las transformaciones permanentes.

En la revisión de las diferentes teorías, el concepto de líder ha estado asociado a características personales de oportunidad, intuición de la crisis, soluciones creativas, sentido de jerarquía, asunción de lo malo, delegación de lo bueno, austeridad, laboriosidad infatigable, entereza, visión de organización.

Yukl (1989:43) expresaba, *"... mucha de la investigación sobre la mejor forma para ejercer influencia de los líderes en las organizaciones, ha sido superficial porque algunas están bien sustentadas y otras son meramente especulativas"*.

El desarrollo de la investigaciones empíricas realizadas sobre el tema de influencia se ha profundizado en los últimos años y ha examinado los siguientes tópicos: tácticas de influencia usadas por los gerentes (Schmidt & Wilkinson, 1980; Erez, Rim & Keider, 1986; Kipnis, Schriesheim & Hinkin, 1990; Yukl y Falbe, 1990); relación entre la escogencia de las tácticas de influencia y logro de metas (Schmidt y Kipnis,1984); el contexto organizacional como un factor determinante de la escogencia de las tácticas de influencia (Ansari y Kapoor, 1987); el uso de la efectividad relativa de las diferentes tácticas de influencia (Falbe & Yukl, 1992; Yukl & Tracey, 1992); la importancia de los individuos y del contexto como factores determinantes en las estrategias (Erez y Rim, 1982; Schilit, 1986; Ansari & Kapoor, 1987; Hinkin & Schrieshein, 1989; Yukl & Falbe & Young, 1993); el efecto de la escogencia de las tácticas de influencia sobre el compromiso con la tarea y la efectividad organizacional (Yukl y Tracey, 1992).

En Latinoamérica, las investigaciones de Ogliastri (1997), Hinestroza (1998), confirman que la necesidad del liderazgo organizacional está siempre presente como una de las formas de lograr éxito empresarial. Las necesidades de las organizaciones del siglo XXI, exigen que el liderazgo sea reconsiderado en cuanto a proceso de influencia dentro de las organizaciones latinoamericanas.

En una investigación sobre el liderazgo en Latinoamérica (Salom de Bustamante, 1999) con gerentes de Argentina, Brasil, Colombia y México, no se encontraron diferencias entre las características: liderazgo orientado a los resultados, liderazgo orientado al crecimiento, liderazgo orientado al equipo y liderazgo orientado al futuro. Las diferencias encontradas fueron en el liderazgo orientado al control, presentando los gerentes de México los puntajes más altos.

Salom de Bustamante (1996:8), realizó una investigación en tres tipos de empresas venezolanas del ramo de alimentos, hidrocarburos y telecomunicaciones, a través de comparaciones *intra industria*, cuyos resultados fueron:

> En las industrias de alimentos e hidrocarburos, la única diferencia significativa fue con el liderazgo orientado hacia el control que presentó la media más baja. Sin embargo en la industria de telecomunicaciones, el liderazgo orientado hacia el control no difiere significativamente del liderazgo visionario y orientado hacia otros .

La imperiosa necesidad de la participación de Venezuela en escenarios internacionales, donde predomina la excelencia, la competitividad ha llevado a pensar en la necesidad de un nuevo liderazgo, por cuanto a juicio del autor de la presente investigación, éste no puede ser sólo una cualidad ejercida por la cúspide de la organización, sino un recurso presente en todos los miembros de la organización, lo que facilitará las empresas adaptarse a las exigencias del orden internacional.

Sin embargo, los estudios realizados en Venezuela sobre el liderazgo muestran una alta tendencia al poder (Romero García, 1996, 1999; Granell, 1997; Flores,

logro de competitividad, participación en el mercado, lejos del liderazgo tradicional y cargado de sentido político en la mayoría de las empresas venezolanas.

En opinión del autor de la investigación, existen investigaciones que han expresado una clara diferenciación en el comportamiento de los gerentes pertenecientes al sector primario. En este sentido Granell, Garaway y Malpica (1997:104) señalan *"... el comportamiento de los gerentes está caracterizado por la enorme influencia extranjera desde sus inicios y la necesidad de competir y compararse con mercados globales"*. En nuestro medio existen estudios que muestran insuficiencias ya sea a partir de los instrumentos empleados o de la representatividad de las muestra obtenidas [(1)].

Para Kotter (1999), el acelerado desarrollo tecnológico, la mayor competencia internacional, la liberación de mercados, un inestable cartel petrolero y fuerza de trabajo más educada, ameritan el cambio, más específicamente el cambio en el liderazgo. Estas y otras consideraciones exigen que *la empresa,* perteneciente al sector primario revise los procesos de gerencia e influencia, usados por los gerentes de su organización, como una forma de relacionarse adecuadamente con el entorno.

El conocimiento de las características del ejercicio de roles gerenciales permitirán, a partir de los supuestos teóricos expuestos en el Modelo de Valores Competitivos de Quinn (1991), contrastarlos con los aportes de los resultados de las investigaciones realizadas en Venezuela por Salom de Bustamante y Barreat (1996) sobre estrategias de influencia. Lo anterior evidencia la necesidad de determinar si ***existe alguna relación entre los roles gerenciales y las estrategias de influencia presentes en los gerentes de una empresa adscrita al sector primario***.

---

(1) Se hace referencia, en particular a un estudio sobre los roles de Liderazgo y los criterios de gestión realizados en la educación superior, realizado por Godoy(1997), sobre el modelo de Competencia de Valores de Robert E. Quinn, en el cual la muestra fue de diez sujetos y se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas.

1.2. Justificación

La presente investigación se justifica:

Desde el punto de vista teórico permite ampliar la información acerca de los roles de gerencia y el uso de las estrategias de influencia, aspectos que han sido estudiados en forma aislada en la literatura y en los estudios realizados en Venezuela. sobre el tema.

El modelo conceptual de Quinn ha sido sometido a revisiones por parte del mismo autor, no obstante las consideraciones teóricas que los sustenta lo hacen sumamente aplicable por su forma holística de entender la organización a través de las variables: cultura, roles gerenciales y las conductas asociadas a cada rol.

En las investigaciones previas realizadas en Venezuela con el modelo de competencias de Quinn (1991), por Pietri y Ruiz (1996), en organizaciones productivas del sector de alimentos sobre clima y cultura organizacional y Godoy (1997), en organizaciones educativas, sobre la relación entre los roles de liderazgo y los criterios de gestión en la educación superior, las variables se han estudiado en forma unidimensional por lo cual este estudio que tiene como objetivo estudiar la posible relación entre las variables: roles gerenciales y estrategias de influencia, es un aporte al campo del Desarrollo Organizacional.

Desde el punto de vista práctico el estudio aporta información sobre el uso de los roles de gerencia y las estrategias de influencia en gerentes que laboran en una empresa adscrita al sector primario de producción, que se encuentra inmersa en un proceso de transformación.

Los cambios sufridos en el orden internacional han afectado la actividad nacional y por ende la actividad del conjunto de empresas del sector primario. Este sec-

tor por ser soporte de la economía nacional, obliga a la empresa a revisar los estilos gerenciales y las estrategias de influencia, como una de las formas del logro de la efectividad organizacional (Daft, 1998).

Desde el punto de vista profesional, este estudio es una inquietud personal del investigador, dada su vinculación, a empresas públicas y privadas venezolanas, en la cual la necesidad de un cambio en la conducción de las organizaciones, es cada vez más necesario, aspecto éste que solo puede hacerse a través de la concepción de un liderazgo efectivo, integrativo, vinculado a los procesos internos de la organización, y a los factores presentes en el entorno.

1.3. Aportes de la investigación:

El estudio será un aporte para las organizaciones en cuanto a la formación de los gerentes en los medios latinoamericanos y en especial las venezolanas, porque permitirá que los gerentes involucrados en el estudio concienticen sobre su rol estratégico en la conducción de la empresa usando roles gerenciales múltiples diferentes a los reportados en estudios previos realizados en Venezuela, en los cuales se manifiesta una tendencia al ejercicio de una gerencia tradicional (Romero García, 1999) y de baja competitividad (Mc Call, 1997). En cuanto al uso de las estrategias de influencia los gerentes de la organización les permitirá conocer acerca de la dinámica del poder y como influir, aspectos que son cruciales en los cargos directivos.

Los aportes de la investigación permitirán:

- Contribuir a la clarificación de las dualidades presentadas en la literatura organizacional sobre el tema de liderazgo e influencia, dado a que los logros en las organizaciones están en gran parte soportados por los roles gerenciales que

asumen sus conductores y que determinan la diferencia entre el éxito o el fracaso de una organización.

- Fomentar el desarrollo de prácticas de liderazgo organizacional cónsonas con nuestra realidad organizacional y que reemplacen las formas de gerencia tradicional, que permitan utilizar conductas de liderazgo que transformen las organizaciones venezolanas, dado que los estilos de liderazgo efectivos en una cultura no lo son necesariamente en otras (Hodgets y Luthans, 1997).

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la posible relación existente entre roles gerenciales y estrategias de influencia de acuerdo a los supuestos de Quinn y Salom de Bustamante en una empresa del sector primario, ubicada a nivel nacional, durante el primer semestre del año 2001.

1.4.2. Objetivos específicos

- Describir los roles gerenciales predominantes en los gerentes venezolanos pertenecientes a una empresa del sector primario.
- Describir las estrategias de influencia más usadas en los gerentes en sus interacciones.
- Determinar la posible relación existente entre los roles gerenciales y estrategias de influencia.

1.5. Problemas éticos de la investigación

En la investigación realizada estuvieron presentes los siguientes aspectos:

a) Confidencialidad, sobre las características inherentes a los procesos, aspectos estructurales, que permiten su identificación. Esta condición está reforzada en las prácticas y valores de la organización en su código de ética.

b) Obtención de la autorización de los autores (Quinn, 1991 y Salom de Bustamante, 1996), para el uso de los instrumentos a utilizar en la recolección de los datos y se siguieron las exigencias que señalan los autores en cuanto a la administración de los mismos.

1.6. Otros aspectos presentes en la investigación

Se mantiene el anonimato de todos los sujetos que participaron en la investigación, por cuanto no se puede identificar ni asociar a respuestas dadas. Se respetó la libertad de responder o no los instrumentos.

El investigador mantiene los preceptos establecidos por la empresa en cuanto al acceso de la información y aspectos expuestos en el código de ética de la organización.

El manejo de la información sobre la organización se mantiene en la confidencialidad, en cuanto a su razón de ser, siguiendo requerimientos planteados por la empresa al investigador.

El acceso a los cuestionarios, los cuales fueron codificados con la asignación de un número, para efectos de su tabulación, solo fueron manejados por el investigador, como una forma de mantener la confidencialidad de los datos.

En el uso de la información tomada de otros estudios e investigaciones, se ha respetado la autoría intelectual.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Cultura organizacional

El término cultura, para Hofstede (1991:4), "puede aplicarse a naciones pero también a las organizaciones, ocupaciones y profesiones o grupos de edades, aunque las manifestaciones de cultura a estos niveles diferentes, varían considerablemente". Se origina en la antropología lo cual le ha reportado aspectos ideacionales y cualitativos. Uno de los primeros autores que señala este concepto es Pettigrew (1979), al publicar un artículo en la revista "Administrative Science Quaterly" en el cual relaciona la cultura con conceptos como: simbolismo, mitos y rituales.

Entre los pioneros del manejo del concepto de cultura se encuentran Deal y Kennedy (1985), Peters y Waterman (1982), Sathe (1985), Wilkins (1983), Koprowski (1983), Pondy, Frost, Morgan (1982), Trice & Beyer (1984), Wilkins & Ouchi (1983), Moore (1985), Louis, Lundberg & Martín (1985).

La cultura para Hofstede (1991), ha retomado de nuevo un papel protagónico y la define como una programación colectiva de la gente que distingue a los integrantes de un grupo o categoría de otros.

Schein (1988: 25-26) concibe la cultura como un producto aprendido de la experiencia grupal, en ese sentido la define como:

> un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna– que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Schein relaciona cultura y liderazgo. Menciona que debe prestarse especial atención al papel de los fundadores, empresarios y de los líderes que dirigen las transformaciones claves de las organizaciones. Para Schein (1988:22), "*liderazgo y cultura son dos caras de la misma moneda*". La cultura se crea en primera instancia por las acciones de los líderes; además, son los líderes los que implantan y vigorizan la cultura. Concluye que la función única y esencial del liderazgo es la manipulación de la cultura.

La cultura según Denison (1991:2), se refiere a "*los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos*".

Por su parte, Schneider (1990), la define como un intento de identificar el ambiente que afecta la organización. La cultura existe a un alto nivel de abstracción mientras que el clima es la manifestación de la cultura. Su aporte es identificarla como algo que la organización ***tiene***, antes que ser una parte integral lo qué una organización ***es***.

La cultura organizacional según French y Bell (1995:5), "*es algo que tiene en común los miembros de una organización y que modela la forma en que perciben, piensan y actúan*".

Morgan (1996:100), se refiere a la cultura como *"los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideología ,valores, leyes y un ritual diario. La concibe como un fenómeno activo y vivo a través del cual cada persona crea y recrea el mundo en que vive".*

En las definiciones presentadas, destaca la importancia del estudio de la cultura, como un aspecto fundamental de la organización que está presente en todas las actividades y acciones que realizan los individuos dentro de ella. La conforman: la historia de la empresa, creencias, filosofía, símbolos materiales, códigos, los valores, mitos, ceremonias, lenguaje. Es tan poderosa, que llega a establecer códigos comunicacionales entre los miembros de una organización. Crea una imagen e identidad de la organización tanto interna como en sus relaciones con el entorno.

2.1.1. Cultura organizacional y cultura nacional

Los estudios realizados por Hofstede (1980,1993), Triandis (1993), demuestran que culturalmente los grupos prefieren diferentes formas de ser conducidos, sin embargo muy pocos estudios han examinado los efectos de las diferencias en las orientaciones culturales sobre la efectividad de las interacciones líder-seguidor.

Hofstede (1994), plantea que las formas de conducir efectivamente una organización y la gente pueden diferir dependiendo del ambiente nacional. Esta relatividad cultural significa que la cultura del ambiente humano en al cual la organización opera afecta el proceso de la gerencia. En el caso de Venezuela encontró una actitud conservadora hacia el riesgo, coherente con una sociedad tradicional que se entusiasma con los tiempos pasados y es proclive a los hombres fuertes, las regulaciones, las normas y las estructuras.

Hofstede (1980,1991), señala fuertes diferencias culturales dentro de una corporación multinacional. En su estudio, referente a la cultura nacional señala que esta explica en un cincuenta por ciento las diferencias en las conductas y actitudes de los empleados. La cultura nacional; explica muchas de las diferencias atribuidas a las variables: roles profesionales, edad, raza.

Adler (1997:61), sostiene que "*muchos gerentes creen que la cultura organizacional modera o elimina la influencia de la cultura nacional*", por lo cual asumen que los empleados que trabajan para la misma organización, aún si son de diferentes países son más similares que diferentes.

Robbins (1998), dice que la cultura nacional afecta el estilo de liderazgo a causa de los subordinados. Los líderes no pueden escoger sus estilos a voluntad, están restringidos por las condiciones culturales que sus subordinados han llegado a esperar.

Los estudios realizados por Ogliastri (1997:9), pretenden identificar las características de liderazgo organizacional en Colombia. Los resultados resaltan que la cultura interna prevalece sobre la externa. Los tres elementos esenciales de liderazgo sobresalientes en Colombia: "*las relaciones humanas, la visión de futuro y el estilo gerencial, aparecieron complementados por tres elementos complementarios: la integridad personal, la capacidad innovadora ante las crisis y el trabajo por equipos*". Esta investigación señala las características de los líderes colombianos, que permiten resultados excepcionales en contraste con la gerencia normal que no logra un desempeño sobresaliente.

Granel *et al.*(1997:165-166), en un estudio en el cual participaron 460 venezolanos en una muestra no elegida al azar de diferentes áreas y funciones, respecto a la adaptación cultural de modelos gerenciales señalan que:

> el personal venezolano tiende a ser colectivista con una destacada necesidad de poder y afiliación, dispuesto a aceptar una distribución desigual de poder, con tendencia a evitar la incertidumbre y el conflicto, inclinado a las normas y a los controles, pero también dispuesto a violarlas. Suele prevalecer una orientación más bien cortoplacista, es más entusiasta que persistente, fácil de motivar, flexible y adaptable y tiende a atribuir la responsabilidad a otros. Percibe a las organizaciones con niveles de poder bien definidos que deben ser respetados, pero los cuales a su vez podrían ser saltados siempre y cuando se tengan relaciones personales o de amistad.

Para Romero García (1999:158), la investigación en Venezuela ha mostrado que la motivación al poder es la preponderante en la población adulta. La "*cultura mayor venezolana estimula progresivamente el uso del poder interpersonal y, al mismo tiempo inhibe o castiga las expresiones de logro personal, especialmente mostradas por niños y adolescentes*". La cultura está más interesada en la expresión del poder particularmente en la figura del poder explotador expresado en irresponsabilidad, viveza y ostentación de riquezas ficticias.

Los aspectos considerados conducen a la presunción acerca de la preparación de los líderes para trabajar en ambientes con alta diversidad cultural, como una exigencia de la globalización, sin embargo cabe preguntarse si los gerentes están formándose para trabajar con grupos con diferentes valores, percepciones y expectativas de alta diversidad cultural.

La diversidad de organizaciones existentes en Venezuela, en el sector primario de producción, en cuanto a su desarrollo, planificación, influencia de patrones y culturas foráneas más desarrolladas y el hecho de haber participado en ambientes más competitivos, han sustentado la formación de culturas y valores fuertes compartidos entre los grupos dirigentes.

2.1.2. Cultura organizacional y efectividad organizacional

Este enfoque ha sido desarrollado por autores como French y Raven (1969), Katz (1976), Pondy (1983), Pfeffer (1986), Kopelman (1986), Quinn (1988), Denison (1991).

La efectividad según Denison (1991:5), "*es una función de las políticas y procedimientos usados por una organización, ... y una de la interrelación de valores y creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales y el ambiente comercial de la organización*".

Denison (1991:172), sostiene que la efectividad organizacional está asociada según su modelo a través de cuatro elementos: misión, participación, consistencia y adaptabilidad:

> ***la consistencia*** actúa a través de integración normativa reflejada en la comparación entre ideología y práctica y en el nivel de predicción en los sistemas de una organización: ***la adaptabilidad*** influye en la efectividad a través de flexibilidad interna y foco central externo, y ***la misión*** ejerce impacto en la efectividad ofreciendo significado y dirección. ***La adaptabilidad y la participación*** probablemente ocurren al mismo tiempo, pero algunas formas son incompatibles con misión y consistencia. sin embargo la hipótesis fundamental de este modelo es que las organizaciones más exitosas presentan todas las cuatro características culturales a la vez.

Una meta de toda organización es perfeccionar el sistema, asegurándose que los componentes del sistema sean armónicos y congruentes. Cuando la estructura, la estrategia, la cultura y los procesos de la organización no están alineados, el desempeño organizacional se desequilibra produciendo desajustes internos así como la falta de adaptación de la organización en el entorno.

Para French (1995:5), la cultura determina de una manera significativa la conducta y efectividad de las organizaciones. Por consiguiente las intervenciones del de-

sarrollo organizacional que tienen el poder de cambiar la cultura pueden ejercer una enorme influencia en el desempeño de los individuos y de la organización. Ser capaz de diagnosticar, comprender y cambiar la cultura de la organización es algo cada vez más importante en el desarrollo organizacional.

Los valores y creencias de una organización dan origen a un conjunto de prácticas o procedimientos, actividades concretas que generalmente tienen su raíces en los valores de las organizaciones

2.1.3. Cultura organizacional y estrategia

La estrategia define a todas aquellas acciones que son planeadas por una empresa en respuesta o como anticipación a los cambios en su entorno, sus consumidores y sus competidores. Los conceptos de cultura organizacional y estrategia corporativa han sido considerados factores claves en el éxito de una organización.

Para Mintzberg (1983), la cultura es la fuerza de todos los movimientos de la organización.

Drucker (1994), afirma que tanto la cultura como la estrategia están interrelacionadas. Su enfoque se le conoce como la "teoría de los negocios", que conjuga la estrategia de la organización frente a la sociedad, el mercado, el cliente, la tecnología y las competencias que están presentes para cumplir la misión de una organización. La organización tiene que revisar cuáles de sus prácticas transmitidas históricamente resultan insuficientes al paso de los años, así como periódicamente analizar el cambio de estructuras, estrategias, productos, servicios y políticas para evitar caer en la obsolescencia.

Las empresas para ser competitivas tienen que desarrollar una buena estrategia que es importante para evitar lo que Beer y Eisenstat (2001), denominan los "asesinos silenciosos": estilo vertical, estrategias confusas y prioridades contradictorias, un equipo directivo ineficaz, comunicación vertical deficiente, coordinación deficiente de funciones o unidades de negocio, insuficiente cualidades de liderazgo en las diversos niveles de la organización que la cultura: para evitar esto la implantación de la estrategia capaces de liderar equipos que coordinen las iniciativas estratégicas entre las diversas funciones o unidades de negocio, fronteras geográficas.

Para Granell *et al.* (1997), la cultura es entendida como el conjunto de valores, creencias y conductas que han resultado exitosas para una empresa. Establece una estricta relación entre cultura organizacional, estrategias y gerencia efectiva, por cuanto a mayor consistencia entre la decisión y la cultura que la apoya menor será el riesgo a fracasar.

En resumen, las estrategias de la organización deben ir aparejadas a las estrategias de comportamiento de los gerentes y líderes de manera que funcionen de acuerdo a los valores organizacionales, a los sistemas de recompensas y castigos de la organización y al sistema de transmisión de las premisas, valores, sistemas de información, control y a la toma de decisiones.

2.1.4. Cultura organizacional y liderazgo organizacional

Las perspectivas del estilo de liderazgo son bastante diferentes en métodos, estilos y prescripciones. Se enfatiza sobre los tipos de cambio que son esperados de una organización y sobre las transformaciones organizacionales que ameritan líderes que puedan trabajar en grupos con diferentes valores, percepciones. El líder depende del aprendizaje para trabajar en organizaciones donde prevalece el multiculturalismo, pero aceptando las diferencias individuales.

Bass (1999), en sus trabajos expresa un interés sobre cómo las actitudes, conductas y la motivación de gerentes y empleados difieren a través de la cultura y en los efectos que estas diferencias tienen en la actuación de los grupos de trabajo (Chen, Chen & Meindl, 1998; Hofstede, 1980). Una de las preguntas que se hace Bass, es que si deberían existir diferencias culturales en la forma de liderar fundamentadas sobre la base de evidencia preliminar de Hofstede (1993), Triandis (1993).

El liderazgo transformacional fue definido por Burns (1978), como una forma de motivar a los seguidores a través de los intercambios basados en recompensas contingentes. Desarrolla una estrecha relación entre líderes y seguidores basado mas sobre la confianza y el compromiso que sobre los acuerdos contractuales. El líder transformacional presta atención a las necesidades de desarrollo de sus seguidores y los inspira y entusiasma a que desarrollen un esfuerzo extra para alcanzar las metas grupales más allá de sus intereses individuales. La influencia de los líderes transformacionales reside en su capacidad para inspirar a los demás con sus palabras, visiones y actos..

Bass (1985) sostiene que, en el liderazgo transaccional los líderes basan sus conductas en el establecimiento de metas, clarificación de la relación entre ejecución y recompensas contingentes, así como en el proporcionar un feedback constructivo que mantenga a los seguidores sobre la tarea. Para Bass, no se debe visualizar el enfoque transaccional y al liderazgo transformacional como enfoques opuestos. El liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional y produce niveles de esfuerzo y desempeño de lo subordinados que trascienden lo que ocurriría sólo con un enfoque transaccional.

Para Bass y Avolio (1999), el liderazgo transformacional está relacionado con tasas menores de rotación, alta productividad y más alta satisfacción del empleado que en el liderazgo transaccional.

Pastori (1996), realizó un estudio descriptivo en Venezuela sobre la teoría de liderazgo de Bass (1996), en el cual participaron 58 mujeres y 58 hombres, provenientes de sectores empresariales: empresas siderúrgicas (48 sujetos) y banca (68 sujetos) en el cual se utilizó como instrumento de medición, el Multifactor Leadership Questionare (MLQ) el cual fue validado en Venezuela a través de una prueba obteniendo un índice de confiabilidad de 0,84.

Los datos fueron analizados estadísticamente por medio de la prueba "t" y el análisis de varianza, dando como resultados mas resaltantes los siguientes: 1) no hubo diferencias significativas entre el estilo transformacional de liderazgo y el género de los gerentes, 2) se encontraron diferencias significativas entre el liderazgo transaccional y el género resultando las mujeres con mayores rasgos transaccionales, 3) *"no hubo diferencias significativas entre el nivel jerárquico y los estilos de liderazgo, siendo los gerentes de nivel más bajo, más transaccionales. Este estudio no confirma las investigaciones de* Bass *con respecto al liderazgo transformacional y el* género, *en el sentido de que la* mujer es más transformacional que el hombre" (Pastor, 1996 - p.iv).

Otras conclusiones que arroja el estudio se señalan a continuación: Se presume que los itemes del Mutifactor Leadership Questionnaire (versión hispana) son consistentes en su significado expresado. Muy pocos cambios fueron sugeridos lo que conlleva a buscar explicaciones a los resultados obtenidos en otras áreas de la investigación. La cultura es pues un factor que aflora como vinculante al resultado. Los rasgos de la cultura latinoamericana y específicamente la venezolana, donde se desarrolló el estudio, pudieron imponer elementos sociales en el ámbito gerencial y administrativo propios de la idiosincrasia regional.

En la Tabla 1 se presentan algunos estudios realizados sobre el tema en Venezuela, así como sus métodos y conclusiones.

Tabla 1: Principales estudios realizados sobre liderazgo y roles gerenciales

Autor	Año	Características del estudio	Resultados
Ávila, Cordido y Busoto	1977	Estudio descriptivo, expostfacto.	Es el primer estudio que se realiza en la Industria petrolera nacional. "Se señala una considerable similitud en lo que concierne a los supuestos acerca del hombre y las prácticas gerenciales. La tendencia a no creer que el hombre promedio pueda tener capacidad para la iniciativa y el liderazgo al mismo tiempo, se da una tendencia a creer que los métodos más efectivos de liderazgo son los participativos y los racionales"
Godoy	1997: 83	Investigación de tipo descriptiva exploratoria enmarcada dentro de un diseño de campo. La población fue diecinueve (19) directores de los núcleos de la Universidad Simón Rodríguez (UNESR), participando en la muestra solo diez de sujetos con par-	El estudio exploró los roles de liderazgo según el modelo de Quinn. Los resultados indican: 1) Presencia de un clima organizacional, jerárquico y tradicional, 2) Demostró no tener líneas de acción gerenciales dentro de la institución y 3) Un 90% de la población no habían sido seleccionados por sus competencias gerenciales como gerentes. Lo que lleva a concluir que: A) "El liderazgo en las unidades universitarias tiene la tendencia a mostrar roles tradicionales...." B) "el recurso humano que lidera las unidades académico administrativas en la educación superior no se selecciona generalmente por sus competencias, experiencias y conocimientos de los procesos organizacionales gerenciales. Esto determina un vacío en lo que es y lo que debe ser".
Gil'Adi	1997: 41	Estudio descriptivo. Uso del cuestionario Multifactorial (MLQ5R) en 220 hombres y 146 mujeres (gerentes venezolanos)	Los resultados de este estudio muestra que las mujeres son percibidas ejerciendo liderazgo transformacional, más que sus colegas masculinos, lo que confirma los estudios realizados por Bass, Avolio y Atwater (1996).
Castillo Rodríguez y Pérez Brito	1998: 200-204	Diseño de investigación exploratorio muestra 3000 en unidades administrativas a través de una muestra intencional. .	Los resultados no muestran similitud con la investigación: la motivación hacia el logro proporcionaba niveles más bajos a los obtenidos con poder y afiliación, por lo cual se concluye que el liderazgo no es la única causa para un buen nivel de motivación en el grupo, sino que existen otros factores que inciden.

2.1.5. Cultura organizacional y género

Los estudios sociales y culturales clasifican a las personas no sólo según su nacionalidad, religión e idioma, sino también conforme a su género y clase social. Hofstede (1980,1981), definió cinco dimensiones: individualismo vs. colectivismo; distancia del poder (poder desigual); evitación de la incertidumbre (el grado en que el individuo se siente amenazado por situaciones desconocidas o inciertas); feminidad-masculinidad[1] (hincapié en las relaciones y el afecto o bien en el dinero, el progreso, el éxito); y orientación a largo plazo vs. corto plazo.

Si bien la dimensión de masculinidad se ha aplicado en los estudios interculturales, se suele considerar que el género representa una categoría cultural (Cox, 1993) que hace que las diferencias normativas entre mujeres y hombres se consideren significativas (Hening y Hardin, 1976; Gilligan, 1982 y Helgesen, 1990).

Según Claes (1999: 488), "*las diferencias presentes en los estudios organizacionales causadas por el género entrañan estilos de dirección diferentes que se reflejan en la comunicación, el liderazgo, la negociación, la organización y el control*".

El estudio de la influencia del género sobre la cultura debería profundizarse, a objeto de clarificar concepciones que parecen más bien determinadas por estereotipos en vez de conclusiones de estudios metodológicos.

---

(1) En opinión de Adler (1997), la dimensión masculinidad – feminidad, no se corresponde con la forma de entender contemporáneamente esta dimensión en la literatura organizacional. (genero)

2.1.6. Cultura organizacional y gerencia

Los estudios de cultura realizados por Hofstede (1991, 1993) y Triandis (1995), concluyen que culturalmente los grupos prefieren distintas formas de ser conducidos. Para Triandis (1993) y Dorfman (1996), solo un grupo reducido de trabajos han examinado los efectos de las diferencias culturales sobre la interacción de los seguidores.

En la literatura organizacional existe un considerable interés en saber si las actitudes, conducta y motivación de los gerentes definen la cultura y los efectos que estas diferencias tienen sobre la ejecución del grupo (Hofstede, 1980; Chen y Mernaall, 1998).

La importancia que ha tomado en los últimos años la cultura organizacional ha permitido el desarrollo de enfoques que intentan comprender la cultura de una organización.

2.2. Liderazgo

El concepto de liderazgo según Uriz, (1994) ha sido confundido en la literatura con jerarquía, dirección y administración . La jerarquía hace referencia al orden social que se establece entre los miembros de un grupo. El término *dirección* suele aplicarse a los grupos organizados formalmente, de tal modo que las estructuras, subgrupos, comunicaciones, se consideran formales en la medida en que tienen su origen y apoyo en la dirección.

El término *líder* o *liderazgo* suele utilizarse con mayor amplitud que el de dirección o directivo ya que se aplica tanto a lo formal como a lo informal. Suele considerarse líderes tanto a los directivos como a las personas que pone al frente de los grupos espontáneos o informales. Así Uriz, expresa:

> que la mayoría de los autores, cuando se proponen estudiar el liderazgo, aceptan implícitamente la hipótesis de la identidad entre directivo y líder y parten de la observación de los comportamientos de los directivos para establecer tipologías de los líderes, de sus cualidades y maneras de actuar (p.173).

Uno de los grandes hechos más debatidos en la literatura es si gerenciar y liderar es lo mismo o son diferentes (Bass, 1985, Benís y Nanus, 1985; Gardner,1989; Kotter, 1990; Kouzes y Posner, 1958). Entre los primeros autores que distinguió entre líder y gerente, fue Zaleznik (1977), en su artículo "Manager and leaders", la gerencia ha sido estudiada o al liderazgo o confundida en la literatura con liderar.

Bolman y Deal (1991), en un estudio sobre liderazgo y efectividad gerencial sugieren que los cuatro marcos: *el estructural, político, simbólico y el de recursos humanos* contribuyen a la efectividad, pero en el punto de vista de los respondientes, liderazgo efectivo y gerencia efectiva no son la misma cosa. Usualmente, la efectividad gerencial es principalmente asociada con la estructura y la racionalidad, mientras que el liderazgo efectivo está asociado con orientaciones hacia los símbolos y la política.

Para Kotter (1999), gerenciar es manejar la complejidad, estos procedimientos y prácticas de la gerencia responden a los significativos fenómenos del siglo XX: el surgimiento de las grandes organizaciones. Sin una buena gerencia, las empresas más complejas tienden a anarquizarse. La gerencia, significa mantener funcionando el sistema existente, planeando, presupuestando, organizando, administrando personal, controlando y resolviendo problemas.

Para Drucker (1999), liderazgo es el órgano específico y distintivo de toda organización. En opinión de Kotter (1999), es fundamental distinguir el liderazgo de la gerencia, así expresa que la distinción entre gerencia y liderazgo no es arbitraria ni

semántica y que por el contrario en la literatura sobre el tema es fuente de gran confusión.

En relación a la dicotomía -gerencia/liderazgo-, en este trabajo, el líder no es nombrado por ninguna autoridad, sino que surge de manera relativamente espontánea en situaciones en las que una o varias necesidades nuevas son sentidas. Su proceso de poder, es diferenciado de los no-líderes. Es en esa particularidad donde reside su capacidad de influencia.

2.3. Modelos de gestión gerencial

Los modelos de gerencia desarrollados en la literatura organizacional son abundantes y en algunos casos reflejan los cambios evolutivos que ha tenido el desarrollo del pensamiento organizacional. En esta investigación, se desarrollan el modelo de "Sistema de Valores en Competencia" de Quinn (1980, 1995, 1999) y el de Yukl (1989) "Modelo Integrativo de la Conducta Efectiva Gerencial".

2.3.1. Modelo de Valores en Competencia de Quinn

A los fines del presente estudio se ha seleccionado el modelo de Quinn denominado **"Competing Values Framework",** que puede ser traducido como Sistema de Valores en Competencia, por cuanto difiere notablemente en cuanto al alcance y complejidad e incluye variables tales como: valores, cultura, modelos gerenciales, tipos de organización y criterios de efectividad e inefectividad. Este modelo concibe el hecho de que las organizaciones parecen llevar y transmitir a la vez un mensaje conflictivo y contradictorio. Las organizaciones quieren ser adaptables y flexibles, pero a su vez son estables y con énfasis en el control. En efecto, para Quinn la contradicción o conflictividad es creada en nuestras mentes porque existe la tendencia a considerar estos conceptos en forma diferente y mutuamente excluyentes.

En el modelo el eje vertical, primera dimensión, es una integración de dos variables: *orientación al control versus flexibilidad.* La segunda dimensión (eje horizontal) refleja el grado en el cual una organización está orientada hacia su *funcionamiento interno o externo.* Las dos dimensiones forman cuatro cuadrantes; cada cuadrante refleja una teoría, una filosofía, un resultado sobre el proceso de la organización, basadas en los principales movimientos que se han dado en teoría organizacional: modelo de proceso interno, modelo abierto, modelo racional y modelo de relaciones humanas.

Quinn (1996), sostiene que el ambiente y las condiciones en donde opera una organización puede requerir las competencias señaladas en cada cuadrante, así como la posibilidad de evaluar las competencias de liderazgo presentes en los gerentes porque aglutina los elementos y enfoques sobre la efectividad, pertinencia de roles de acuerdo a las características del ambiente y de la organización, características de la cultura organizacional, entre otros. Argumenta que la gerencia efectiva requiere la capacidad de usar diversos modelos de gestión, aún cuando ellos estén basados en diferentes enfoques desarrollados en la teoría organizacional, lo que conlleva a que el liderazgo sea simple y lógico, dinámico y sinergético, o bien complejo o paradójico. Permite evaluar mediante la percepción de los individuos, las prácticas más comunes de los gerentes y supervisores en una organización.

Una de las premisas que sostiene este modelo es que en las grandes organizaciones no existe un modelo único para gerenciar efectivamente y que mientras más perspectivas sean usadas se tendrán más alternativas con lo cual se aumentará la posibilidad de ser efectivos. Esto implica que se pueden presentar simultáneamente la estabilidad y el cambio, considerando las tensiones y conflictos de los ambientes organizacionales.

El Modelo de Valores en Competencia, es una herramienta que describe y entiende la complejidad en la vida organizacional. Para Brown y Good (1998:41), "*refleja las diferentes dimensiones en las cuales se mueve una organización. Asume que*

cada enfoque es útil dependiendo del ambiente en donde se desenvuelve el trabajo de la organización y sus objetivos". Es usado para apoyar la descripción de las actividades gerenciales antes y durante la transformación de sus organizaciones.

Cameron y Quinn (1999), en la revisión hecha al modelo de valores en competencia" (1991-96), integran las funciones de liderazgo y gerencia tal como se muestra en el gráfico 1., aspecto que contribuye a la consideración de la dicotomía existente en la literatura sobre gerente y líder.

Flexibilidad
Discreción

Tipo de Cultura:	CLAN	**Tipo de Cultura:**	ADHOCRACIA
Tipo de Líder:	• Facilitador • Mentor • Padre	**Tipo de Líder:**	• Innovador • Emprendedor • Visionario
Criterios de Efectividad:	• Cohesión • Moral • Desarrollo de Recursos Humanos	**Criterios de Efectividad:**	• Tecnología de punta • Creatividad • Desarrollo
Teoría Gerencial:	• Fomento de la Participación y Compromiso	**Teoría Gerencial:**	• Innovación y fomento de nuevos recursos
Mantenimiento Interno E Integración		**Posicionamiento Externo y Diferenciación**	
Tipo de Cultura:	JERARQUÍA	**Tipo de Cultura:**	MERCADO
Tipo de Líder:	• Coordinador • Monitor • Organizador	**Tipo de Líder:**	• Muy conductor • Competidor • Productor
Criterios de Efectividad:	• Eficiencia • Justo a tiempo • Funcionamiento suave	**Criterios de Efectividad:**	• Participación en el mercado • Metas de logro • Rivales vencidos
Teoría Gerencial:	• Fomento de la eficiencia del Control	**Teoría Gerencial:**	• Fomento de la productividad competitiva

Control
Estabilidad

Gráfico 1: Los Valores Competitivos de Liderazgo, Efectividad y Teoría Organizacional. Tomado de Cameron, Kim y Robert Quinn (1999), Diagnosing and Changing Organizational Culture. Edit. Addison Wesley, p. 41

En cuanto a la cultura, Cameron y Quinn (1999), describen cuatro tipos:

Cultura de adhocracia: refleja una dinámica emprendedora y creativa en el lugar de trabajo. Las personas se esfuerzan y toman riesgos. Los líderes son considerados como innovadores y tomadores de riesgo. La fuerza que sostiene la organización es el compromiso a la experimentación e innovación. El énfasis está en principio en el cutting-edge (tecnología de punta). El énfasis a largo plazo está en el crecimiento y adquisición de nuevos recursos. Ser el líder de un producto o servicio es importante. La organización fomenta la iniciativa y la libertad individual. La empresa se enfoca en el posicionamiento externo, con un alto grado de flexibilidad e individualidad.

Cultura del mercado: está caracterizada por los supuestos del cambio. Los sujetos están motivados por la importancia de las tareas que se llevan a cabo. El crecimiento y la adquisición de recursos son fundamentales. Se focaliza sobre transacciones con agentes externos incluyendo suplidores y clientes. Los líderes son altamente ***competitivos y productores.***

Cultura jerárquica: refleja los valores y las normas relacionadas con la burocracia.. Quinn y Kimberly (1984), señalan que este tipo cultural está fundamentado en los supuestos de estabilidad y control en el cumplimiento de las normas organizacionales por cuanto los roles están establecidos a través de normas y regulaciones. A los empleados se les maneja con empleos seguros y altas proyecciones y predictibilidad. Los líderes se enorgullecen de que son buenos *coordinadores y organizadores, efectivamente cuidadosos. Se enfatiza el alto control y enfoque externo.* La organización muestra documentación, gerencia de la información, estabilidad y control.

Cultura del clan: Se le llama así por su parecido a una típica organización familiar. Refleja un lugar agradable de trabajo. Se le caracteriza por: metas y valores compartidos, cohesión, compromiso a la participación, individualidad y las personas comparten mucho de sí mismos. Los líderes son *facilitadores, mentores y padres.* El criterio de efectividad más ampliamente usado incluye: cohesión, altos niveles de mo-

ral y satisfacción de los empleados, desarrollo del recurso humano y trabajo en equipo.

Los supuestos del modelo de valores en Competencia, contribuyen a identificar algunos de los valores y criterios de eficacia con base a los cuales se juzga a las unidades y organizaciones. Cada modelo dentro del marco sugiere valores en diferencias y en estrategias contrapuestas. Refleja la complejidad confrontada por personas en verdaderas organizaciones (Ver: Gráfico 2: Esquema de Valores en Competencias: Efectividad).

El ***modelo de objetivo racional.*** Los roles de "director" y de "productor" están ubicados en el cuadrante inferior derecho. En su calidad de "director", el directivo tiene que clarificar las expectativas mediante proceso tales como la planificación y fijación de objetivos; ha de ser un iniciador resuelto que define los problemas, selecciona las alternativas, establece los objetivos, define los roles y las tareas, genera las normas y políticas y da las instrucciones. Los "productores" deben estar orientados a la tarea y centrados en el trabajo, tener unos niveles elevados de interés, motivación, energía y carisma. Se supone que aceptan la realidad, terminan las tareas y mantienen un nivel alto de productividad personal, Así como motivan a los demás miembros para poder aumentar la producción y alcanzar los objetivos fijados.

El ***modelo del proceso interno.*** En el extremo inferior izquierdo del cuadrante aparecen los roles de "monitor" y de "coordinador". En su rol de "monitor" se espera que el directivo esté al día de todo lo que sucede en su unidad de trabajo y compruebe si las personas cumplen las normas y la unidad cumple su cuota. El monitor conoce todos los hechos y detalles y es buen analista. Las características de este rol son la preferencia por los trabajos administrativos, por buscar y facilitar información rutinaria, realizar inspecciones y visitas y autorizar revisiones de los informes y demás documentos. En el rol de "coordinador", el directivo debe mantener la estructura y flujo del sistema. La persona que desempeña este rol debe ser digna de confianza y

veraz. Sus rasgos conductuales incluyen diversas formas de facilitar el trabajo tales como, por ejemplo, la programación, la organización y la coordinación del personal, la solución de situaciones de crisis; también es responsable de los temas tecnológicos, logísticos y de mantenimiento.

El ***modelo de relaciones humanas.*** Está constituido por los roles de facilitador y mentor. El "facilitador" debe fomentar el esfuerzo colectivo, lograr la unión y el trabajo en equipo y gestionar los conflictos interpersonales. En este rol, el directivo se orienta al proceso. Los comportamientos esperados incluyen intervenir ante las diferencias personales, aplicando técnicas de reducción del conflicto, desarrollar la unión y la moral, lograr el input y la participación, y facilitar la resolución de problemas de grupo. El "mentor" participa en el desarrollo del personal mediante la empatía y el interés..

El ***modelo de sistemas abiertos***. Los roles "innovador" y "broker", aparecen en el cuadrante superior derecho del esquema de trabajo, reflejan los valores del modelo de sistemas abiertos. Como "innovador" el directivo debe facilitar la adaptación y el cambio. El innovador presta atención al entorno en permanente cambio, identifica las tendencias más importantes, conceptualiza y proyecta los cambios necesarios y tolera la incertidumbre y el riesgo. En este rol, el directivo debe apoyarse en la inducción. Las ideas y las intuiciones, deben ser creativos, soñadores inteligentes capaces de prever el futuro, visionar la innovación, presentarla de forma atractiva y convencer a los demás de su necesidad y conveniencia. El "broker" se interesa especialmente por el mantenimiento de la legitimidad externa y la obtención de recursos externos. La imagen, la apariencia y la reputación son importantes. Los directivos, en su rol de broker, tienen que ser astutos, desde el punto de vista político, persuasivos, influyentes y poderosos.

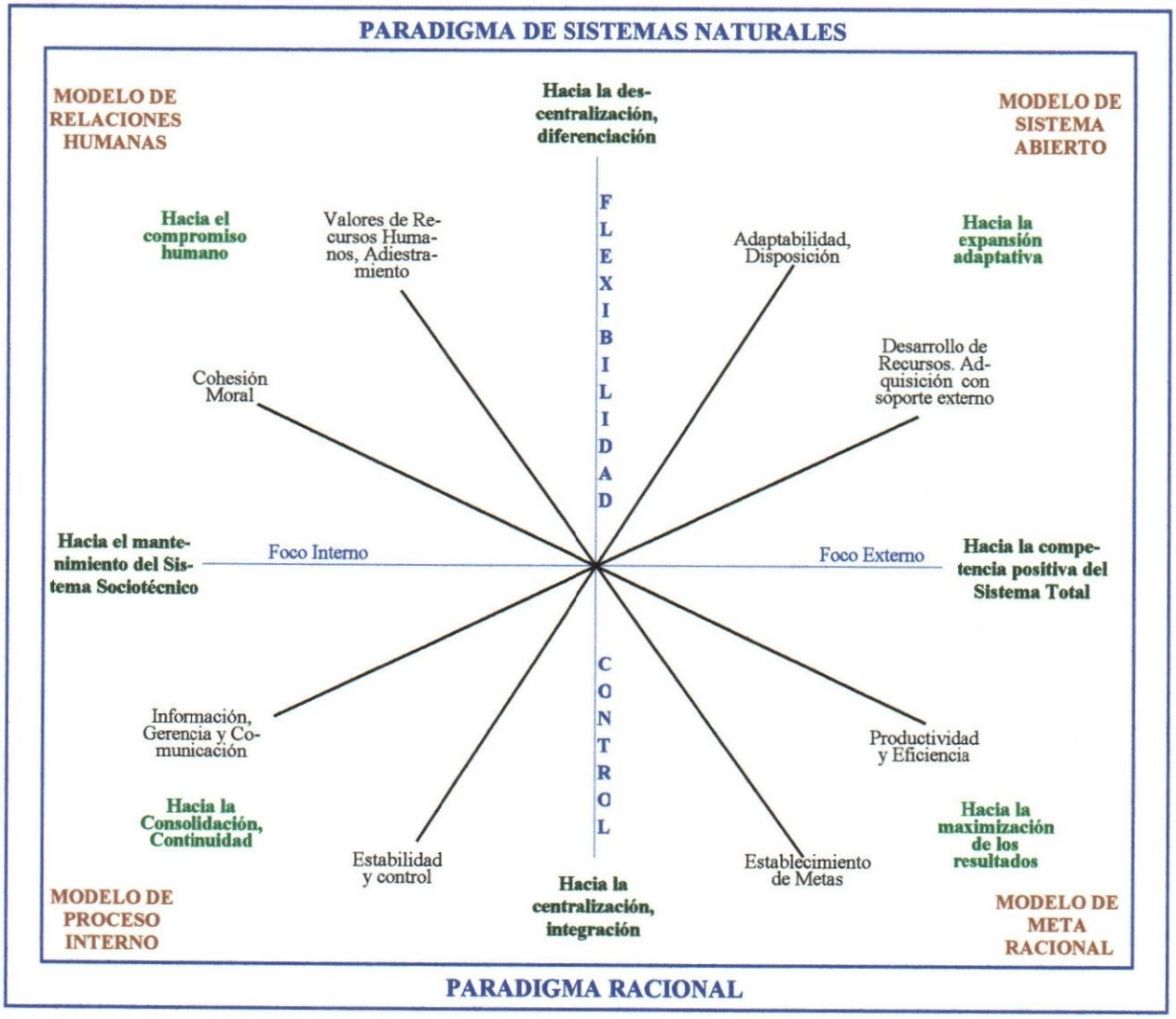


Gráfico 2: Esquema de Valores en Competencia: Efectividad . Tomado de Robert Quinn (1984), "Applying the Competing Values Approach to Leadership: Toward and Integrative Framework" en J.G. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim y R. Stewart (eds), Leaders and Managers: International Perspective on Managerial Behavior and Leadership. Elmsford, N.Y.: Pergamon Press, 1984 p. 11.

El modelo describe los valores y criterios de efectividad con los cuales se evalúa a las unidades y organizaciones, proporciona una herramienta que amplía el pensamiento gerencial e incrementa la efectividad orgaizacional. También permite analizar los roles que desempeñan los directivos, centrados en la eficacia del liderazgo lo que da origen a los roles o expectativas competitivas del gerente.

Quinn (1996:17), sostiene que una competencia: *".... significa poseer los conocimientos y las destrezas necesarias para desempeñar una determinada tarea o rol"*. Estas competencias sugieren tres retos: utilizar líneas de pensamiento para analizar el mundo organizacional, aprender a usar las competencias asociadas con los cuatro modelos y por último integrar las diversas competencias para confrontar el mundo de la acción. Este esquema de trabajo en liderazgo ayuda a comprender que el liderazgo, en cualquier nivel, es una actividad tanto social como técnica. Exige en los gerentes, las competencias de director y productor, de monitor y coordinador, de facilitador y de mentor, así como las competencias analíticas del innovador y "broker". Esos roles pueden ser agrupados en transaccionales: productor, director, coordinador, monitor y transformacionales: facilitador, mentor, innovador y broker.

Belasen, Benke, Di Padova y Fortunato (1996), encontraron en sus investigaciones, usando los roles de Quinn, que durante la transformación organizacional, ciertos roles transformacionales empiezan a ser más importantes para el funcionamiento de la organización. Estos roles son el broker, el innovador, facilitador y el mentor, los cuales son más compatibles con la nueva tecnología y los nuevos ambientes.

Belasen *et al.,* (1996:102), concluyen *que los roles transformacionales generalmente muestran los mayores incrementos (como se predijo) y con relación a la hipótesis nula pueden ser rechazados a altos niveles de confianza* (0,05 para el rol de mentor y 0,01 para el facilitador, innovador y broker).

El incremento en los roles transformacionales sugiere la influencia de las exigencias del ambiente competitivo en las conductas de los gerentes.

Los resultados expresados en las diferencias de las medias, expresan los siguientes valores: mentor (0,42) facilitador (0,68), innovator (0,96) broker (0,65) mientras que los valores de los roles transaccionales fueron: productor (0,59), director (0,45), coordinador (0,35) y monitor (0,04). Se observa que siete de los ocho roles incrementan en importancia a niveles de significación que exceden el 0,1.

Otras de las conclusiones de esta investigación, es que las exigencias del ambiente competitivo en crecimiento condujo a que los gerentes se enfocaran sobre los roles de productor y director y en menor magnitud sobre las actividades del coordinador.

Los gerentes en el estudio demostraron que claramente perciben la necesidad para incrementar su énfasis en el uso de los roles: innovador, facilitador, broker y mentor. En el estudio comprobaron que hubo diferencias significativas en la distribución de los rangos de cada uno de los ocho roles, antes y después de la transformación organizacional.

En resumen, el modelo de Quinn (1997, 1989) integra los ocho roles que desempeñan los gerentes. Los elementos del modelo son consistentes con las categorías teóricas que se suscitan en organizaciones tradicionales y las que sufren cambios, lo que posibilita ver la conducta de los gerentes en formas no tradicionales (Ver Gráfico 3).

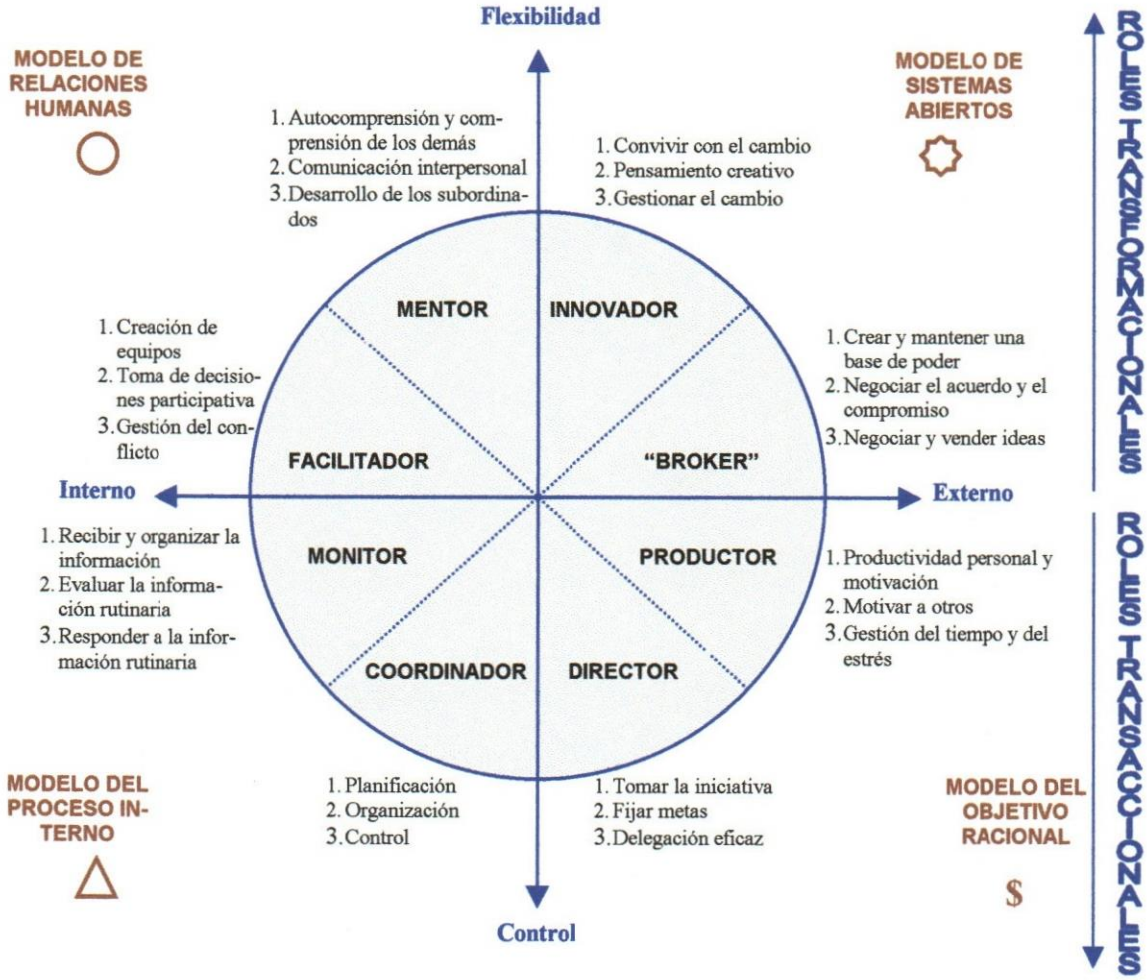


Gráfico 3: **Las competencias y los roles de liderazgo en el esquema de trabajo de valores competitivos:** R.E. Quinn, Maestría en la gestión de organizaciones: Un modelo operativo de competencias (1995, p. 18), San Francisco, reproducido con autorización del autor.

Nota. Se mantiene el nombre de valores en Competencia (competing values), para dar un sentido estricto a las bases teóricas del autor R. E. Quinn.

Según Quinn (1997:125), existen dos paradigmas organizacionales. El paradigma transformacional y el transaccional. Bajo el paradigma transaccional, la empresa es vista no sólo como un sistema técnico o político sino también como un sistema moral. Un líder transformacional:

> elaborará un plan de acción, movilizará a la fuerza laboral y desatará el poder vocalizando los valores centrales del sistema. Su fuente de credibilidad es su integridad conductual..... El líder entiende los límites de la empresa en una forma que no se pueden entender dentro del marco de la transacción política, por cuanto la conducta del líder es autodeterminada y facultativa y el líder está vinculado a la empresa por elección, no por temor.

Pocos administradores, según Quinn, han adoptado el paradigma transformacional para sus empresas. Sin embargo, los líderes transformacionales pueden ser altos gerentes, gerentes medios o incluso supervisores.

El paradigma transaccional señala que una empresa es una coalición de intereses políticos. Todos tiene una agenda y una serie de necesidades y participan en una variedad de transacciones donde son intercambiados una gran variedad de recuros surge de la socialización administrativa. Una empresa enseña este paradigma de manera informal. El poder corresponde a la persona que hace las transacciones más efectivas; "*se está más preocupado por hacer lo que es correcto para nosotros que por hacer lo que le conviene a la empresa*" (Quinn, 1997, p.151).

Para Quinn (1997), la clave de ser un líder exitoso es la capacidad para integrar los papeles de establecedor de la visión, motivador, analista y supervisor, que requiere el uso de los paradigmas transaccional y transformacional.

La relación existente entre los ocho roles de Quinn (1988) y el enfoque de Yukl (1987), son explicadas en Tabla 2 donde se evidencian las coincidencias entre los roles gerenciales (Quinn) y el modelo de conducta integrativo (Yukl), en el cual

cada categoría incluye las conductas que son realizadas por los supervisores con los subordinados.

Tabla 2: Comparación de los ocho roles de Quinn con el enfoque de Yukl

Roles del Modelo de Valores Competitivos de Quinn	Yukl (1981)
1. Productor	**Énfasis en la ejecución** **Inspiración**
2. Director	**Establecedor de metas** **Clarificador de roles**
3. Coordinador	**Coordinador** **Solucionador de problemas**
4. Monitor	**Informador** **Diseminador**
5. Facilitador	**Facilitador de interacción** **Gerenciador de conflictos**
6. Mentor	**Reconocedor** **Consideración**
7. Innovador	
8. Broker	**Representador** **Monitor externo**

Fuente: Quinn, Robert (1989), Beyond Rational Management, Pag. 89, Edit. Jossey – Bass Publishers, San Francisco.

Quinn (1988), propone que debe existir un máximo de dos conductas por cada rol. Comenta que en algunos casos los roles se encuentran relacionados con acciones inadecuadas. Lo relevante es que el marco referencial sea consistente con las categorías existentes en la literatura.

Este señalamiento teórico propuesto por Quinn, sustenta el desarrollo y con-

cada categoría incluye las conductas que son realizadas por los supervisores con los subordinados.

Tabla 2: Comparación de los ocho roles de Quinn con el enfoque de Yukl

Roles del Modelo de Valores Competitivos de Quinn	Yukl (1981)
1. Productor	**Énfasis en la ejecución** **Inspiración**
2. Director	**Establecedor de metas** **Clarificador de roles**
3. Coordinador	**Coordinador** **Solucionador de problemas**
4. Monitor	**Informador** **Diseminador**
5. Facilitador	**Facilitador de interacción** **Gerenciador de conflictos**
6. Mentor	**Reconocedor** **Consideración**
7. Innovador	
8. Broker	**Representador** **Monitor externo**

Fuente: Quinn, Robert (1989), Beyond Rational Management, Pag. 89, Edit. Jossey – Bass Publishers, San Francisco.

Quinn (1988), propone que debe existir un máximo de dos conductas por cada rol. Comenta que en algunos casos los roles se encuentran relacionados con acciones inadecuadas. Lo relevante es que el marco referencial sea consistente con las categorías existentes en la literatura.

Este señalamiento teórico propuesto por Quinn, sustenta el desarrollo y conduce a los objetivos de la presente investigación, los cuales son: *determinar la posible relación existente entre roles gerenciales y estrategias de influencia.*, sin embargo el autor de la investigación considera importante resaltar que en los trabajos realizados por Quinn y Yukl este aspecto no es desarrollado.

2.3.2. Modelo integrativo de conducta gerencial efectiva.

Yukl (1989), plantea un modelo que abarca aspectos de la conducta gerencial dirigidas a la comprensión de la efectividad gerencial. Las conductas son genéricas, aún cuando su importancia relativa varíe entre situaciones. Cada categoría incluye conductas asociadas con subordinados y con las personas externas: clientes

Las categorías propuestas son: **construir y mantener relaciones, recolectar y difundir información, toma de decisiones e influencia en la gente,** que mantienen continuidad con taxonomías anteriores y con líneas mayores de investigaciones en la conducta de líder, como la investigación sobre comportamiento de refuerzo positivo, dirección participativa, de soporte, transformación.

Estas categorías agrupan conductas que son realizadas por los gerentes en sus actividades de tarea: monitoreo de operaciones, información, asignación de responsabilidades y actividades de proceso: motivación, uso de recompensas y reconocimiento apoyo a la gente, que son consonas con las descritas por Quinn en su modelo de Valores en competencia. (ver Tabla 3).

El Gráfico 4, muestra las conductas efectivas que realiza un gerente con sus subordinados, pares, superiores y clientes. Esta taxonomía abandona las anteriores clasificaciones para mostrar conductas internas con subordinados o externas en los cuales ya se empieza a esbozar el desarrollo del tema de influencia realizado por Yukl en sus investigaciones en la década de los 90, cuando señala el uso de las técnicas de influencia que apelan a emociones, valores o lógica para generar entusiasmo en el trabajo.

Tabla 3. Definición de categorías de conductas gerenciales en el Modelo Integrativo

Construir y mantener relaciones incluye:

Networking: el gerente socializa informalmente, busca contacto con gente que es de información y soporte, mantiene relaciones a través de interacción periódica, incluye visitas, llamadas telefónicas y correspondencia. Asistencia a reuniones.

Soporte: actúa amigable y consideradamente mostrando simpatías y apoyo cuando alguien está molesto, oye sus quejas y problemas, brinda ayuda y consejos, hace cosas para impulsar el avance de la carrera de alguien.

Manejo de Conflictos y Formación de Equipos: alienta y facilita resoluciones constructivas de conflictos, promoviendo el trabajo de equipo y la cooperación y construyendo la identificación con la organización como un todo o equipo.

Recolectar y diseminar información incluye:

Monitorear operaciones y ambiente: reúne información sobre el progreso y calidad de las actividades de trabajo, el éxito o fracaso de actividades o proyectos y la actuación de contribuidores individuales; también, determina las necesidades de clientes y usuarios; examina el ambiente para determinar amenazas y oportunidades.

Informar: disemina información relevante sobre decisiones, planes y actividades para personas que lo requieran para hacer su trabajo; provee material escrito y documentos, responde peticiones para información técnica e informa a las personas de promover la reputación de la organización como unidad.

Clarificar roles y objetivos: asigna responsabilidades, brinda dirección en cómo hacer el trabajo y comunica un claro reconocimiento de las responsabilidades laborales, traza objetivos y expectativas de actuación.

Toma de decisiones incluye:

Planificación y Organización: Determina objetivos a largo plazo y estrategias para adaptarse a cambios ambientales, identifica pasos a desarrollar para proyectos o actividades, puntualiza recursos a las actividades de acuerdo con las prioridades y determina como mejorar la eficiencia, productividad y coordinación con otras partes de la organización.

Resolución de Conflictos: Identifica problemas, analizar en forma sistemática, pero puntual para determinar causas y hallar soluciones y actúa decididamente para implementar soluciones y manejar la crisis.

Consultoría y delegación: Informa a personas sobre cambios que podrían afectarlos, impulsa sugestiones para mejoras, participa en la toma de decisiones, incorpora ideas a sugerencias de otros en decisiones; permite a otros fomentar actividades de trabajo y manejo de conflictos.

Influencia en la gente incluye:

Motivación: Usa técnicas de influencias que apelan a emociones, valores o lógica para generar entusiasmo por el trabajo y el compromiso por cumplir con los objetivos o inducir a alguien a realizar solicitudes para soporte, cooperación, asistencia, recursos o autorización; también, toman un ejemplo de conductas adecuadas siguiendo las acciones de alguien.

Reconocimiento y Recompensa: Da premios, reconocimientos, recompensas tangibles por actuación efectiva, logros significativos y contribuciones especiales; expresa respeto y apreciación por méritos / logros ajenos.

Tomado de: Yukl: "Leadership in Organizations" (1989), p.129 -130

Gráfico 4: Modelo integrativo de la conducta efectiva gerencial
Tomado de Yukl: "Leadership in Organizations", 1989, p.129

2.4. Procesos de poder. Consideraciones generales.

El poder ha sido siempre un aspecto de fascinación en la investigación en la literatura organizacional. Las organizaciones, utilizan el poder para producir bienes y servicios. A los individuos se les concede poder para que puedan desempeñarse en forma eficiente. Otra forma en la que se manifiesta el poder, es en las competencias por el manejo de los recursos de la información, control del personal y de autoridad.

French y Raven (1959, 1965) describen cinco bases de poder social: coercitivo, recompensa, legitimo, referente y experto. Podsakoff y Schriesheim (1985:409), fueron muy lejos al sugerir que "la investigación existente no apoya hacer unas conclusiones acerca de las relaciones entre las cinco bases de poder y las variables resultados de los subordinados". Yukl (1989), coincide en que las limitaciones metodológicas de los estudios de poder de French y Raven ocasionan serias dudas en la precisión de sus hallazgos y en el solape conceptual (Kipnis y Schmidt y Wilkinson, 1980; Erez y Rin, 1982; Erez, Rin y Keider, 1986; Gonot, 1984; Kipnis, y Schind, 1983; Kipnis, Schmidt, Wilkinson, 1984).

El poder es confundido con autoridad. La función del poder para Karp (1986), es obtener objetivos específicos mientras que la autoridad es proteger la integridad de la organización. El poder puede ser ejercido en cualquiera mientras que la autoridad es limitada.

Whetten y Cameron (1991), sostienen que el poder de una persona proviene de dos fuentes: el poder personal y el poder de la posición. El poder personal deriva de la experiencia, el atractivo personal, el esfuerzo y la legitimidad. El poder de la posición se deriva de cinco fuentes: la posición central, que se refiere al acceso a la información en una red de comunicaciones, la posición crítica, que se refiere a lo critico que es el propio trabajo, la flexibilidad, la cual se refiere de discreción en el trabajo. La visibilidad, que se refiere a que tanto del trabajo ven las personas de influen-

cia, y la pertinencia, la cual se refiere a lo importante que es la propia tarea en relación con las prioridades de la organización del trabajo.

Tener poder es algo, emplearlo para lograr que se hagan las cosas, es algo muy diferente.

El poder puede ser definido, según Yukl (1989:14), *"como la capacidad potencial que tiene un individuo para influir sobre la conducta y actitudes de otros designadas como metas de ese proceso"*. Tyson y Jackson (1998:87) lo definen como "una propiedad material y también está en función de la influencia que posea sobre las circunstancias y el comportamiento, tengan o no una fuente racional". Para Kotter (1999), la dinámica del poder es inevitable y necesaria para que las organizaciones funcionen bien.

2.4.1. Clasificación del poder

En la literatura se han realizado investigaciones las cuales han dado lugar al surgimiento de diferentes clasificaciones relativas a "poder". Así, los trabajos realizados por Likert en la década de los sesenta, con los estilos de gerencia, han sido considerados en términos de "gerencia autoritaria" y "gerencia participativa", referidas al el estilo 1 de gerencia, como aquel que emplea el uso de la autoridad y la coerción, y el estilo 4 conocido como "gerencia participativa". Estos son los mismos conceptos descritos en su teoría "X,Y" por McGregor (1960).

McGregor, explica que el estilo de gerencia refleja las presunciones sobre la gente. El gerente "X" asume el ejercicio del poder y la autoridad para la obtención de resultados mientras que el gerente bajo el estilo "Y" piensa que el trabajador busca la auto dirección y el autocontrol, esta libertad fomenta la conducta responsable y el de-

sarrollo. Las diferentes consideraciones acerca del poder en la gerencia pueden verse en el Tabla 4.

Tabla 4: Presunciones referidas a los estilos de dirección

	Teoría X		Teoría Y	
	Modelo de Metas Racionales	**Modelo de procesos Internos**	**Modelo de Sistema Abierto**	**Modelo de Relaciones Humanas**
Motivación	Alcance de logros (racionalización)	Seguridad	Crecimiento	Afiliación
Procesamiento de la información	Racional	Jerárquica	Desarrollo	Consensual
Toma de decisiones	Lógica. Calidad de decisión	Documentación. Responsabilidad	Creatividad. Legitimidad externa	Participación. Apoyo
Poder y frecuencia	Poder legítimo. Clarificación de metas	Poder externo. Control de la información	Poder de la remuneración. Asignación de recursos	Poder relacionado. Valores del grupo
Estilo de liderasgo	Directivo. Orientación de metas	Conservacionista. Cauto	Inventivo. Toma de riesgos	Preocupación. Apoyo
Roles gerenciales	Director. Productor	Monitor. Coordinador	Innovador. Mediador	Facilitador. Tutor
Comportamientos	Provee estructura. Iniciación de acciones	Provee información. Mantiene estructura	Visiones de cambio.	Muestra preocupación
Función primaria	Dirección	Coordinación	Adquisición de recursos	Otorgar facilidades
Forma organizacional	Fuerte (firme)	Jerárquico	Adhocracia	Equipo de trabajo
Valores de efectividad	Productividad. Logros	Estabilidad. Control	Crecimiento. Adquisición de recursos	Valor del recurso humano

Fuente: Quinn, Robert (1988): Beyond rational management (p.83)

Las consideraciones teóricas acerca del poder, escapan al alcance de los objetivos propuestos en este trabajo, sin embargo en el Tabla 5, se observan la evolución del poder y su presencia en algunos de los enfoques propuestos por los autores señalados.

La utilización de múltiples fuentes de poder es esencial para los gerentes de hoy dentro de las organizaciones complejas por cuanto no sólo se puede influir a través del poder formal, sino que cada día se depende de los demás integrantes de la organización para la realización de los trabajos y obtención de los objetivos organizacionales.

Greiner y Schein (1994:14), lo definen *"como la capacidad de influir sobre un grupo con el fin de que se acepten nuestras ideas o planes"*. En esencia, el poder permite al individuo lograr que los demás hagan lo que él quiere. Existen tres tipos de poder: ascendente, descendente, lateral.

El poder ascendente se refiere a los intentos de los subordinados por influir sobre sus superiores. Los estudios de Kipnis, Smidt y Wilkinson (1980) y de Schilit y Locke (1982), han identificado algunas estrategias de influencia de los subordinados tales como la persistencia, la presentación lógica de las ideas, la formación de coaliciones y congraciamiento.

Podsakoff y Schriesheim (1985:409), fueron muy lejos al sugerir que *"la investigación existente no apoya las conclusiones acerca de las relaciones entre las cinco bases de poder y las variables resultados de los subordinados". Yukl (1989*:35), coincide en que las limitaciones metodológicas de los estudios de poder de French y Raven ocasionan serias dudas a la precisión de sus hallazgos.

Tabla 5: Principales clasificaciones sobre poder

AUTOR	TIPOS DE PODER	IMPLICACIONES
Dahl (1957)	Coerción Recompensa Normas Conocimiento	
Etzioni (1961)	Coactivo Recompensas para la lealtad y la autoridad racional-legal Recompensas normativas	Origina una clasificación de las organizaciones basadas en las dimensiones de la autoridad y de poder, y el grado de implicación psicológica.
Bacharatz y Baratz (1962)	Poder visible Poder consciente Intentos conscientes e inconscientes para crear o mantener una barrera.	Poder es una fuente para limitar la efectividad.
French y Raven (1959, 1965, 1992)	Coercitivo, recompensa, legítimo referente, experto.	Es una de las teorías que presenta mayor divulgación en la Literatura. Definela influencia como la fuerza que una persona (el agente) ejerce sobre alguien incluye cambios en las conductas, opiniones ya actitudes, metas y necesidades y valores. Agrega en 1965, el poder i de la información. En 1992, revisa las bases de poder originales en un Modelo de poder, interacción e influencia personal.
Kipnis (1984)	Razón, amistad, coalición, asertividad, autoridad superior, sanciones.	El poder está en función del poder relativo del gerente, los objetivos que persigue, las expectativas del gerente sobre la voluntad que la persona objetivo tiene que cumplir.
Drumond (1992)	Las bases del poder son la coerción, las recompensas materiales y las recompensas simbólicas. Incluye otras formas para alcanzar el poder: el vestido, el habla, las comunicaciones escrita, enseres de oficina, información de rutina, ver las cosas como la otra gente la ve, cuestionar los supuestos, el tiempo, la energía,	Quien ostenta el poder y el objetivo del poder realmente se influyen mutuamente La carencia de poder y la ineficiencia organizacional están interrelacionadas El poder es ejercido en solo en el momento presente, mientras que la autoridad es limitada.
Kotter (1999)	Clasifica métodos directos tales como: basados en la obligación, habilidad percibida, identificación como directivo, dependencia percibida, persuasión. En los métodos indirectos: combinación de los métodos para la manipulación del entorno, cambio de fuerzas, medidas organizacionales, tecnología.	Las formas de para ejercer el poder tienen ventajas y desventajas basadas en el nivel de dependencia, mientras que la coerción implica retaliación. Los cambios en las circunstancias pueden tener impacto en la conducta de los individuos.

El poder implica una influencia potencial, referida a la capacidad para conseguir que otros modifiquen sus actitudes o conducta (Kotter, 1977; Greiner y Schein, 1990), mientras que para Robbins (1988), las estrategias de influencia, indican como se manipulan las bases de poder para convertirse en acciones específicas.

Kipnis y Schmidt concluyen en sus trabajos que las bases de poder usadas en la tipología de French y Raven no relacionan ciertas estrategias de influencia.

En la década de los 90 surge el empowerment como un cambio en la forma que el gerente administra su poder: esta alternativa promueve el manejo integral de los procesos, la toma de decisiones de los empleados.

El empowerment (Dover, 1999) permite que los empleados aprendan acerca de la conexión entre las decisiones, acciones y el valor del cliente. Los empleados empiezan a ser autodirigidos, se incorporan a los propósitos empresariales, reciben retroinformación, dan el apoyo necesario para optimizar el valor proporcionado a los clientes, identifican y actúan sobre las oportunidades y fomentan la comunicación en todos los niveles de la organización.

El empowerment es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados, se comparte información relevante y se les da control sobre los factores que influyen sobre su desempeño laboral. Es un poder compartido en el cual, el poder de los administradores depende de la confianza de los empleados, del trabajo en equipo y del sentido de responsabilidad. La participación tiende a descansar en la motivación y hace que los empleados se sientan más involucrados en las situaciones organizacionales.

La esencia reside en dar poder a la gente, para que pueda poner en práctica lo mejor de sus capacidades innatas al desarrollo de las organizaciones.

Para Kirkin (2000:99), el empowerment, resulta fundamental *"para lograr que los miembros se hagan responsables de su propio trabajo, para pedirle opiniones al equipo, estimular a sus integrantes a tomar el control de su trabajo en lugar de que sea el líder quien asuma la responsabilidad total"*.

En el empowerment, hay una redistribución del poder, que permite delegar, es aceptar el valor de las diferencias individuales.

2.4.2. Influencia y poder

Quinn (1995), define ocho fuentes de influencia, producto de la integración de las estrategias generales para cambios efectivos en los sistemas humanos (Chin y Benne, 1961): identificación de la decisión - involucramiento, dependencia mutua - expectativas internas, anticipación - generación de esperanza, control de recursos - complacencia instrumental, logros - persuasión racional, estructura formal - requerimientos legítimos, flujo de trabajo - ingeniería situacional, flujo de información - control de información, logro - persuasión racional las fuentes de poder que usa Quinn están basadas en la conceptualización de poder según French y Raven (Ver gráfico 5).

2.4.3. Estudios relacionados con el poder en Venezuela

En un estudio realizado por Granell *et al.*. (1997:20), en una muestra no aleatoria de veinte organizaciones venezolanas usando el cuestionario de Hofstede sobre valores, se señalan los siguientes resultados:

> El poder parece ser un elemento central en la concepción que tiene el venezolano sobre las organizaciones. ¿Qué significa necesidad de poder?. La necesidad del poder es el deseo del individuo en otro o en un grupo. El poder es necesario para implantar los planes que defendemos

e influir en la conducta de otros para obtener resultados. Pero el poder puede usarse para otros fines.

Venezuela, en comparación con un grupo de cuarenta y cinco países del mundo, demostró tener uno de los índices más altos en necesidad de poder, rasgos culturales semejantes han aparecido repetidamente sobre identidad cultural del venezolano. Estos resultados están asociados a estudios realizados por McClelland (1975) y replicados por Romero García (1993, 1999).

Los estudios de poder realizados por Hofstede coinciden por los realizados con McClelland, así Venezuela ocupa la tercera puntuación más alta dentro de la dimensión distancia de poder, con la cual se corrobora que el poder es la necesidad fundamental del venezolano. Los resultados confirman alto paralelismo entre alta necesidad de poder, moderada a baja afiliación y muy bajo logro.

2.5. El Proceso de influencia

El proceso de influencia, implica que la posición del líder no sólo está dada del líder hacia sus subordinados, como se ha concebido tradicionalmente, sino que va del líder a sus superiores y colegas dentro de la organización y desbordan los límites de ella.

2.5.1. Estrategias de influencia: Conceptualización

Existe una confusión conceptual acerca en la literatura acerca del proceso de proceso de influencia. Términos como influencia, poder y autoridad han sido usados en diferentes formas por los autores. Frecuentemente los términos son usados sin proporcionar una definición explícita (Yukl, 1991:12).

***Influencia*:** es una palabra que cualquier persona parece entender intuitivamente. Es, en términos generales, el efecto que una parte (el agente) efectúa en otra (objetivo meta).

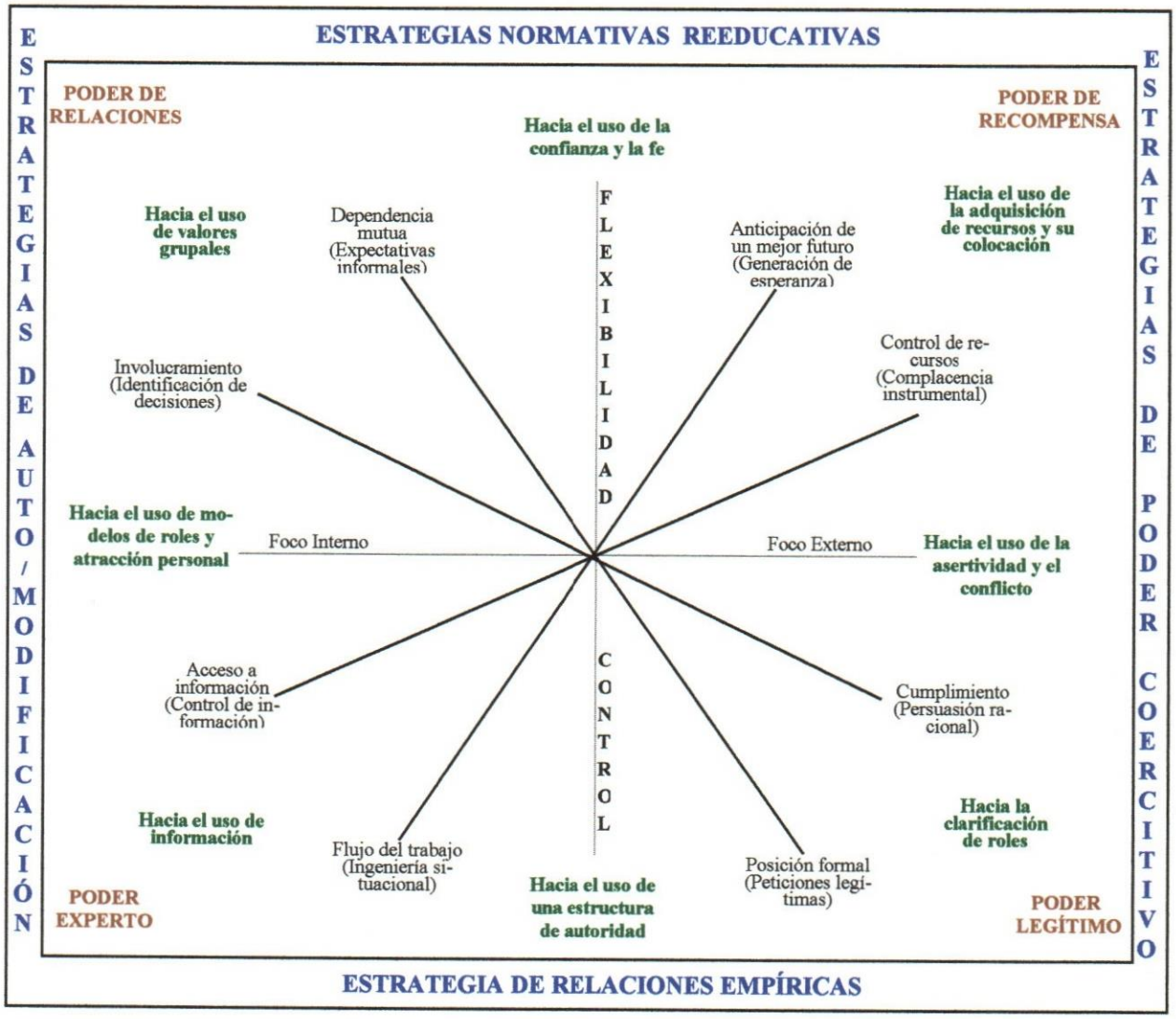


Gráfico 5. Sistema de valores en competencia en patrones de influencia y estrategias de cambio. Tomado de: Robert Quinn (1984), "Applying the Competing Values Approach to Leadership: Toward and Integrative Framework" en J.G. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim y R. Stewart (eds), Leaders and Managers: International Perspective on Managerial Behavior and Leadership. Elmsford, N.Y.; Pergamon Press, 1984 .

Para Yukl, este proceso por el cual el agente afecta al objetivo meta puede tomar diferentes formas. La influencia puede ser sobre la gente, casos o eventos. En el caso de la gente, la influencia se ejerce sobre actitudes, percepciones, conductas o sobre la combinación de estos.

El concepto de influencia ha estado asociado a poder. Yukl (1996:13,14), plantea una diferencia básica a pesar que forman parte de un mismo fenómeno, *"el poder es la capacidad del agente para influir en la persona objeto de influencia"*, mientras que las estrategias de influencia están centradas en el *"efecto del agente sobre la persona objeto de influencia"*.

La influencia ha sido estudiada por autores como Mordan (1978), quien investigó la relación entre auto evaluación y cinco tácticas de influencia en escuelas elementales en EEUU y en mediciones hechas por los supervisados sobre la efectividad arrojó que sólo la táctica distorsión de la información discriminó significativamente.

2.5.2. Estudios previos existentes en la literatura sobre estrategias de influencia

Los primeros trabajos que relacionan liderazgo con influencia provienen del enfoque de liderazgo de Ohio (1940), en los cuales la *"estructura de consideración y la estructura de poder pueden ser vistos como componentes del mantenimiento del grupo y del logro de la tarea"* (Halper, Winer, 1957:18). El estilo alto en estructura y alto en consideración no siempre da como resultado consecuencias positivas. El comportamiento del líder como alto en estructura de inicio lleva a grandes tasas de injusticia, ausentismo, rotación y bajos niveles de satisfacción en el trabajo.

Simultáneamente, los estudios realizados en Michigan, que encuentran dos dimensiones de comportamiento: *orientación al empleado y orientación a la producción.* Los líderes orientados a los empleados generaban mayor productividad en el

grupo y una mayor satisfacción en el trabajo que los líderes orientados a la producción.

Estos dos enfoques fueron el fundamento del estudio de liderazgo durante la década de los cincuenta y sesenta.

Kipnis, Smidt y Wilkinson (1980), derivaron primero en forma inductiva una taxonomía de los procesos de influencia interpersonal y luego desarrollaron un cuestionario para las futuras investigaciones en este campo. Empezaron su investigación preguntándoles a 165 estudiantes que ocupaban posiciones gerenciales que escribieran un párrafo contestando la pregunta: ¿Con quién obtengo lo que yo quiero? con sus jefes (62 de los estudiantes), colaboradores (49 estudiantes) y subordinados (54 estudiantes). Un total de 370 tácticas de influencia fueron identificadas y luego clasificadas en 14 categorías por tres jueces.

Kipnis y colaboradores condujeron el análisis factorial para la muestra total y una para los resultados derivaron en ocho categorías de dimensiones de influencia (asertividad, ingraciación, racionalidad y sanciones, intercambio de beneficios, inspiración ascendente, bloqueo y coaliciones) y el desarrollo de escalas multi ítem para medir cada dimensión. En 1982, modificaron el trabajo original y desarrollaron una versión del instrumento: el Perfil de Influencia Organizacional "The profille of organizacional influence estrategies", 'POIS' (Kipnis y Schmidt,1982).

Kipnis y Schmidt (1988), realizaron un estudio en tres muestras diferentes de supervisores, obreros y funcionarios ejecutivos de hospitales, encontrando varios estilos de influencia: "***shotgun***", gerentes que usan todas las tácticas de influencia y que tienen altos puntajes en asertividad y en inspiración ascendente; ***estilo táctico***, gerentes con un alto uso de racionalidad, pero usan en forma equitativa, todas las tácticas los "***ingraciators***", gerentes que utilizan las tácticas afectivas en forma predominante. Estos resultados eran esencialmente idénticas a los reportados en 1983, excepto que el

"ingraciators" predomina en el uso de influencia ascendente pero no en la descendente.

La mayoría de los resultados hallados por Kipnis y colaboradores fueron replicados por Yukl y Falbe (1990). En cuanto a las dos nuevas dimensiones de influencia encontraron que tanto apoyo inspiracional como consulta fueron más frecuentemente utilizados al tratar de influir sobre los subordinados.

En relación con los objetivos de influencia la mayoría de los resultados también fueron replicados. En el caso de los nuevos objetivos incluidos en el estudio se encontró que solicitar aprobación se realizaba con mayor frecuencia en la influencia ascendente, obtener apoyo para la petición se daba más frecuentemente con compañeros y superiores. Schriesheim y Hinkin (1990: 246), señalan que la revisión de la estrategia de influencia no es un tópico nuevo, por cuanto referencian como antecedentes los estudios de Filley y Grimes en el año 1967.

Yukl y Falbe (1990), sostienen que la conclusión planteada por Kipnis y colaboradores (1980), sobre la diferenciación que mantienen los gerentes en el proceso de influencia sobre sus subordinados, compañeros y superiores está ampliamente comprobada. La naturaleza de estas diferencias puede ser clarificada por el uso de listas más amplias y específicas de objetivos derivadas de descripciones del trabajo gerencial. La mayoría de las hipótesis acerca de las diferencias de direccionalidad de los objetivos de influencia fueron apoyadas por los datos arrojados tanto por el agente como por el sujeto objeto de influencia. Estos consistentes con las concepciones existentes sobre los roles y la distribución de la autoridad en las organizaciones.

La investigación de Yukl y Falbe (1990), confirmó sólo parcialmente los hallazgos de Kipnis y colaboradores (1980), en cuanto al uso de diferentes tácticas de influencia de acuerdo con la direccionalidad de éstas. Contrario con los hallazgos previos no se encontraron diferencias significativas en el uso de estrategias Raciona-

les. Las diferencias encontradas en el reporte hecho por el agente sobre el uso de Intercambio y Congraciación no fueron confirmados en el caso del sujeto objeto de influencia. De las seis dimensiones de Influencia del estudio original sólo tácticas de Presión y apoyo de los Superiores tuvieron resultados significativos en cuanto a la dirección en la cual se ejercía la influencia, tanto para el agente como para el sujeto objeto de la misma. Esto podría deberse, de acuerdo con los autores del estudio, a la influencia de la deseabilidad social en la percepción del agente de influencia. Los autores del estudio consideran que Consulta y Apoyo Inspiracional son dos Dimensiones importantes, muy usadas por los gerentes sea cual sea la dirección de influencia.

En 1993, la conceptualización de Kipnis sobre los estilos de influencia fue validada por Meyer.

2.5.3. Estrategia de influencia y direccionalidad

El proceso de influencia se caracteriza por ser multidireccional, los líderes influyen en sus subordinados y éstos a la vez en los líderes. Igualmente se intenta influir en individuos sobre los que no se posee autoridad directa como compañeros, colegas o incluso individuos externos a la organización.

Greiner y Schein (1990), describen tres direcciones hacia las cuales se dirigen las estrategias de influencia seleccionadas por un individuo:

- Descendente: es la influencia de un superior sobre los subordinados. En los estudios de Kipnis, Schmidt, Wilkinson (1980) y de Schilit y Locke (1982), se han identificado algunas estrategias de influencia de los subordinados tales como la pertinencia, la presentación lógica de ideas, la formación de coaliciones y el congraciamiento.

- Ascendente: se refiere a los intentos de los subordinados por influir en sus supervisores. Mowday (1978), considera que la efectividad del liderazgo puede, en parte, estar determinada por la habilidad del gerente para ejercer influencia ascendente.

- Lateral: se refiere a los intentos por influir sobre aquellas personas que no son subordinados, ni superiores dentro de la cadena de mando inmediata.

2.5.4. Tácticas de Influencia: Clasificación

Yukl (1992), dice que una táctica de influencia es más exitosa si cumple las siguientes condiciones: 1) el influenciado la percibe como una forma aceptable de influencia social, 2) el agente tiene suficiente posición y poder personal para usar la táctica, 3) la táctica tiene la capacidad para afectar las actitudes acerca de la deseabilidad de lo requerido. Otras características es el uso en forma exitosa, que sea legítima y consistente con los valores y necesidades del influenciado y usada para un requerimiento que es legítimo y consistente con los valores y necesidades del influido.

La definición de estas dimensiones según Yukl (1995), es la siguiente:

- Táctica de Presión: el agente de influencia utiliza exigencias, tratos o intimidación para convencer al otro de que cumpla con la solicitud o apoye el propósito perseguido.

- Apoyo de los Superiores: el agente de influencia argumenta que su petición o idea es aprobada por la alta gerencia o recurre a estos últimos para que lo ayuden a ganar el apoyo del individuo objeto de influencia.

- Táctica de Intercambio: el agente de influencia promete implícita o explícitamente recompensas o beneficios tangibles si la persona cumple con la petición, o recuerda al sujeto algún favor pasado que desea le sea devuelto. Los estudios de Kipnis acerca del uso de las estrategias de Intercambio y Congraciación no fueron confirmados en el caso sujeto objeto de influencia.

- Táctica de Coalición: el agente de influencia busca el apoyo de otros o argumenta dicho apoyo como forma de convencer.

- Congraciación: el agente de influencia trata al sujeto objeto de influencia de buena manera, promueve una atracción interpersonal, actúa sumisamente o elogia antes de hacerle el requerimiento o petición.

- Persuasión Racional: el agente de influencia usa argumentos lógicos y evidencias fácticas para persuadir a la persona sobre la factibilidad y beneficios del logro de lo que se persigue. Es una táctica flexible que puede ser usada para cualquier objetivo, en cualquier dirección y conlleva pocos riesgos en comparación con las otras tácticas. La persuasión racional involucra el uso de argumentos lógicos para convencer al influenciado que los requerimientos o propósitos son factibles o consistentes con los objetivos compartidos (Eagly y Chaiken, 1984). En la literatura aparece reportada como una de las más utilizadas para obtener apoyo por parte de los supervisores al momento de realizar un cambio fundamental (Yukl *et al.* 1995; Kipnis, y Scmichdt, 1984; Erez *et al,* 1986),

- Apoyo Inspirador: el agente de influencia usa un propósito o petición emocional que provoque entusiasmo apelando a valores e ideales o estimulando la confianza en el logro de las metas. Juega un papel fundamental en el liderazgo transformacional y carismático (Bass, 1985; Bennis y Nanus, 1985; Conger y Kanungo, 1988; House, Tichy y Devanna,1986). En esta estrategia se usan los valores y aspiraciones para incrementar la confianza que deberá

ser capaz de lograr el requerimiento en forma exitosa. Se caracteriza por la asignación de tareas en dirección descendente. Es menos frecuente en dirección ascendente y lateral (Erez y al, 1986; Kipnis y al, 1980; Yukl and Falbe, 1990).

- Táctica de Consulta: Indica que el gerente es capaz de influir sobre la gente para que acepte la decisión en el proceso de su implementación (Bradford y Cohen, 1984; Vroom y Jago, 1988; Vroom y Yetton, 1979). El agente de influencia solicita la participación del sujeto objeto de influencia en la toma de decisiones o en la implantación de la políticas, estrategias o cambios propuestos. Es una forma de influencia que ha sido ampliamente reportada como una de las más usadas por los gerentes (Bass,1985; Yukl,1981; Falbe y Yukl, 1992; Marchi, 1996). Es mayormente utilizada en dirección ascendente que en las direcciones laterales o ascendentes, por cuanto es más apropiada en la situación en la que se tiene autoridad para plantear una tarea o proyecto.

  Los resultados que arrojan las investigaciones realizadas por Schilit, Locke y Case (1989), Vroom y Jago (1988), son inconsistentes. Según Vroom y Jago, las tácticas de consulta son efectivas en algunas situaciones pero no en otras.

- Tácticas de legitimación: busca establecer la legitimidad de un requerimiento hecho o por hacer, verificando que sea consistente con las políticas organizacionales, reglas o prácticas.

Los resultados de las investigaciones realizadas por Yukl, Falbe, (1992), conducen a la siguiente proposición: los gerentes efectivos utilizan diferentes fuentes de poder y formas de influencia, lo que refuerza el objetivo central de la presente investigación.

Otros autores mencionados en esta investigación que han estudiado las estrategias de influencia son: Kipnis & Schmidt(1980), Quinn(1991) y Yukl & Tracey (Ver tabla 6).

Tabla 6: CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA

Kipnis & Schmidt (1980)	Quinn (1991)	Yukl y Tracey (1992)
• Asertividad. • Racionalidad. • Intercambio. • ***Apoyo de los superiores.*** • Coacción. • Sanciones. • Bloqueo. • ***Congraciación.***	• Involucramiento. • Identificación de las decisiones. • Dependencia mutua. • Expectativas internas. • Anticipación, generación de esperanza. • Control de recursos Complacencia instrumental. • Logro. ***Persuasión racional.*** • Flujo de trabajo. Ingeniería situacional. • Flujo de información. Control de información.	• ***Persuasión racional.*** • Participativa. • ***Congraciación.*** • Consulta. • ***Apoyo de los superiores.*** • Apoyo inspirador. • Intercambio. • Inspiración personal. • Coalición. • Legitimación. • Presión.

Nota: Las estrategias destacadas en negrita y cursiva muestran la coincidencia en los diferentes autores.

2.5.5. Estudios sobre influencia realizados en Venezuela

Salom de Bustamante y Barreat (1996:54), "*realizaron una investigación basada en las tácticas de influencias propuestas por Yukl y Tracey. Estas fueron agrupadas en tres dimensiones: retadoras, controladoras y afiliativas, de acuerdo a patrones de correlaciones significativos con variable teóricamente asociadas*" En este estudio se las relaciona con logro, poder y afiliación .

La ***dimensión retadora*** está integrada por las estrategias:

1. **Estrategia participativa:** La persona solicita la participación del otro para la planificación de estrategias, actividades o decidir acerca de algún cambio.
2. **Estrategia racional:** La persona persuade a los otros haciendo uso de argumentos lógicos y evidencias basadas en hechos para demostrar que la solicitud que hace es viable.
3. **Estrategia inspiradora:** La persona logra despertar en el otro inspiración y entusiasmo para que participe en algún proyecto, apelando a sus valores, ideales y aspiraciones así como aumentando su confianza en que "puede hacerlo".

Para Bustamante y Barreat (1996), lo importante es involucrar a otros basándose en la factibilidad del proyecto, la posibilidad de hacer aportes para mejorarlo y la relevancia de los valores asociados con la realización del mismo. De alguna manera, estas tres estrategias plantean retos que pueden generar entusiasmo y compromiso. Por estas razones fueron agrupadas bajo la dimensión retadora.

La ***dimensión controladora*** está integrada por las estrategias:

4. **Estrategia normativa:** La persona establece legitimidad de una solicitud hecha ante el otro, argumentando que es consistente con las normas, políticas y prácticas organizacionales.
5. **Estrategia coercitiva:** La persona utiliza la exigencia, las amenazas o advertencias persistentes para influir al otro y lograr que haga lo que el quiera.
6. **Estrategia confederativa:** La persona utiliza la ayuda y el apoyo de otras personas paca persuadir al otro a que haga algo

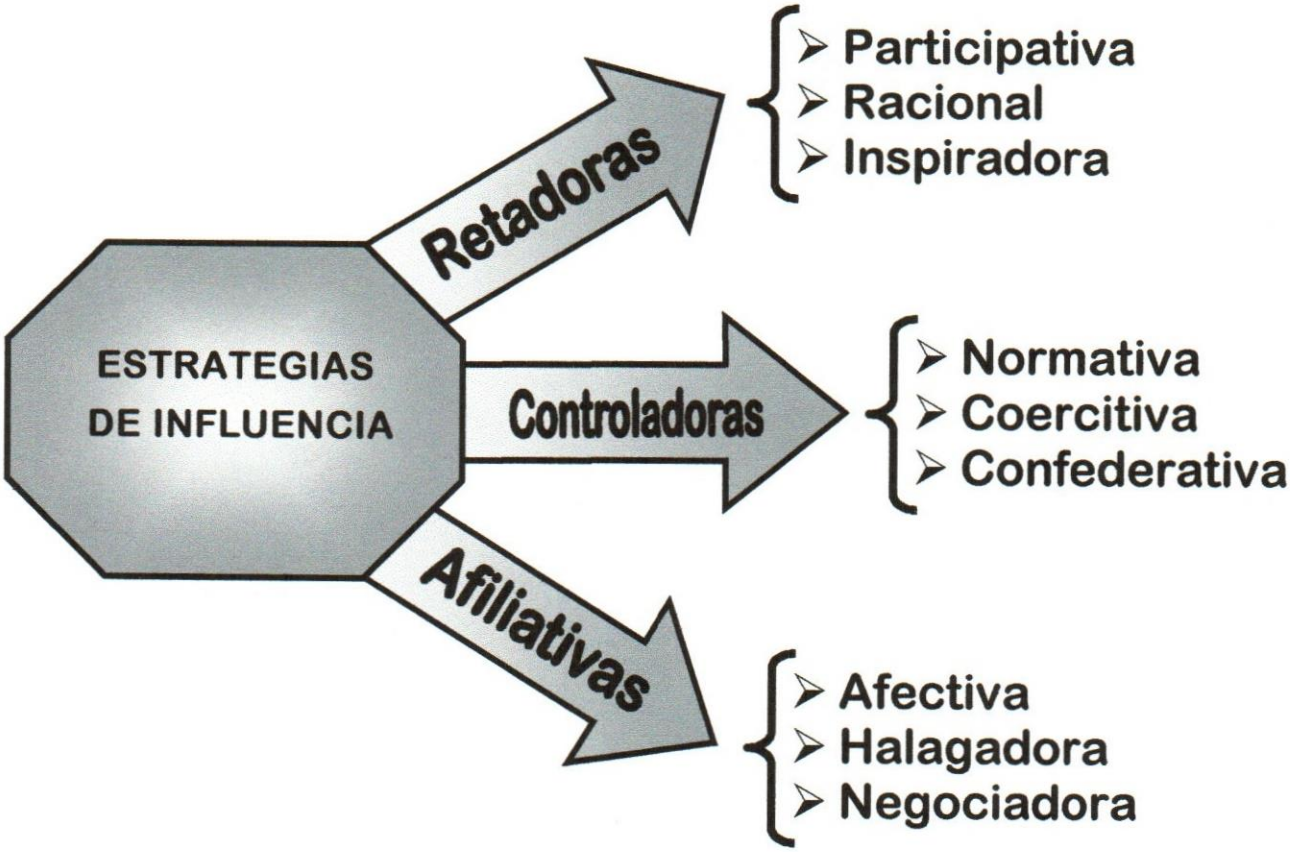
Las estrategias normativa, coercitiva y confederativa se caracterizan por la búsqueda del control a través de fuentes externas de poder. Lo central no es la tarea sino la fuente de autoridad (normas, otros influyentes o presión) para lograr que otros hagan lo que se les exige. Se consideró que la dimensión controladora representaría la característica común de estas tres estrategias.

La ***dimensión afiliativa*** está integrada por las estrategias:

7. **Estrategia afectiva:** La persona apela a los sentimientos de lealtad y amistad hacia el otro, para luego pedirle que haga algo.
8. **Estrategia halagadora:** La persona utiliza formas especiales para caer bien al otro (simpatía, agrado) y así lograr que piensen favorablemente de él para después hacer su solicitud. En otras palabras trata de congraciarse con el otro antes de plantearle la participación en el proyecto.
9. **Estrategia negociadora:** La persona ofrece un intercambio de favores, indicando complacencia con el otro por la posterior reciprocidad, u ofreciéndole algunos beneficios por su compromiso en la tarea.

Estas estrategias: halagadora, afectiva y negociadora tenían como factor común el uso de la afiliación en sus diferentes manifestaciones (congraciarse con el otro, aprovechar la relación amistosa preexistente o intercambiar favores)..A continuación se presenta el Gráfico 6: Clasificación de las Estrategias de Influencia, según Salom de Bustamante (1996).

Gráfico 6: Estrategias de Influencia según Salom de Bustamante



En el estudio realizado por Salom de Bustamante, Gil y García (1996), en cuanto a las construcciones que tienen los supervisados y supervisores, acerca del uso de las estrategias de influencia los resultados arrojaron en cuanto a la media de las estrategias retadoras es de 12.47, versus 9.50 de los supervisados. Los supervisores creen que usan más estrategias retadoras que lo percibido por sus supervisados Definitivamente, los dos grupos tienen construcciones diferentes.

> Usar estrategias retadoras supone influenciar a los supervisados mediante la presentación de evidencias, información y datos que hagan pensar en el proyecto, tarea o actividad solicitada como una meta con altas probabilidades de ser exitosa (estrategia racional). Implica también entusiasmar a los supervisados mediante la exaltación de valores importantes asociados con la ejecución de la actividad (estrategia inspiradora). Además, se fundamenta en la participación voluntaria que genera compromiso y responsabilidad (estrategia participativa). Los supervisados discrepan de sus superiores en estas percepciones.. Cualquiera que sea la explicación de esta discrepancia (subestimación de los seguidores o sobreestimación de los supervisores), ésta existe en las construcciones de los principales protagonistas de la actividad laboral. Ello pudiera traer consecuencias negativas en la satisfacción laboral, compromiso organizacional y productividad.(Salom de Bustamante, Gil y García,1996, p.68)

Marchi (1996), condujo una investigación acerca del uso de las estrategias de influencia y motivación en cincuenta sujetos: 25 gerentes y 25 subordinados que les reportaban directamente, provenientes de un grupo de empresas privadas del área metropolitana de Caracas En los resultados destaca que las tácticas de influencia: persuasión racional, táctica de consulta y apelar a la inspiración son las más usadas. Estos hallazgos concuerdan con los de Yukl (1990), en el cual las tácticas de consulta ocupan el primer lugar como la más utilizadas, junto con la estrategia de persuasión racional.

Otros resultados que arroja esta investigación tiene que ver con el uso de las estrategias de *influencia y el sexo,* en la cual se concluye que la estrategia de persuasión racional es la más usada por los gerentes independientemente del sexo, mientras

que la táctica de presión es más usada por los gerentes del sexo masculino, quienes tienden a usar con mayor frecuencia estrategias relacionadas con el uso de amenazas y castigos que las mujeres. Mientras que la táctica de congraciación no presentó diferencias entre hombre y mujeres, a diferencia de los hallazgos de Dubrin (1991) que sostenían que los hombres tienden a usar con mayor frecuencia este tipo de estrategia.

En relación con el nivel educativo (Marchi:1996:124), encontró "que los gerentes de mayor nivel educativo, usaban con mayor frecuencia la estrategia de presión, legitimación, apelar a la persona, intercambio y coalición, demostrando poca tendencia al uso de las estrategias asociadas a los roles transformacionales". Una razón puede ser el bajo nivel educativo de los gerentes encuestados.

En cuanto a *Estrategias de influencia y nivel jerárquico,* los resultados de esta investigación concluyen que los gerentes con mayor posición usan las estrategias de coalición y legitimidad para influir al personal que les reporta, ya que su poder legítimo no necesita apoyarse en otros para ejercer influencia en sus subordinados, mientras que la estrategia de presión es más usada por los gerentes medios.

En un estudio realizado por Mantilla (2000), en Venezuela, sobre estrategias de influencia y estrés laboral en cuarenta y dos gerentes; los gerentes con altos niveles de estrés resultaron con medias mayores y estadísticamente significativas, respecto a los gerentes de bajo nivel de estrés en el uso de las estrategias controladoras y afiliativas ($Mx = 46.67$, $Sx = 7.45$, $Mx = 40.5$, $Sx = 5.25$, respectivamente); es decir que los gerentes que utilizan estrategias controladoras se estresan más.

Otros resultados del estudio corrobora los hallazgos previos de Salom de Bustamante, Mantilla y García (1996), evidenciando que los gerentes se construyen a si mismos como líderes que usan predominante más estrategias retadoras que controladoras y afiliativas.

Los resultados de esta investigación en la cual se observan las discrepancias encontradas entre las percepciones atribuidas por los subordinados a sus gerentes y las autoevaluaciones de los gerentes en el uso de tácticas de influencia orientadas hacia el desarrollo de la gente, ameritan continuar esta línea de investigación que ha sido estudiada separadamente en los estudios que han servido de antecedentes a este investigación.

Del análisis realizado en la revisión de las teorías que apoyan esta investigación se desprende que en la literatura previa existe poca información concerniente a la relación entre roles gerenciales y estrategias de influencia.

El ejercer poder e influencia en las organizaciones, no sólo es importante para los gerentes en sus relaciones con sus subordinados, sino también en el establecimiento de relaciones con sus compañeros y superiores. Para Hellriegel, Slocum y Woodman (1999:329), *"las formas en que los lideres intentan influir sobre otros dependen en parte del poder de que disponen y en parte de sus competencias"*, planteamiento que es compartido por Yukl (1992), para quien los gerentes deben conocer la relación de los resultados de su gestión de acuerdo al rol gerencial que desarrollan.

El objetivo que ha guiado esta investigación es determinar si existen posibles relaciones entre los roles gerenciales de Quinn (1991, 1999) y las estrategias de influencia (Salom de Bustamante, 1996), con el propósito de obtener evidencia empírica para sustentar el análisis de las variables objeto de estudio.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se describen los métodos y procedimientos empleados en la investigación de acuerdo al diseño de la investigación para la recolección y análisis de los datos. Los aspectos contemplados son: descripción de los sujetos de la investigación entendidos como unidades de estudio, diseño de la investigación, descripción de las variables, procedimientos utilizados para recolectar información, descripción de las variables y técnicas para el análisis de datos.

3.1. Unidades de estudio

La investigación se desarrolló en una empresa del sector primario la cual ha pasado por procesos de modernización y transformación. Sus actividades se desarrollan a nivel de alta tecnología y estándares que le permiten competir en mercados internacionales.

Para la ejecución del estudio se integró una muestra con ochenta y ocho (88) gerentes con distintos niveles jerárquicos: alta gerencia, gerencia media o nivel coordinativo y gerencia operativa. Esta muestra, que representa a la población general, permitió estudiar la posible relación entre las variables: roles gerenciales y estrategias de influencia.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental (Kerlinger, 1991), porque el investigador no seleccionó ni controló las variables para estudiar posibles relaciones de causalidad entre ellas. El diseño es expostfacto, al no poseer control directo sobre las variables de estudio porque se estudió en su propio contexto y en un momento específico.

El diseño de investigación es de campo y multivariable. Es un diseño de campo (Kerlinger, 1997:421), "*porque tiene las características de las investigaciones científicas y no experimentales dirigidas a describir las relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas, educativas en estructura*s *sociales reales*". Los datos necesarios sobre las variables: roles gerenciales y las estrategias de influencia fueron tomados directamente de la realidad, se observó el hecho tal y como se produce en su contexto organizacional o en las estructuras sociales, como las llama Kerlinger. Se cuidó de forma sistemática de describir las posibles relaciones entre los roles gerenciales y las estrategias de influencia.

Según la amplitud del enfoque es multivariable (Kerlinger, 1997), porque gran parte de la investigación del comportamiento humano presenta esta característica. La naturaleza de las variables es atributiva: roles gerenciales y estrategias de influencia, de naturaleza multivariable, debido a la misma naturaleza del fenómeno estudiado.

Según la perspectiva temporal es presente y según el contexto utiliza fuentes vivas obtenidas del ambiente organizacional donde se desempeñan los gerentes.

Es transversal dado que los datos fueron recolectados en un tiempo único, a fin de analizar su relación de acuerdo a las variables consideradas. El tipo de diseño se estableció con base en las condiciones y naturaleza de la organización donde se realiza el estudio.

3.3. Hipótesis de la investigación.

La importancia que tiene la conducción eficaz de las empresas en una economía cada vez más competitiva tanto a nivel nacional como mundial obliga a estudiar elementos claves de la gerencia, orientó la formulación de la hipótesis acerca de la posible relación entre las estrategias de influencia y los roles gerenciales, basado en el modelo de valores competitivos el cual sugiere que todos los ocho roles y sus competencias asociadas son importantes para un efectivo liderazgo gerencial.

Es opinión del autor que en la empresa donde se realiza el estudio, ciertos roles transformacionales (broker, innovador, facilitador y mentor) pueden ser de uso más común en el funcionamiento de la organización. Los roles transaccionales (monitor, coordinador, productor y director) pueden ser de uso menos frecuente en particular en organizaciones que tiene relación con nuevas tecnologías.

Las hipótesis que se establecen en esta investigación son:

1) *"Los roles gerenciales predominantes deben ser los transformacionales, particularmente, los roles de broker y el innovador".* Esta hipótesis se establece en base a que se trata de una empresa del sector primario caracterizada por el uso de nuevas tecnologías, la realización de alianzas estratégicas, presencia en mercados internacionales, búsqueda de clientes y nuevos productos.

2) *"Las estrategias de influencia más utilizadas por los gerentes deben ser las retadoras: participativa, racional e inspiradora",* de acuerdo a las características mencionadas de la empresa.

3) *"Existe una relación de magnitud significativa entre los roles gerenciales y las estrategias de influencia".*

Esto implicaría dos hipótesis operacionales generales:

La hipótesis nula es:

Ho: No existe asociación alguna significativa a un nivel de significación $\alpha=0.05$ entre cualesquiera de las variables, convencionalmente considerada independientes, "x_i" (roles gerenciales) y las supuestas variables dependientes "y_j" (estrategias de influencia). En consecuencia, $r(x_i ; y_j) = 0$ y cualquier tendencia de asociación observada obedecería a errores o a intangibles del muestreo.

La hipótesis alternativa es:

Ha: Al menos un coeficiente: $r(x_i ; y_j) \neq 0$, eso implica:

Si: $r(x_i ; y_j) > 0$, la relación será directamente proporcional o,

Si: $r(x_i ; y_j) < 0$, la relación será inversamente proporcional.

3.4. Definición de variables

3.4.1. Variable: Roles Gerenciales

a) Definiciones conceptuales

Las siguientes definiciones fueron propuestas por Quinn en 1991.

Productor: es orientado hacia la tarea, demuestra mucho interés, motivación y energía: motiva a los empleados para que asuman responsabilidad, completen las tareas y mantengan alta productividad.

Director: aclara expectativas mediante el planteamiento y fijación de metas. Define los problemas. Establece objetivos claros para la unidad. Define papeles y tareas. Genera reglas. Evalúa y da instrucciones.

Coordinador: se ocupa de la programación, la organización y la coordinación del personal. Es responsable de los temas tecnológicos, logísticos y de mantenimiento de la organización.

Monitor: revisa cuidadosamente los informes. Está al día sobre todos los aspectos que suceden en su unidad de trabajo. Comprueba el cumplimiento de las normas así como los resultados de la unidad. Tiene preferencia por los trabajos administrativos, por la búsqueda de información rutinaria y la revisión de informes y otros documentos.

Facilitador: fomenta el esfuerzo colectivo, lograr la unión y el trabajo en equipo y gestionar los conflictos personales. Se orienta al proceso, interviene ante las diferencias individuales, facilita la resolución de problemas en grupo y la participación.

Mentor: participa en el desarrollo de sus subordinados mediante la empatía y el interés futuro. Escucha, apoya, da reconocimiento a los empleados, muestra preocupación por las necesidades de los empleados.

Innovador: facilita la adaptación y el cambio. Presta atención al entorno cambiante. Identifica las tendencias más importantes, conceptualiza y proyecta los cambios necesarios: debe ser creativo, soñador, capaz de prever el futuro.

Broker: mantiene la legitimidad externa y obtiene recursos externos. Negocia acuerdos y compromisos. Utiliza sus fuentes de poder tanto a nivel interno como externo.

b) Definiciones operacionales: Roles gerenciales

Operacionalmente se define la existencia y magnitud de cada rol gerencial según las respuestas expresadas por los sujetos integrantes de la muestra en el cuestionario: inventario de valores en competencia de Quinn (1988) tal como se muestra en la Tabla 7: Definición operacional de los roles gerenciales.

Tabla 7: Definición operacional de los roles gerenciales

Variable	Conceptualización	Dimensión	Indicador	Itemes	Escala de medición
Roles Gerenciales	Definen los conocimientos y las destrezas para desempeñar determinada tarea (Quinn, 1996)	▪ Innovador	▪ Innovación	1,10,22,31	Likert: 1 a 5
		▪ Broker	▪ Procura de Recursos	3,13,18,27	
		▪ Director	▪ Clarificación de metas y prioridades	7,12,19,26	
		▪ Productor	▪ Productividad ▪ Logro	5,15,23,30	
		▪ Monitor	▪ Cumplir metas	4,14,17,32	
		▪ Coordinador	▪ Suministra y recibe información.	2,9,21,28	
		▪ Facilitador	▪ Trabajo en equipo ▪ Participación	6,11,24,29	
		▪ Mentor	▪ Compromiso ▪ Empatía	8,16,20,29	

3.4.2. Variable: Estrategia de influencia

Estrategias de influencia: Son conductas específicas a través de las cuales un sujeto ejerce su poder sobre otro, entendiendo como poder: ... *"la capacidad potencial que posee un agente de influir sobre las actitudes o conductas de una o más personas designadas como meta de dicho proceso"* (Yukl, 1989, pág. 14).

a) **Definiciones conceptuales**

Las siguientes definiciones fueron propuestas por Salom de Bustamante y Barreat en 1996.

La ***dimensión retadora*** está integrada por las estrategias:

1. **Estrategia participativa:** La persona solicita la participación del otro para la planificación de estrategias, actividades o decidir acerca de algún cambio.
2. **Estrategia racional:** La persona persuade a los otros haciendo uso de argumentos lógicos y evidencias basadas en hechos para demostrar que la solicitud que hace es viable.
3. **Estrategia inspiradora:** La persona logra despertar en el otro inspiración y entusiasmo para que participe en algún proyecto, apelando a sus valores, ideales y aspiraciones así como aumentando su confianza en que "puede hacerlo".

La ***dimensión controladora*** está integrada por las estrategias:

4. **Estrategia normativa:** La persona establece legitimidad de una solicitud hecha ante el otro, argumentando que es consistente con las normas, políticas y prácticas organizacionales.
5. **Estrategia coercitiva:** La persona utiliza la exigencia, las amenazas o advertencias persistentes para influir al otro y lograr que haga lo que el quiera.
6. **Estrategia confederativa:** La persona utiliza la ayuda y el apoyo de otras personas para persuadir al otro a que haga algo.

La ***dimensión afiliativa*** está integrada por las estrategias:

7. **Estrategia afectiva:** La persona apela a los sentimientos de lealtad y amistad hacia el otro, para luego pedirle que haga algo.
8. **Estrategia halagadora:** La persona utiliza formas especiales para caer bien al otro (simpatía, agrado) y así lograr que piensen favorablemente de él para después hacer su solicitud. En otras palabras trata de congraciarse con el otro antes de plantearle la participación en el proyecto.
9. **Estrategia negociadora:** La persona ofrece un intercambio de favores, indicando complacencia con el otro por la posterior reciprocidad, u ofreciéndole algunos beneficios por su compromiso en la tarea.

b) Definición operacional

Operacionalmente se define la existencia y magnitud de la estrategia de influencia según las respuestas expresadas por los sujetos integrantes de la muestra en el cuestionario: TIN (Salom de Bustamante, 1996) tal como se muestra en la Tabla 8: Definición operacional de las estrategias de influencia.

Tabla 8: Definición operacional de las estrategias de influencia

Variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Estrategias de influencia	Capacidad potencial para influir sobre las actitudes conductas de una o mas personas designadas como meta (Yukl, 1996)	❖ Retadoras	▪ Participación ▪ Argumentos lógicos ▪ Inspiración	7,16,25,34,43,48 2,11,20,29,38,44 8,17,26,35,49	Likert: 1 a 5
		❖ Controladoras	▪ Legitimidad ▪ Exigencias amenazas. ▪ Ayuda, apoyo	1,10,19,28,37 4,13,22,31,40 9,18,27,36,45,50	
		❖ Afiliativas	▪ Lealtad ▪ Halago ▪ Negociación	3,12,21,30,39 6,15,24,33,42,47 5,14,23,32,41,46	

3.4.3. Otras variables presentes en el estudio

En el estudio están presentes las siguientes variables intervinientes::

- **Nivel Gerencial:** describe a los niveles jerárquicos dentro de la organización.,de acuerdo al grado de responsabilidad, poder y atribuciones dentro de la empresa. En la organización en estudio, se agrupan en el ***nivel alto,*** los gerentes de primera línea, quienes desempeñan funciones rectoras en la organización; ***en el nivel medio,*** los gerentes de segunda línea, quienes liderizan los procesos organizativos, coordinan las políticas y estrategias trazadas por la alta gerencia y; **el nivel operativo,** son profesionales que liderizan procesos vitales para el desempeño organizacional, agrupa a los superintendentes y supervisores, que están involucrados en proyectos y que gerencian equipos de trabajo.
- **Nivel Académico:** define el nivel de escolarización presente en la población estudiada en tres niveles: postgrado, pregrado, técnicos superiores.
- **Edad:** define el tiempo que una persona ha vivido desde su nacimiento.
- **Años en el cargo:** se definió como una condición para la participación tener un año realizando el cargo de gerente.
- **Años en la empresa:** tiempo de trabajo desde el ingreso a la empresa .
- **Área de Trabajo:** define la zona geográfica del país donde los encuestados realizan sus actividades: Oriente, Caracas (Oficina Principal), Centro y Occidente.
- **Actividades que realiza:** define la naturaleza de las funciones que realizan el personal encuestado: operaciones, mantenimiento, recursos técnicos, comercio, ventas, unidades de apoyo y otras actividades. A continuación se describe las actividades que realizan:

  Operaciones: agrupa a los gerentes responsables de la manufactura de productos, quienes definen las condiciones de operación y aseguran la calidad de los productos

Mantenimiento: son responsables de la integridad física de las instalaciones, planifican los planes de mantenimiento preventivo de los equipos que participan en el proceso.

Recursos Técnicos. Asesoran al área operacional y de mantenimiento con recomendaciones técnicas para el uso de las instalaciones.

Unidades de apoyo: dan soporte a las organizaciones operacionales y tienen impacto indirecto en los resultados de la empresa, ejemplos de estas organizaciones son finanzas, recursos humanos, planificación.

Un resumen de todas las variables se presenta en la tabla 9.

Tabla 9: Resumen de variables

Roles Gerenciales:	Productor
	Director
	Coordinador
	Monitor
	Facilitador
	Mentor
	Innovador
	Broker
Estrategias de Influencia	
• **Retadoras**	Participativa
	Racional
	Inspiradora
• **Controladoras**	Normativa
	Coercitiva
	Confederativa
• **Afiliativas**	Afectiva
	Halagadora
	Negociadora
Variables demográficas	
• **Género**	Masculino
	Femenino
• **Nivel Gerencial**	Gerencia alta
	Gerencia media
	Gerencia operativa
• **Nivel Académico**	Postgrado
	Pregrado
	Técnicos superiores universitarios
• **Años en el cargo**	1 años
	2 – 4 años
	5 – 7 años
	8 – 10 años
	11 – 13 años
	14 – 16 años
	Más de 16
• **Años en la empresa**	0 – 5 años
	6 – 10 años
	11 – 15 años
	16 – 20 años
	21 – 25 años
	Más de 26
• **Área de trabajo**	Oriente
	Caracas (Oficina Principal)
	Centro
	Occidente
• **Actividades que realiza**	Operaciones
	Mantenimiento
	Recursos Técnicos
	Comercio
	Ventas
	Unidades de apoyo
	Otras actividades

3.5. Población y Muestra

En el estudio participaron sujetos provenientes de una empresa pública perteneciente al sector primario de producción.

La condición esencial para la participación en el estudio es que estuvieran ejerciendo cargos con una antigüedad de por lo menos dos años de servicio, de manera que pudieran estar consolidadas sus estructuras mentales y en el ámbito de comportamiento, las condiciones inherentes al ejercicio de la gerencia y el liderazgo.

Los participantes se seleccionaron de acuerdo a un rango de edades entre veintitrés y sesenta años con los siguientes niveles académicos: postgrado, pregrado, técnico superior. Por otra parte, se estableció que debían tener por lo menos dos años ocupando sus cargos (Variable Antigüedad) al efecto de que sus estilos de liderazgo estuvieran internalizados y manifiestos en las actividades que realizan.

3.5.1. Población:

La población de la investigación es finita y quedó conformada por los gerentes de niveles: alto, medio y operativo de la empresa, en un número de trescientos sesenta y tres (363). La distribución se presenta en la Tabla 10.

Tabla 10: Distribución de la población objeto de estudio

Nivel del Cargo / Lugar de Trabajo	Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Operativo	TOTALES
Occidente	2	10	194	**206**
Centro	2	7	49	**58**
Oriente	1	2	12	**15**
Oficina Principal	17	48	19	**84**
TOTALES	**22**	**67**	**274**	**363**

3.5.2. Muestra

En esta investigación se realizó un muestreo aleatorio probabilístico en un universo finito inferior a 100.000 sujetos (Sierra Bravo, 1998). La selección del grupo de personal fueron convocados por la empresa, justificó la estratificación de la muestra por afijación proporcional (Cea D'Ancona, 1998). Otro de los principios presentes en el muestreo es la transeccionalidad, por cuanto la medición se realizó una sola vez en un solo tiempo y que no todos los sujetos tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados por razones de accesibilidad y disponibilidad.

La fórmula a ser utilizada (Sierra Bravo, 1998) es:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{[e^2 * (N-1)] + (z^2 * p * q)}$$

donde: n = tamaño de la muestra a ser determinada

N = 363 → tamaño de la población

p = 0,5 → probabilidad de éxito

q = 0,5 → probabilidad de fracaso

e = 0,1 → error de estimación, que es la máxima diferencia entre el estadístico muestral y el parámetro poblacional

z = 1,96 → que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95 % y una probabilidad de error muestral admitido del 5 %, lo cual es un valor tipificado de la confiabilidad, que indica la dirección y grado en que un valor individual obtenido se aleja de la media, en una escala de unidades de desviación estándar.

Reemplazando estos valores en la fórmula se obtuvo que el tamaño de la muestra mínima a ser utilizada es: **n = 77.**

Para la estratificación de la muestra se procedió a hacer un reparto proporcional a cada nivel de estrato, lo que permitió según Van Dalen (1971), una mayor representatividad de acuerdo a la proporción de la población, de la cual resultaron los valores que se presentan en la Tabla 11. Puede observarse que por logística y disponibilidad de los sujetos objeto de estudio se obtuvo una muestra de tamaño **88** sujetos, lo cual está por encima del número mínimo requerido teóricamente (n = 77).

En la condición de la muestra se cuidó de acuerdo a los supuestos de Campbell y Stanley (1996), que todos los miembros de la población, tuviesen la misma probabilidad de escogencia (equiprobabilidad) y se usó una tabla de números aleatorios, garantizando el principio de aleatoriamente representativo, como una forma de prevención de tendencias *sistemáticas.*

La muestra resultó integrada por gerentes de la empresa con las siguientes características: 13 mujeres y 75 hombres con un rango de edades de 23 a 57 años, niveles académicos de postgrado, pregrado, técnico superior universitario y con funciones gerenciales y supervisorias, con un promedio de antigüedad de quince años en la empresa y un promedio de cinco años ejerciendo el cargo.

Tabla N° 11: Distribución de la muestra determinada para el estudio

Nivel del Cargo / Lugar de Trabajo	Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Operativo	TOTALES
Occidente	1	3	47	**51**
Centro	1	2	11	**14**
Oriente	0	1	3	**4**
Oficina Principal	4	11	4	**19**
TOTALES	**6**	**17**	**65**	**88**

La muestra es proporcional o justa a las cantidades poblacionales que existían en cada zona geográfica. La inferencia es global, no va a ser específica por estrato.

3.6. Instrumentos de Recolección de Datos

Los instrumentos de recolección de datos utilizados en la presente investigación son: 1) Cuestionario: Inventario de Valores Competitivos: Liderazgo Gerencial de Robert E. Quinn (1989) (ver Apéndice B) y 2) Cuestionario sobre Tácticas de Influencia de Salom de Bustamante (1996) (ver Apéndice D).

Un cuestionario es por definición un instrumento de recolección de datos, rigurosamente estandarizado, que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objeto de investigación. Esta operacionalización se realiza mediante la formulación escrita de una serie de preguntas que, son respondidas a través de del autoinforme (Cronbach: 1972:559), explica "*que el autoinforme es considerado como un informe de conducta típica, ya que el propio sujeto se halla en condiciones para observar*".

La ventaja que ofrece este instrumento a la investigación es que es económico, rápido y puede ser aplicado a un gran número de personas en un mismo período. Además su carácter anónimo permite conocer mejor las percepciones y opiniones personales de los individuos encuestados con respecto a las preguntas formuladas.

3.6.1. Cuestionario: Inventario de Valores Competitivos: Liderazgo Gerencial de Robert E. Quinn (1989)

El cuestionario a utilizar será el cuestionario "Inventario de Valores Competitivos: Liderazgo Gerencial" de Robert E. Quinn (1989), como el método más apropiado para este fin, porque permite la obtención de datos en forma primaria y directa. Se procedió a obtener el permiso del autor para utilizar el cuestionario con fines investigativos (Ver Apéndice A. Autorización del autor Robert E Quinn).

Breve descripción del instrumento

El cuestionario va acompañado de una hoja de instrucciones que clarifica a los sujetos que participan en el estudio la forma de responder, se les destaca la importancia y la veracidad de los datos suministrados, las condiciones de anonimato y de confidencialidad garantizada por el investigador.

El cuestionario utilizado en el estudio: "Inventario de Valores Competitivos: Liderazgo Gerencial" de Robert E. Quinn (1989), presenta niveles de validez y confiabilidad que han sido reportados en diferentes estudios con resultados altamente satisfactorios. En la Tabla 12, se presenta información sobre la confiabilidad del instrumento. En al columna izquierda aparecen los puntajes correspondientes a la confiabilidad por retest. En la columna derecha titulada peso de los ítems, se reflejan los coeficientes obtenidos a través de la aplicación de análisis de correlación múltiple.

El cuestionario mide la conducta de liderazgo gerencial a través de un conjunto de prácticas relacionadas con criterios de efectividad asociados a los roles primarios señalados por Quinn. Estos ítems son medidos a través de una escala ordinal contentiva de cinco 5 indicadores de frecuencia, para cada rol gerencial a los que se le asigna un puntaje de uno a cinco, según sea la frecuencia expresada por el sujeto. El puntaje se obtiene sumando los puntajes obtenidos en cada uno de los cuatro ítems, componentes del rol gerencial respectivo.

La escala para medir las conductas contiene los siguientes indicadores:

(1) Casi nunca

(2) Rara vez

(3) Ocasionalmente

(4) Frecuentemente

(5) Casi siempre

El objetivo del cuestionario es que, el individuo encuestado señale la frecuencia, a través de una autoevaluación (Quinn, 1996), acerca de como él utiliza una práctica determinada, lo que proporcionará información de la situación actual. De acuerdo al modelo de Quinn, estas prácticas están asociadas a los roles, que a su vez responden a unos criterios de efectividad organizacional propios de los modelos presentes en el Sistema de Valores en Competencia, de lo que se puede derivar un diagnóstico de los roles gerenciales.

Tabla Nº 12: INVENTARIO DE VALORES COMPETITIVOS: LIDERAZGO GERENCIAL. FACTORES DE VALIDACIÓN

ROLES	*Conductas*	*ITEMS*	*Peso de los ítems*
Productor	Mantiene una orientación hacia los resultados en la unidad	5	0,58
	Vigila que la unidad produzca los resultados esperados	15	0,52
$\alpha = 0,72$	Mantiene una presión en la unidad para lograr los objetivos	23	
$S^2 = 1,37$	Enfatiza el logro de los propósitos establecidos por la unidad	30	
Director	Define las áreas de responsabilidad para los subordinados	7	0,54
	Se asegura que todos sepan la dirección de la unidad	12	0,51
$\alpha = 0,79$	Establece objetivos claros para la unidad de trabajo	19	0,49
$S^2 = 1,52$	Clarifica prioridades y dirección de la unidad	26	
Coordinador	Protege la continuidad de las operaciones diarias	2	0,43
	Minimiza las interrupciones del flujo de trabajo	9	0,40
$\alpha = 0,77$	Mantiene un seguimiento sobre lo que ocurre en la unidad	21	0,56
$S^2 = 1,29$	Aporta un sentido de orden a la unidad	28	048
Monitor	Revisa cuidadosamente los informes detallados	4	0,67
	Compara registros, reportes y otros para detectar discrepancias	14	0,69
$\alpha = 0,73$	Trabaja con información técnica	17	0,49
$S^2 = 1,54$	Analiza los planes y programas escritos que han sido preparados.	32	
Mentor	Escucha los problemas personales de los subordinados	8	0,64
	Muestra compromiso y empatía en el trato con los subordinados	16	0,75
$\alpha = 0,87$	Muestra sensibilidad y afecto en su trato con cada individuo	20	0,71
$S^2 = 2,13$	Muestra preocupación por la necesidades de los subordinados	29	0,40
Facilitador	Facilita la creación de consenso en la unidad de trabajo.	6	0,54
	Estimula la participación del grupo en la toma de decisiones	11	0,63
$\alpha = 0,89$	Estimula a los subordinados para que compartan sus ideas en el grupo	24	0,63
$S^2 = 2,07$	Facilita el trabajo de grupo mediante actividades	31	0,54
Innovador	Estimula la innovación	1	0,69
	Experimenta con nuevos conceptos y procedimientos	10	0,67
$\alpha = 0,90$	Resuelve los problemas en forma creativa e inteligente	22	0,70
$S^2 = 2,24$	Busca innovaciones y posibilidades de mejoramiento en la unidad	25	0,66
"Broker"	Ejerce influencia en los niveles superiores de la organización	3	0,64
$\alpha = 0,85$	Influye en las decisiones que se toman en los niveles superiores	13	0,70
$S^2 = 1,94$	Tiene acceso a las personas en los niveles altos	18	0,52

Fuente: Quinn, Robert (1988), **Beyond Rational Management**, pp 176,177

3.6.2. Cuestionario Estrategias de influencia - TIN

La escala TIN es un instrumento diseñado para medir las tácticas de influencia, basada en la versión original de Yukl y Falbe (1990). Fue adaptada por Salom de Bustamante (1996) conservando el mismo número de ítems (cincuenta ítems fraseados afirmativamente). La traducción al español, se hizo usando el método "back translation", que consiste en traducir del idioma original (inglés) al idioma final (español) y luego se vuelve a realizar la traducción del español al inglés. Las dos versiones en inglés se comparan con el fin de garantizar su equivalencia. Si hay discrepancias se revisa nuevamente la versión la versión en español y su respectiva traducción hasta que se logra la correspondencia requerida. Para fines de esta investigación se solicitó al autor la autorización para el uso del instrumento (Ver Apéndice C. Autorización para uso del instrumento Escala TIN)

Itemes y dimensiones de la Escala TIN

La escala TIN consta de 50 itemes fraseados afirmativamente para ser respondidos en una escala de cinco puntos que va desde: "Yo nunca uso esta táctica bajo ninguna circunstancia" (1) a "Yo uso esta táctica muy frecuentemente" (5). Los itemes están distribuidos en 9 categorías que corresponden a diferentes tipos de tácticas de influencia: racional, inspiradora, participativa, halagadora, negociadora, afectiva, confederativa, normativa y coercitiva Estos a su vez se reagrupan en tres dimensiones: retadoras, normativas y afiliativas (Apéndice D).

a) Operacionalización de la variable: estrategia de influencia

A continuación se presenta la Tabla 13: operacionalización de la variable estrategia de influencia en sus respectivas sub-escalas:

Tabla 13: Operacionalización de la variable: estrategia de influencia

Sub-escalas	Itemes
Normativa	**1, 10,19, 28, 37**
Coercitiva	**4, 13, 22, 31, 40**
Confederativa	**9, 18, 27, 36, 45, 50**
Halagadora	**6, 15, 24, 33, 42, 47**
Negociadora	**5, 14, 23, 32, 41, 46**
Afectiva	**3, 12, 21, 30, 39**
Participativa	**7, 16, 25, 34, 43, 48**
Racional	**2, 11, 20, 29, 38, 44**
Inspiradora	**8, 17, 26, 35, 49**

Fuente: Salom de Bustamante (1999),
Comunicación personal. Reproducido con permiso del autor.

Factores

La versión venezolana fue sometida a un análisis factorial de tipo confirmatorio con el fin de identificar los factores subyacentes en la escala. Por razones teóricas (ver Salom de Bustamante, 1996[a],b) se solicitaron tres factores. Se utilizó el método de componentes principales con rotación varimax. Los resultados del análisis factorial indicaron que los tres factores obtenidos corresponden a las dimensiones teóricamente definidas (Retadoras, Controladoras y Afiliativas).

Confiabilidad de la escala TIN

La confiabilidad fue determinada usando los métodos de consistencia interna (índice alfa de Crombach) y equivalencia (dos mitades, corregidas con la fórmula Spearman-Brown). Todos los índices de confiabilidad fueron considerablemente altos -por encima de 0.70-. A continuación se presenta la Tabla 14: Escala TIN, Resultados del estudio de Confiabilidad con los datos correspondientes.

Tabla 14: Escala TIN, Resultados del estudio de Confiabilidad

Estrategias	Crombach	Spearman-Brown
Retadoras	.88	.76
Controladoras	.84	.77
Afiliativas	.86	.75

Fuente: Salom de Bustamante (1996). Estudio Psicométrico TIN
(Reproducción con autorización del autor)

Validez

La validez fue determinada mediante la presentación de evidencias sobre las correlaciones entre las tácticas y variables teóricamente relacionadas.

- **Estrategias retadoras.** Se encontraron correlaciones positivas entre las tácticas retadoras y la motivación de logro (validez convergente) y correlaciones negativas con las motivaciones de poder explotador y afiliación exploradora (validez divergente).
- **Estrategias controladoras.** Se encontraron correlaciones positivas entre las tácticas controladoras y la motivación de poder explotador (validez convergente) y correlaciones negativas con la motivación de logro (validez divergente).
- **Estrategias afiliativas.** Se encontraron correlaciones positivas entre las tácticas afiliativas y la motivación de afiliación (validez convergente) y correlaciones negativas con la motivación de logro (validez divergente).

3.7. Análisis de datos

La codificación de las respuestas se hizo a través de códigos de manera que las alternativas de respuestas han sido previamente identificadas a través de un código numérico, previo a su administración.

3.8. Procesamiento de los datos

En términos generales, todos los valores numéricos obtenidos del instrumento fueron tabulados siguiendo el esquema de vaciado de datos para el trabajo con el programa SPSS, Versión 10,0. Los datos se tabularon en una matriz cuyo número de filas era igual al número de individuos de la muestra y el número de columnas, al número de ítems a evaluar o bien, a la combinación de éstos de acuerdo al aspecto evaluado.

Para la consecución del primer objetivo específico; describir los roles predominantes más usados, los datos se ordenaron en una tabla que contiene 40 columnas, con un número "n" de filas igual al tamaño de la muestra (n = 88), puesto que cada rol Xi se evaluó a través de la sumatoria de las calificaciones Cxi de sus cuatro competencias específicas ki, entonces, cada cuatro columnas existe una de totalización, tal como se representa seguidamente.

Tabla 15: Matriz que ejemplifica la tabulación de los roles gerenciales

	ROL Z					ROL U				
Caso nº	K1	K2	K3	K4	TOTAL	K1	K2	K3	K4	TOTAL
1	K1,1	K2,1	K3,1	K4,1	Cxz,1	K1,1	K2,1	K3,1	K4,1	Cxu,1
2	K1,2	K2,2	K3,2	K4,2	Cxz,2	K1,1	K2,1	K3,1	K4,1	Cxu,2
3	K1,3	K2,3	K3,3	K4,4	Cxz,3	K1,1	K2,1	K3,1	K4,1	Cxu,3
N	K1,n	K2,n	K3,n	K4,n	Cxz,n	K1,1	K2,1	K3,1	K4,1	Cxu,n
TOTAL					TCxz					TCxu

Al nivel de individuo o caso (j), cada rol (Xi) se calificó como la sumatoria de sus cuatro conductas (Ki).

$$C_{x_{i,j}} = \sum_{1}^{4} Ki$$

A su vez, cada conducta Ki tiene valores en la escala de Likert entre 1 (categoría "casi nunca") y 5 (categoría "casi siempre").

La calificación total por rol para toda la muestra fue la sumatoria de todos los Cxi,j.

Puesto que la intención es seleccionar en función de la frecuencia de uso, para luego interpretar los roles más usados por los gerentes, el primer criterio de selección es a través de los mayores valores de calificación total de rol para toda la muestra, siempre y cuando tales valores no sean muy semejantes entre sí.

Por ejemplo. Si rol Z = 70; rol U = 25 y rol V = 10, la selección del más usado es obvia. Pero si: rol Z = 70; rol U = 69 y rol V = 68, se plantea el dilema de seleccionar un rol cuya diferencia respecto al resto podría no ser significativa. Para resolver este problema se recurrió a los valores medios por rol y a sus respectivas varianzas; y bajo la hipótesis nula de no diferencia entre esos valores medios, se aplicaron los estadísticos adecuados con un nivel de significación: $\alpha = 0{,}05$.

Si el análisis rinde a favor de la hipótesis nula, se acepta que no hay roles dominantes; todos son usados con igual frecuencia. En caso contrario, se discriminan entre los roles más usados a través de una prueba "post hoc" y se seleccionan para su descripción y clasificación dentro de la taxonomía de Quinn (1995) en transformacionales o transaccionales.

Para la consecución del Objetivo Específico Nº 2, estudio de las estrategias de influencia, se aplicó el procedimiento implementado por Salom de Bustamante en el manual del instrumento (1996).

Para la tabulación de la variable estrategia de influencia, se registro cada una de las repuestas emitidas en cada ítem, dependiendo de la alternativa dada por cada sujeto. Posteriormente se sumaron los itemes seleccionados por Salom de Bustamante en cada dimensión aplicando el procedimiento sugerido.

Para la consecución del Objetivo Específico Nº 3, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson (Hopkins, Hopkins y Glass, 1997), entre todos los roles considerados y todas las estrategias de influencia.

El análisis se realizó mediante el programa de computación SPSS (Statistical Package for social sciences). El nivel de significación usado de $\alpha = 0{,}05$.

3.9. Análisis estadístico de los datos

El análisis de los datos para los objetivos 1 y 2 se hizo a través de estadísticas descriptivas: distribuciones de frecuencia, medidas de tendencia central: media desviación típica. En cuanto al objetivo que reviste especial interés como es el estudio de las relaciones entre roles gerenciales y estrategias de influencia se incorporaron los estadísticos de acuerdo a las características de la variable y a los hallazgos encontrados en el análisis de los datos.

3.10. Procedimiento de la investigación:

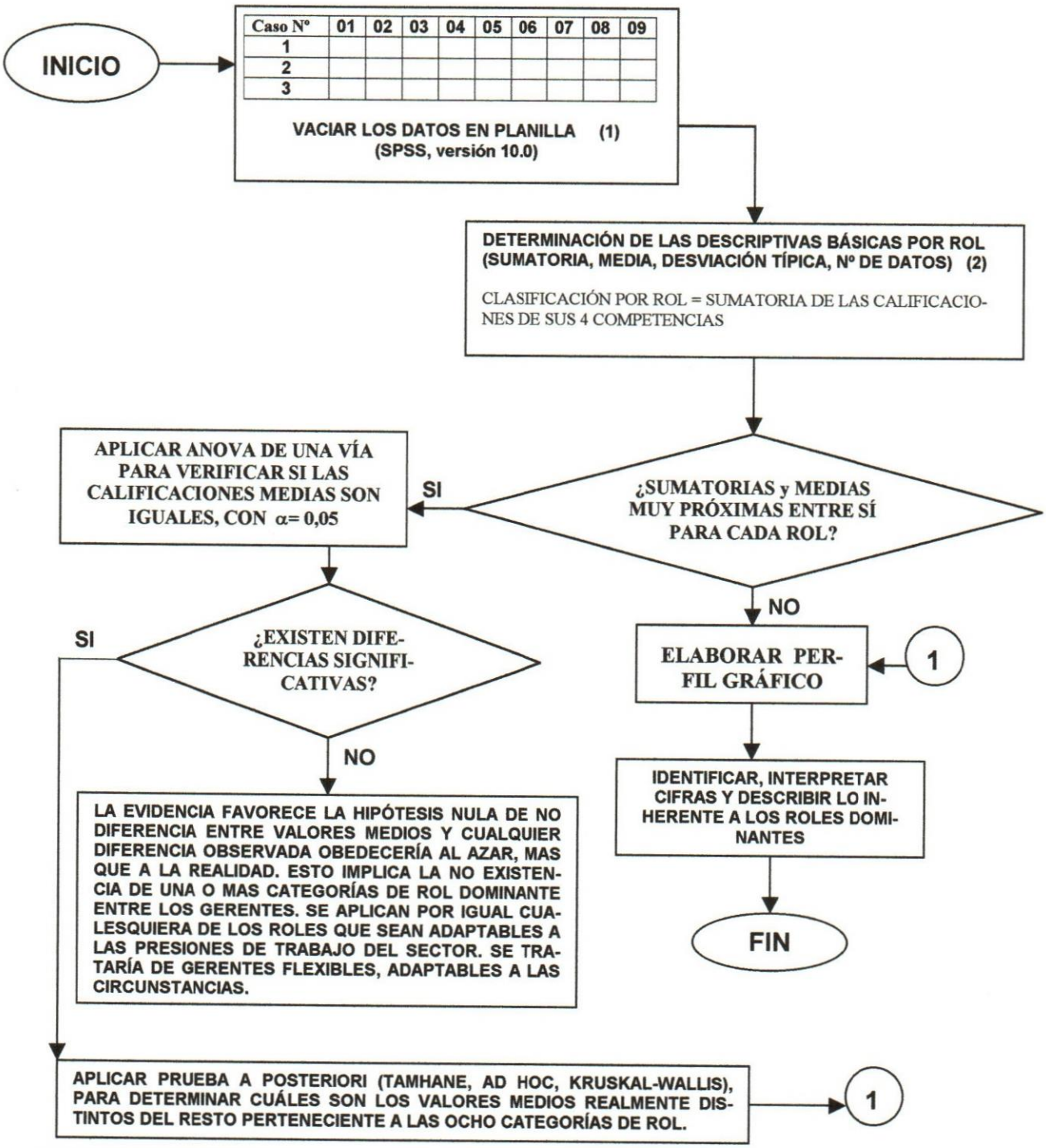
Los pasos que se siguieron en la investigación fueron:

- Contacto con los autores: Yukl, Quinn y Salom de Bustamante lo que permitió el intercambio de información, asesoría y recomendaciones para el uso de los instrumentos. En el caso particular de Yukl, se obtuvo información sobre el uso del IBQ..La investigación realizada por el autor estaba focalizada para el agente de influencia no así para la versión del autoreporte, aspecto que llevó a revisar la pertinencia del instrumento de acuerdo al diseño de la investigación (Yukl. 2000, conversación personal).
- Solicitud por escrito a Salom de Bustamante y de Robert. E Quinn para uso de los instrumentos que sirvieron para la recolección de los datos en la investigación.
- Contacto con diferentes empresas a través de cartas y conversaciones con altos ejecutivos con el objetivo de obtener su autorización para realizar la investigación en la empresas. Estos contactos fueron formalizados con cartas y los requerimientos institucionales exigidos por cada una de las organizaciones.
- Entrevistas con los representantes del área de Desarrollo Organizacional de la empresa, con el fin de intercambiar información sobre los alcances de la investigación, así como obtener información sobre las características de la población y la planificación del proceso de recolección de datos en el tiempo estipulado por la empresa.
- Contrato psicológico y establecimiento de las pautas de la permanencia del investigador en la organización, así como el establecimiento de las pautas establecidas por la organización para el manejo confidencial de la información.
- Posteriormente se discutió la estrategia de recolección de los datos en la cual se entrenó a los asesores sobre el alcance de la investigación, uso de las hojas de respuesta. La confidencialidad y el anonimato fueron ratificados en las instrucciones. El contacto personal entre el investigador y los participantes en el estudio fue

evitado como una forma de prevenir efectos secundarios al momento de responder el cuestionario.

- Diseño de la dimensión muestral a fin de garantizar la representatitividad de la muestra.
- Se elaboró la hoja de respuestas para la tabulación de los datos para cada cuestionario.
- Se elaboró el algoritmo de procedimiento para el análisis de los datos (Ver Gráfico 7).

Gráfico 7: ALGORITMO DE PROCEDIMIENTO



(1) Ítem calificados en una escala de Likert, ordinal, de 1 a 5 en función de su frecuencia de uso: **1 = casi nunca ; 5 = casi siempre**

	COMP 1	COMP 2	COMP 3	COMP 4	ESCALA CALIFICACIÓN
BROKER					
INNOVADOR					

(2) Índices útiles para seleccionar los roles más frecuentes

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio tuvo como objetivo determinar la posible relación entre los roles gerenciales (Quinn, 1991) y las estrategias de influencia (Salom de Bustamante, 1996), en gerentes pertenecientes a una empresa del sector primario.

El análisis de los resultados se realizó en función de los objetivos específicos definidos para la investigación. Los resultados permiten describir los roles y las estrategias predominantemente usados y extender estas conclusiones a la población general de la organización.

4.1. Resultados correspondientes al Objetivo Nº 1: "Describir los roles gerenciales presentes en los gerentes que participaron en el estudio"

Uno de los objetivos específicos planteados en la presente investigación fue determinar si existían roles gerenciales predominantes, tal como se muestra en la tabla 16. Se encontró que los valores medios de frecuencia de ejercicio de cada rol oscilaron entre 16,51 y 17,50 con una diferencia numérica relativamente baja de casi un punto.

Valores tan próximos entre sí dificultan decidir a priori cuál es el rol o el grupo de roles que ejerce un predominio significativo. En apariencia podría existir una ligera dominancia de cuatro roles: mentor, coordinador, productor e innovador, que a

su vez son particulares a cada modelo en el esquema de valores en competencia, propuesto por Quinn, (1981, 1996). Si así fuera, existe una tendencia a utilizar con la misma frecuencia, roles que son específicos a los modelos de relaciones humanas, proceso interno, objetivo racional y sistema abierto respectivamente (Ver: Tabla 16 y Gráfico 8).

Tabla 16: Descriptivas de las puntuaciones totales para cada rol

Rol	Valor medio	Desviación típica
Facilitador	16,51	2,31
Mentor	17,50	2,46
Innovador	16,86	2,37
Broker	16,72	1,81
Productor	17,09	1,84
Director	16,56	2,52
Coordinador	17,20	1,84
Monitor	16,63	1,72

Para decidir sobre la significancia de los restantes roles y dar respuesta al interrogante de la investigación: ¿acaso los gerentes tienden a usar indistintamente cualquier rol y por ello se explica la magnitud de los valores medios, relativamente homogéneos?, se aplicó un análisis de varianza de una vía asumiendo que los supuestos de normalidad y homocedasticidad se cumplen. El resultado (Tabla 17) ratificó la hipótesis nula: todos los gerentes tienden a calificar la frecuencia de uso con un valor promedio de 16,87 (el promedio de las medias de los roles). Luego considerando la escala ordinal de repuesta, los gerentes presentaron una tendencia global a calificar la frecuencia de uso aproximadamente de 3,4 puntos; esto es ***ocasionalmente***. Ocasionalmente significa que, un gerente puede ejercer sus funciones tanto como mentor, coordinador, director, productor o como cualquiera otro rol, sin preferencias marcadas.

Tabla 17: Resultados del análisis de varianza para los valores medios de cada rol (nivel de significación 0,05)

ANOVA
Calificación Total

	Suma de cuadrados	GL	Cuadrado medio	F	Sig.
Entre Roles	43,949	7	6,278		
Dentro Roles	2641,045	696	3,795	1,65	,117
TOTAL	2684,994	703			

Para profundizar el análisis y determinar si las diferencias observadas son o no significativas, se aplicó una segunda prueba, de mayor potencia, para discriminar entre roles -comparación entre pares de roles posthoc-. Se usó la prueba de mínimas diferencias significativas o LSD -siempre y cuando las varianzas sean homogéneas (SPSS, 1998)-. De acuerdo con los resultados (Tabla 18), se observó que el rol mentor resultó predominante, específicamente, sobre los roles innovador, monitor y facilitador, más no sobre la totalidad de los roles. No se trata de un rol que se ejerce con marcada preferencia sobre todos los demás roles.

Tabla 18: Comparación entre pares de roles posthoc. método LSD mínima diferencia significativa

ROLES	Coor-linador	Broker	Monitor	Produc-tor	Facili-tador	Director	Mentor
Innovador	- 0,341	0,136	0,227	- 0,250	- 0,296	0,296	0,568
significación	0,246	0,643	0,439	0,395	0,315	0,315	0,046
Coordinador		0,477	0,568	0,091	0,045	0,636	0,000
significación		0,105	0,053	0,757	0,877	0,031	1,000
Broker			0,091	- 0,386	- 0,432	0,159	0,477
significación			0,757	0,189	0,142	0,588	0,105
Monitor				0,477	- 0,523	0,068	0,568
significación				0,105	0,076	0,816	0,046
Productor					- 0,045	0,546	- 0,091
significación					0,877	0,064	0,757
Facilitador						0,591	0,599
significación						0,045	0,048
Director							0,636
significación							0,031

Nota: Se señalan en rojo los valores que se resultaron significativos a un $\alpha < 0,05$

Se aplicó una tercera prueba, pero esta vez considerando si se cumplen o no los supuestos, se recurrió a la vía no paramétrica, particularmente a la prueba de Kruskal y Wallis (Siegel, 1975), en virtud que en realidad las varianzas según la prueba de Levene (Tabla 19) no resultaron homogéneas. Gómez Pardo (1992:87) dice:

> Si las muestras son grandes (n >>30) y no se cumplen los supuestos o se desconoce si realmente se cumplen, las pruebas paramétricas son aconsejables por ser de mayor eficiencia que las no paramétricas, aunque en algunos casos (escalas ordinales, por ejemplo) pudieran no descartarse.

En el Manual de SPSS se recomienda *"si las varianzas no son homogéneas y existen dudas sobre el resultado de análisis de varianza de una vía, se recomienda el uso de la prueba Post-hoc, la prueba de Tamhane".*

Tabla 19:
Prueba de homogeneidad de varianza
Asumiendo normalidad en la variable: Calificación Total por Rol
(Prueba de Levene)

Estadístico de Levene	Grados libertad 1	Grados libertad 2	Valor p(Ho)
6,027	7	696	0,000

Para verificar si la frecuencia de uso de los roles eran distintas o no, se aplicó la prueba de Kruskall y Wallis (1952) bajo la hipótesis nula de no diferencia entre los valores medios de los roles.

Tabla 20: Resultados de la prueba de Kruskall y Wallis bajo la hipótesis nula de no diferencia entre los valores medios de los roles (opción no paramétrica)

Test Estadístico	Calificación Total
Chi-Square	12,213
Df	7
Asymp. Sig.	0,094

En el análisis realizado, considerando varianzas no homogéneas, aplicando la prueba de Tamhane para varianzas no homogéneas, ver tabla 21, los resultados ponen en evidencia que ni siquiera entre valores extremos, existen diferencias significativas (< 0,05) entre la frecuencia de uso de pares de roles.

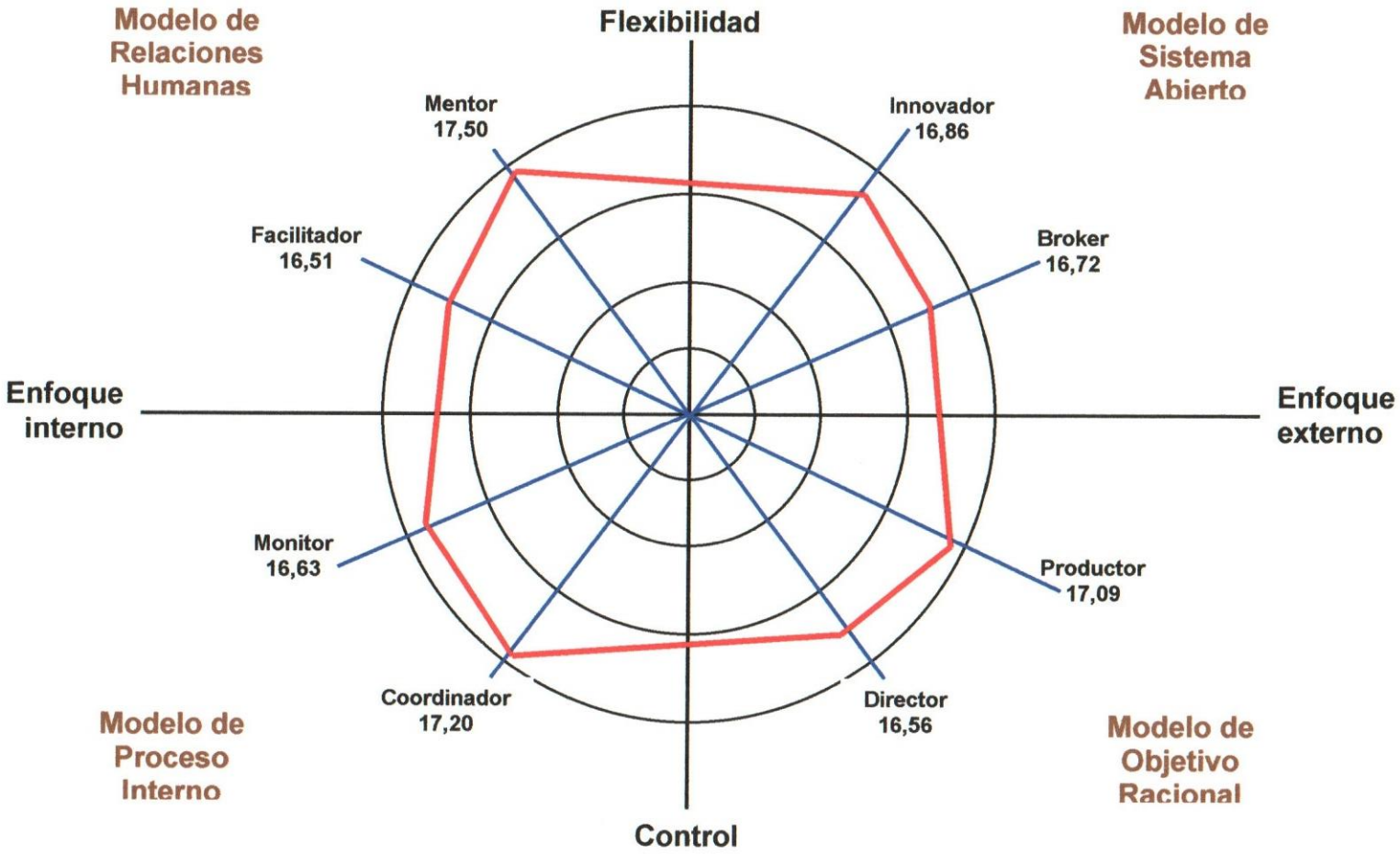
Tabla 21: Comparación entre las medias de pares de roles posthoc, por la prueba de Tamhane para varianzas no homogéneas

ROLES	Coor-dinador	Broker	Monitor	Produc-tor	Facili-tador	Director	Mentor
Innovador	- 0,341	0,136	0,227	- 0,250	- 0,296	0,296	- 0,341
significación	0,999	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Coordinador		0,477	0,568	0,091	0,045	0,636	0,000
significación		0,,916	0,641	1,000	1,000	0,810	1,000
Broker			0,091	- 0,386	- 0,432	0,159	- 0,477
significación			1,000	0,993	0,997	1,000	0,917
Monitor				- 0,477	- 0,523	0,068	- 0,568
significación				0,897	0,814	1,000	0,644
Productor					- 0,045	0,546	- 0,091
significación					1,000	0,953	1,000
Facilitador						0,591	- 0,045
significación						0,908	1,000
Director							- 0,636
significación							0,812

La prueba de Tamhane no puso en evidencia el dominio de un rol sobre el resto. Por su parte, la prueba no paramétrica de Kruskall y Wallis reconfirmó los resultados de la Anova Paramétrica aun que con un valor de rechazo menor. En función de todos los anteriores resultados se confirma la inexistencia de un rol gerencial predominante tal como se visualiza en el Grafico 8: Resultados de la encuesta de roles gerenciales, por lo cual a juicio de la autora coincide la significancia estadística con la realidad.

Esto reafirma las presunciones de Quinn que los gerentes exitosos desarrollan los ocho roles de acuerdo a las características que está viviendo la organización.

Grafico 8: Resultados de roles gerenciales



4.2. Resultados correspondientes al Objetivo Nº 2: "Describir las estrategias de influencia más usadas, en función de las categorías propuestas por Salom de Bustamante (1996)"

Otros de los objetivos planteados en esta investigación fue el determinar cuáles estrategias de influencia resultaron más utilizadas y si acaso podían clasificarse según las evidencias teóricas y empíricas de Salom de Bustamante (1996).

Los resultados correspondientes al Objetivo Nº 2: se muestran en la Tabla 22: Descriptivas para la frecuencia de uso de las estrategias de influencia, para cada una de las diferentes categorías.

Tabla 22: Descriptivas para la frecuencia de uso de las estrategias de influencia

ESTRATEGIAS	Tipos de estrategias	Valor medio	Desviación Típica
Retadoras	Racional	23,9	3,77
	Participativa	21,3	3,91
	Inspiradora	20,1	3,09
Controladoras	Normativa	16,4	3,83
	Confederativa	14,0	4,11
	Coercitiva	13,2	3,98
Afiliativas	Halagadora	17,0	4,02
	Negociadora	13,5	4,54
	Afectiva	9,53	3,47

Los resultados derivados del estudio pusieron en evidencia el uso de las **estrategias retadoras**, expresadas en sus valores medios: participativa (21,3) racional (23,9) e inspiradora (20,1), como significativamente dominantes sobre las **estrategias controladoras**: normativa (16,4), confederativa (14,3) y coercitiva (13,2) y las **estrategias afiliativas:** halagadoras (17,0), negociadora (13,5) y afectivas (9,53).

Un análisis, agrupando los diferentes tipos de estrategias de influencia en las categorías que propone Salom de Bustamante (1996), se ilustra en el Gráfico Nº 9: según las medias acumuladas observadas por estrategias de influencia donde se hace evidente el mayor uso de las estrategias retadoras como significativamente dominantes sobre las estrategias controladoras y las estrategias afiliativas.

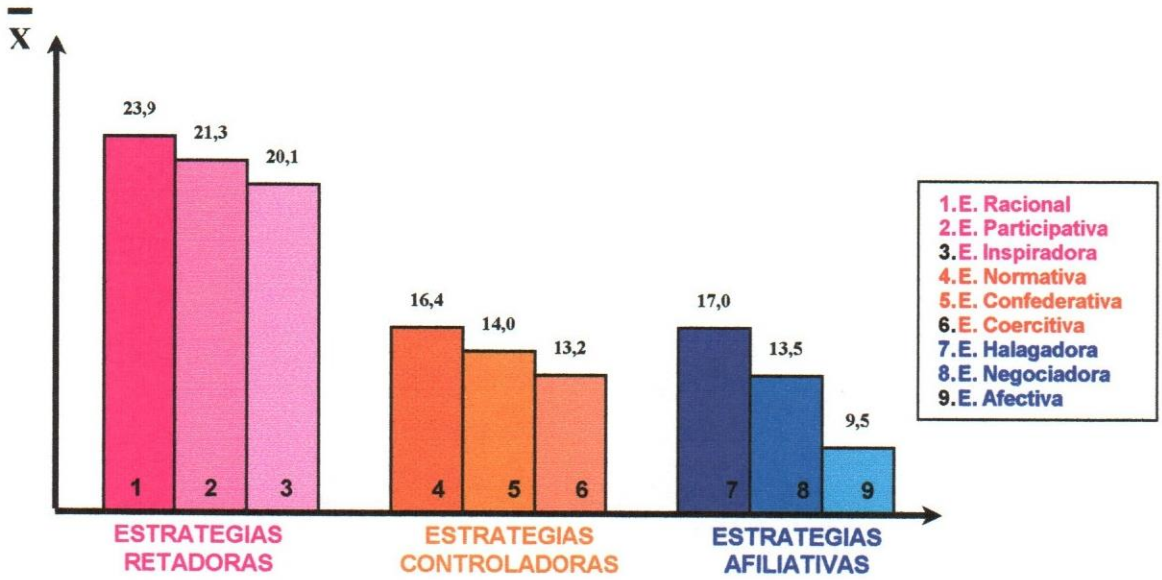


Gráfico 9: Valores medios de uso de las estrategias de influencia. De acuerdo al esquema de Salom de Bustamante (1996).

Aun que se observa un alto predominio de algunas de las estrategias de influencia, al efecto de homogeneizar procedimientos y discriminar con un criterio estadístico, se aplicó al Análisis de varianza de una vía. Los resultados de este estudio (ver Tabla 23), por negación de la hipótesis nula, fueron a favor de la existencia de estrategias más usadas que otras al nivel de significación $\alpha = 0{,}05$.

Tabla 23: Resultados del análisis de varianza (ANOVA) bajo la hipótesis la de no diferencias significativas entre los valores medios de frecuencia de uso de las estrategias de influencia. Nivel de significación $\alpha = 0,05$.

	Suma de Cuadrados	Grados de Libertad	Cuadrado medio	Valor F	Valor P(Ho)
Entre Grupos	13652,112	8	1706,514	112,856	0,000
Dentro Grupos	11310,604	748	15,121		
Total	24962,716	756			

Por razones similares a las ya justificadas en el estudio del comportamiento de los Roles Gerenciales se procedió a aplicar la prueba de Levene para determinar si existía o no homogeneidad en las varianzas (Ver Tabla 24). Los resultados muestran que no existe homogeneidad por lo cual se uso la prueba de Tamhane, post hoc, (Ver Tabla 25) la cual permitió estudiar las diferencias en los valores medios de uso de cada estrategia de influencia, para la calificación total por estrategia.

Tabla 24: Prueba de homogeneidad de varianzas asumiendo normalidad en la variable estrategias de influencia

Estadístico de Levene	Grados libertad 1	Grados libertad 2	Valor p(Ho)
2,117	8	748	0,32

Tabla 25: Prueba Tamhane, post hoc, para la calificación total por estrategia

ESTRATEGIAS	Partici-pativa	Inspira-dora	Norma-tiva	Confe-derativa	Coerci-tiva	Halaga-dora	Nego-ciadora	Afectiva
Racional	2,591	3,761	7,454	9,973	8,579	7,333	10,375	14,363
Significación	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Participativa		1,171	4,863	7,382	5,988	4,742	7,784	11,772
Significación		0,655	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Inspiradora			3,693	6,212	4,818	3,571	6,613	10,602
Significación			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Normativa				2,519	1,125	- 0,121	2,921	6,909
Significación				0,002	0,091	1,000	0,000	0,000
Confederativa					- 1,394	-2,640	0,401	4,390
Significación					0,642	0,0007	1,000	0,000
Coercitiva						-1,246	1,795	5,784
Significación						0,934	0,226	0,000
Halagadora							3,041	7,030
Significación							0,001	0,000
Negociadora								3,988
Significación								0,000

Se señalan en rojo los valores que se resultaron significativos a un de 0,05

La prueba de Tamhane puso en evidencia el predominio de tres estrategias: racional, participativa e inspiradora, por encima de las demás.

Las estrategias de influencia retadoras (racional, participativa e inspiradora), incluyen conductas como motivar, recompensar y reconocer. Para motivar, el gerente tiene que usar las estrategias retadoras. Así las conductas de los gerentes ameritan ejercer: inspiración, comprometer a los empleados a nuevos objetivos, modelar conducta y actuar según los valores de la organización.

Las gerentes tienden hacia el uso de distintas tácticas de influencia con predominio de las estrategias retadoras y dentro de estas la racional que está por encima de todas seguida de las estrategias participativa e inspiradora que se pueden considerar de igual uso pero están por encima de las restantes estrategias controladoras y afiliativas, siendo la de menor uso la estrategia afectiva.

4.3. Resultados correspondientes al Objetivo Nº 3: *"Determinar la posible relación existente entre los roles gerenciales y estrategias de influencia"*

Las correlaciones entre todos los roles y todas las estrategias de influencia se muestran en la Tabla 26.

González Fernández et al (1981), proponen un criterio cualitativa de clasificación de los índices de correlación de la siguiente forma: Entre -0,20 y 0 ó 0 y +0,20, la correlación es despreciable. Entre -0,21 y -0,40 o entre +0,21 y +0,40 la correlación existe pero es baja. Entre –0,41 y – 0,70 o entre +0,41 y +0,70, la correlación es sustancial. Desde –0,71 hasta –1 o desde +0,71 hasta +1, la correlación es alta.

Al aplicar un análisis porcentual a los valores de la tabla 26, se pudo determinar la existencia de asociación sustancial y estadísticamente significativa ($p < 0,05$) fue entre:

1. El rol de coordinador y la estrategia negociadora ($r = -0,498$; $p = 0,040$).
2. El rol de coordinador y la estrategia participativa ($r = + 0,444$; $p = 0,049$).
3. El rol de coordinador y la estrategia inspiradora ($r = + 0,553$; $p = 0,042$).
4. El rol de monitor y la estrategia inspiradora ($r = + 0,563$; $p = 0,023$).
5. El rol de director y la estrategia participativa ($r = + 0,555$; $p = 0,046$).
6. El rol de mentor y la estrategia confederativa ($r = - 0,444$; $p = 0,028$).

Los resultados anteriormente descritos favorecen una de las hipótesis planteadas en el presente trabajo, al ponerse en evidencia que, al menos un coeficiente $r(x_i,y_j)$ era distinto de cero, hecho que destacaría asociaciones de proporcionalidad inversa ($r < 0$) o directa ($r > 0$).

Tabla 26: Valores del coeficiente de correlación de Pearson entre los roles gerenciales y las estrategias de influencia. Nivel de significación $\alpha = 0{,}05$, para ensayo bilateral. n = 88 casos. Los valores en rojo resultaron estadísticamente significativos. Esto es, se acepta que sí existe una correlación entre pares de variables no imputable a la casualidad. texto.

	ROLES GERENCIALES							
	Innovador	Coordinador	Broker	Monitor	Productor	Facilitador	Director	Mentor
ESTRATEGIAS								
Normativa	0.170	-0,123	-0,065	0,2899	0,1777	- 0,0389	0,0000	-0,131
Racional	0.155	-0,131	-0,262	-0,0141	-0,2245	- 0,2241	-0,0492	-0.111
Coercitiva	-0.224	-0,135	-0,077	0,1273	-0,1555	-0,0481	-0,1121	-0.019
Afectiva	0.137	-0,274	-0,034	0,0121	0,0435	0,0000	-0,047	0.0191
Halagadora	0.083	-0,034	-0,143	0,0056	0,1111	-0,0321	-0,2211	0.010
Negociadora	0,121	**-0,498**	-0,253	0,0764	0,0477	0,1289	-0,096	0,137
Participativa	0,132	**0.444**	0,159	0,2449	0,2832	0,2311	**0,5554**	0,154
Inspiradora	0,038	**0,553**	0,032	**0,5633**	0,3321	-0,0088	0,2833	0,006
Confederativa	-0,094	-0,178	-0,001	0,2121	0,0281	-0,3800	-0,1294	**-0,444**

Por otra parte, una de las preguntas capitales aquí formuladas: ¿Existe alguna asociación entre roles gerenciales y estrategias de influencias?, tiene un respuesta clara. **Sí existe** tal asociación, tanto inversa como directa, aunque en una minoría de las combinaciones entre roles y estrategias y con valores sustanciales, pero bajos.

Desde un punto de vista teórico y considerando las ideas generales sobre la correlación, expuestas por Ponce (1997), lo que aquí se ha evidenciado en cada asociación significativa encontrada entre roles y estrategias, es un ajuste relativamente bajo o en términos más prácticos, mucha dispersión en torno a lo que sería la recta centroide de cada nube de datos, resultantes de contrastar un role Xi con una estrategia Yj.

Si en efecto, el coeficiente de Pearson, mide la intensidad de la asociación lineal entre dos variables, entonces, el grado de dispersión ajustada o no a cada modelo se puede evaluar a través del coeficiente de determinación r^2. Bajo esta premisa, la bondad de ajuste de las nubes de puntos a cada recta centroide, en las asociaciones estadísticamente significativas, son como sigue:

Tabla 27: Coeficientes de determinación para las asociaciones estadísticamente significativas encontradas entre roles gerenciales y estrategias de influencia. Los valores se han aproximado al entero inmediatamente superior.

Pares de variables	% de Varianza explicada (r^2)	% de Varianza no explicada (1- r^2)
Coordinador vs negociadora	25	75
Coordinador vs participativa	20	80
Coordinador vs inspiradora	31	69
Monitor vs inspiradora	18	82
Director vs participativa	16	84
Mediador vs confederativa	31	69

Los anteriores análisis demuestran que si bien se asocian algunos roles y estrategias, tales asociaciones no son todo lo "alto" que se esperaría debido a que parecieran estar influidas por factores o circunstancias que hacen que no todos los gerentes que ejercen un role determinado X, en la misma proporción pongan en práctica una estrategia de influencia Y.

Los resultados indican, en función de todos los análisis practicados, que el ejercicio de un rol por parte de un gerente de una empresa del sector primario venezolano, dentro del modelo de roles definidos por Quinn (1988, 1995) y la puesta en práctica de alguna estrategia de las definidas por Yukl (1989), son dos eventos mayoritariamente independientes, no están asociados y cuando lo están, la intensidad de la asociación resulta: (1°) marginalmente significativa dado que casi todos los valores p están próximos al nivel de aceptación de la hipótesis nula y (2°) preponderantemente influidos por factores no identificados en esta investigación (Ver Tabla 28).

Tabla 28: Resultados de las relaciones significativas entre roles gerenciales y estrategias de influencia.

Rol	Estrategia	R	P
Director	Participativa	0,60	0,005
Coordinador	Inspirador	0,50	0,02
Monitor	Inspirador	0,58	0,001
Mentor	Confederativa	(- 0, 58)	0,015

Un segundo aspecto digno de tomarse en cuenta es el significado real de las asociaciones estadísticamente significativas. ¿Realmente tienen algún sentido práctico, aún en la intensidad calculada?. Si no es así podría tratarse de un fenómeno conocido como "correlación espuria".

Puede notarse que las correlaciones obtenidas presentan valores entre mediano y medianamente altos en la escala de correlación (r), que oscilaron entre 0,5 y 0,6. Particularmente, el rol de *director* aparece asociado a la estrategia *participativa* lo cual reafirma las características de ese rol: toma iniciativas, fija metas, delega eficazmente y establece metas en un contexto participativo. La estrategia *inspiradora* caracterizada por despertar inspiración y entusiasmo para que participe en algún proyecto, estuvo asociada con los roles de *coordinador y monitor*, lo cual tiene sentido lógico por cuanto el gerente que ejerce estos roles, debe ser digno de confianza y veraz. Para el *coordinador*, sus rasgos conductuales incluyen formas para facilitar el trabajo tales como: programación, organización y la coordinación del personal, así como la consideración de las diferencias individuales, mientras que el *monitor* comprueba si las personas cumplen las normas y de la revisión del trabajo del otro, necesita la cooperación del personal independientemente del nivel gerencial que posea.

La relación inversa que arrojó el estudio entre el *mentor* y la *estrategia confederativa* es válida ya que el mentor, por definición entre sus características muestra compromiso y empatía en el trato con los subordinados fomentando la participación. El uso de la estrategia confederativa genera búsqueda de apoyo de otros para lograr influencia, está contraposición con las características descritas en el rol de mentor.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

Los resultados del estudio permiten describir los roles gerenciales y las estrategias de influencia usados por los gerentes participantes y extender estas conclusiones a la población general de la organización y presentar las posibles relaciones entre los roles gerenciales y las estrategias de influencia.

En cuanto a **los roles gerenciales**, los valores medios de frecuencia de cada rol resultaron muy próximos entre sí y las varianzas no fueron homogéneas, aspecto que se corroboró al aplicar tanto los estadísticos no paramétricos como los paramétricos para determinar si la diferencia observada entre los valores medios era realmente significativos o por el contrario reflejaba igualdad en la frecuencia de ejercicio de los roles.

Las conductas de los gerentes presentan competencias que están adscritos a todos los modelos propuestos por Quinn. En cuanto al **modelo de relaciones humanas**, el ejercicio de los roles de *facilitador* (16,51) -favorece el trabajo en equipo, así como la estimulación de los subordinados para que compartan sus ideas-. En el rol de *mentor* (17,50) -se realizan las actividades prescritas como son escuchar los problemas personales de los subordinados, generar compromiso y empatía en el trato con ellos lo que permite que resuelvan los problemas y tomen decisiones por si mismos-.

En el **modelo de sistemas abiertos**, los roles *innovador* y *broker*, facilitan la adaptación y el cambio. El *innovador* (16,86) -presta atención al entorno e identifica las consecuencias internas-; mientras que el *broker* (16,72) -se caracteriza por la obtención de recursos externos, ser persuasivo, manejo de la influencia uso adecuado de sus bases de poder-. Los gerentes crean compromiso para realinear la visión de la organización a su ambiente. Estos cambios, a menudo, implican la necesidad de desarrollar nuevos productos, adaptar nuevas tecnologías y rediseñar estructuras organizacionales y procesos.organizacionales. También comparten la información a través de la cadena de los valores presentes en la organización .

En los roles correspondientes al **modelo de proceso interno**, los gerentes ejecutan las conductas de *monitor* (16,63) -recibir y organizar la información y responder a la información ,distribuye información considerando los cambios en la políticas y procedimientos, el *coordinador* (17,20) -planifica, organiza y controla las actividades que están bajo su responsabilidad y redistribuye los recursos para realizar los cambios necesarios en el flujo de trabajo. .

En cuanto al **modelo de objetivo racional**, el rol de *director* (16,56) -toma iniciativas, fija metas y delega eficazmente, establece metas en un contexto participativo-; *y* el *productor* (17,09) -esta orientado a la tarea, motiva y mantiene un alto nivel de productividad personal basándose en los resultados-.

En este sentido, en cuanto a este objetivo se observaron coincidencias con los fundamentos teóricos presentados por Quinn (1991), en el sentido que la actividad gerencial debe integrar el uso de los diferentes roles tanto transaccionales como transformacionales. La actividad de los gerentes para influir las conductas de los miembros de una organización, implica la utilización de los roles como representante de la organización, promoviendo el logro de los intereses, obteniendo la información, recursos y cooperación, entendiendo el ciclo de vida de la organización y sus significa-

dos para la conducta gerencial (Mintzberg, 1975, 1983; Belasen y colaboradores, 1996).

El liderazgo del grupo gerencial de la empresa está caracterizado por la habilidad para desempeñar los ocho roles y en su capacidad para combinar y equilibrar esos roles en abierta competencia. Esto los hace poseedores de un perfil" versátil y eficaz" (Quinn, 1996, p. 384) al no reflejarse en el estudio un estilo predominante, por cuanto los gerentes reconocen los valores subyacentes y son capaces de usar líneas múltiples de pensamiento para analizar el mundo organizativo, integrando las diversas competencias asociadas con cada rol para enfrentar sus acciones organizacionales.

El resultado de este análisis determinó que en efecto no habían diferencias significativas entre los valores medios de frecuencia de cada rol) lo que hizo evidente la confirmación de los supuestos teóricos de Quinn (1991) acerca del uso por los gerentes de la empresa, en forma efectiva, de los modelos: racional, proceso interno, sistemas abiertos y relaciones humanas que se utilizan en forma equiprobable.

El marco de valores competitivos es validado como una herramienta útil para describir los roles gerenciales, sus tareas y responsabilidades, presentes en las conductas de los ochenta y ocho gerentes.

Los roles transaccionales: monitor, coordinador, director y productor definidos como roles transaccionales y los roles transformacionales, broker, innovador, mentor y facilitador mantienen una presencia relativamente idéntica, lo cual es consistente con los supuestos teóricos del modelo de Quinn, que predice la conveniencia del uso de los diferentes roles.

La práctica de un estilo gerencial se caracteriza por un continuo análisis de los hechos, estrategias que han desencadenado cambios en el funcionamiento del mejo-

ramiento de los procesos y las actividades de la organización, con un replanteamiento a través de su evolución de las estrategias formuladas en los inicios de la empresa.

Según los supuestos de Cameron y Quinn (1999:70), no existen diferencias entre las conductas de los gerentes con los líderes, así expresan *"no estamos de acuerdo con esta distinción se ha hecho popular, el defender el liderazgo y no la gerencia, se hace énfasis en el trabajo de equipo, innovación en lugar de mantener la estabilidad, productividad y el status quo"*.

En esta investigación se concluye que se necesitan de los gerentes y de los líderes para fortalecer, mantener, cambiar o crear una cultura en cualquiera de los cuadrantes. Líderes que no son gerentes, están condenados a fallar, al igual que los gerentes que no son líderes. Estos pueden encontrarse en cualquier nivel de la empresa. Son agentes del cambio, expertos, capaces de hacer un cambio profundo en si mismos, en sus relaciones y en su empresa. El cambio está presente en la empresa en estudio, motivado por los diferentes desafíos en el manejo de sus relaciones con el entorno por lo cual alienta la iniciativa individual y la libertad características presentes en la cultura de la adhocracia (Quinn, 1997, 1999). Esta es otra importante conclusión aportada por el modelo de valores en competencia, que destaca que los ocho roles son valiosos y necesarios para gerenciar en organizaciones.

Los hallazgos del presente estudio contribuyen a ampliar el cuerpo de evidencia de uso de los supuestos de las teorías de Quinn (1988, 1996) en la comprensión de las conductas de los gerentes a través de los roles gerenciales. Estos son consistentes con los supuestos de Denison, Hooberg & Quinn y Quinn (1991, 1992), quienes aseveran que los gerentes deberán poseer la capacidad para usar las dimensiones presentes en los diferentes modelos. Esto reafirma lo enunciado por Quinn (1996:16), *"la organización podrá crecer, adquirir recursos, lograr el apoyo externo, gestionar la información y lograr la comunicación formal haciendo énfasis en el recurso humano, en la planificación y en la fijación de objetivos"*.

Respecto a las **estrategias de influencia**, los resultados arrojan el mayor uso de las estrategias retadoras, seguidas de las normativas y las afiliativas. El uso de las estrategias retadoras, buscan influenciar mediante la presentación de evidencias, información y datos que hagan pensar en la tarea, proyecto o actividad solicitada como una meta con altas probabilidades de ser exitosa (estrategia racional). Implica entusiasmar e involucrar a los supervisados mediante la exaltación de valores importantes asociados con la ejecución de las actividad (estrategia inspiradora). Además se fundamenta en la participación voluntaria que genera compromiso y responsabilidad (estrategia participativa).

La capacidad de influenciar a otros es una condición inherente al liderazgo. En este estudio, los resultados corroboran el uso de las estrategias retadoras. Estos hallazgos son consistentes con los reportados por Yukl y Tracey (1991), Salom de Bustamante (1996), Fuenmayor *et al.* (2000), en cuanto a que las estrategias retadoras: participativa, racional e inspiradora, como las más efectivas para lograr el compromiso. Esto visualiza a los gerentes presentando los proyectos y las metas a lograr para que sus subordinados hagan aportes, ofrezcan sugerencias y recomendaciones.

Los resultados confirman los reportes de investigaciones de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980), Yukl y Falbe (1990), Yukl y Tracey (1992), Salom de Bustamante (1996), que señalan que los gerentes usan diferentes tácticas para influenciar cuando solicitan la realización de una actividad en el contexto organizacional. También confirma la evidencia del uso del *estilo de influencia táctico*, individuos con un uso alto de racionalidad y también un promedio de uso de las otras tácticas. que está asociada con efectividad (Kipnis, 1988; Meyer et al, 1993; Farmer, 1999); así como las aseveraciones de Schmidt (1988), sobre que los gerentes usan diferentes estilos de tácticas de influencia, mientras que otros son más selectivos.

Respecto al análisis relativo a las relaciones entre roles gerenciales y estrategias de influencia, los resultan permiten concluir:

a) la relación directa, entre la frecuencia de ejercicio del *rol de Director* y el despliegue de una *estrategia participativa.* Como Director tiene que clarificar expectativas, definir roles, estar orientado en la tarea, genera las normas y políticas, pero a su vez motiva a los demás miembros para alcanzar los objetivos y metas fijados lo cual concuerda con las características de una estrategia participativa por la cual el directivo solicita la participación del otro para la realización de las actividades.

b) Otro hecho digno de destacar fue la correlación directa y proporcional entre el ser *coordinador* y el despliegue de la *estrategia inspiradora.* Tal vez tal despliegue no sea voluntario, sino que, simplemente, ese gerente en su rol de coordinador, despierta en otras personas la inspiración o el entusiasmo para participar con aquél en algún proyecto, actividad o tarea.

c) También se dio la relación directa entre el gerente en el rol de monitor con el uso de la estrategia inspiradora. Esta relación directa es lógica y comprensible por cuanto en su rol de monitor el gerente orienta su actividad dentro del modelo de proceso interno, tiene que estar al día con todo lo que ocurre en su unidad y hacer que las personas cumplan las normas lo cual concuerda con la estrategia inspiradora por cuanto esta se caracteriza por el despertar inspiración y entusiasmo en la ejecución de las tareas.

d) Entre el gerente en su *rol de mentor* y el uso de una *estrategia confederativa* se dio una relación inversa lo cual se entiende por cuanto el **rol de mentor** exige compromiso y empatía en el trato con los subordinados mientras que la **estrategia confederativa** se basa en la búsqueda de apoyo con otros para ejercer influencia lo cual es contrario a lo definido para el monitor.

5.2. Recomendaciones

Este estudio ofrece nuevos aportes acerca de la conducta de los gerentes venezolanos. Los resultados son alentadores, considerando que es uno de los primeros trabajos empíricos reflejados en la literatura que estudia las relaciones entre los roles gerenciales y las estrategias de influencia.

Otra de los contribuciones que se evidencia del estudio, es que por encima de factores socio culturales, están los lideres organizacionales que alinean sus estrategias de dirección para lograr usar ampliamente diferentes roles y estrategias de influencia que permiten a la organización mantener su productividad, a pesar de las situaciones de transformación presentes en la organización..

Para los investigadores, continuar desarrollando y replicando investigaciones que permitan un mayor conocimiento de las características culturales nacionales, presentes en la gerencia venezolana al fin de revisar los estereotipos presentes en el momento de evaluar la conducta de los gerentes venezolanos aspectos referidos en el desarrollo del trabajo.

Revisar las acepciones de los conceptos de gerente y de gerencia, aspectos que de acuerdo al desarrollo de los aspectos teóricos en los cuales se basa el Desarrollo Organizacional, pareciera tener una relatividad cultural como lo han relejado los estudios de Hofstede(1994)y más reciente los aportes de Belasen *et al.* (19996 en el momento que se producen transformaciones en la organización.

Realizar investigaciones sobre los aspectos inherentes al liderazgo ejecutivo y la efectividad de la organización.

Para la *Empresa,* dado que por razones metodologicas y de tiempo, no se abordaron variables como las demográficas y aspectos inherentes a la descripción de

la cultura organizacional, se recomienda la realización de estudios de desarrollo organizacional que permitan la relación del estilo de liderazgo con las estrategias y la cultura organizacional. Esto, a su vez, permitirá obtener data que favorezca el desarrollo de líderes-gerentes que fomenten la flexibilidad y la innovación.

Para la Universidad, establecer líneas de investigación que favorezcan el desarrollo continuo de la relación investigador-empresa, así como establecer fundamentos epistémicos adecuados a los paradigmas de investigación actuales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

Abravanel, H; Allaire,W; Firsirotu, M. Hobbs; B. Poupart, R Simard J. (1992), Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos; Santa Fé de Bogotá. Legis Editores.

Adler, N. (1997), Organizational Behavior, Library of Congress, Cincinnati, Ohio.

Alvarado, J. G. (1998), El gerente de las organizaciones del futuro, Caracas, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado.

Argyris, Ch. (1964), Integrating the individual and the Organizations. New York: John Willey & Sons.

Arias F. G.(1997), segunda edición, El proyecto de Investigación, Caracas, Epísteme, ECT Centro de Investigación.

Barnard, C. (1938), The functions of the executive :Cambridge, Ma, Harvard University Press.

Beckhard R. y W. Pritchard (1993), Lo que las empresas deben saber para lograr una transformación total, New York, Jossey Bass, Publishers, San Francisco.

Benjamin. J. (1990), Organization, Climate and Culture, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

Bennis, W.G. y Nanus, B. (1985), Leaders. The Strategy for taking charge, New York, Harper.

Blake, R. y J. Moutton (1964), The managerial Grid, Houston Gulf

Bolman, L. and T. E. Deal (1995), Organización y Liderazgo: El arte de la Decisión, Buenos Aires, Editorial Addison Wesley Iberoamericana, S.A.

Burns; J. M (1978), Leadership. New York: Harper.

Cameron, K.S y R. E. Quinn (1999), Diagnosing and Changing organizational culture: based on the competing values Framework, New York, EE.UU.: Addison Wesley.

Cea D'Ancona; M. Á. (1998), Metodología Cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social, Madrid; Editorial Síntesis.

Cochram, W.. Y G.M. Cox (1962), Expererimental design, N.Y., John Willey & sons.

Conger J.A. y R. N. Kanungo (1988), Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership, San Francisco: Jossey-Bass

Cronbach; L. (1972), segunda edición., Fundamentos de la exploración psicológica, Madrid, Ediciones Biblioteca Nueva.

Chávez, N. (1994), Introducción a la Investigación Educativa, Maracaibo. Ars Gráficas

Daft, R. (1998), Teoría y diseño organizacional, sexta edición, México,

Dahlke, H.M. (1995), The manager formation above manager leadership brow challenge globalization. Edit Jossey Bass New York.

Davis, K. y J. Newstrom (2000), Comportamiento humano en el trabajo, traducido de la décima edición en inglés, México, Mc Graw Hill, Interamericana editores, S.A.

Deal, T. y A. Kennedy (1982), Culturas Corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional, México, Fondo Educativo Interamericano.

Denison, D. (1991), Cultura corporativa y productividad organizacional, Bogotá. Edit. Legis.

Drumond, H. (1992), Como crear y usar el poder, Bogotá, Edit. Legis.

Eco H. (1982), Cómo se hace una tesis, Segunda edición, Buenos Aires. Edit. Gedisa.

El manual Moderno (1998), Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association (adaptado al español), México, Editorial El Manual Moderno (Traducido por Marisela Chávez)

Etzioni, A. (1964), Modern Organizations, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall modern organizations.

Fiedler; F.C(1967), Theory of leadership effectiveness, New York, Edit .Mc Graw Hill

French, W. y C. Bell(1995), Desarrollo Organizacional, Quinta edición, México, Prentice Hall, Hispanoamericana.

Gil ´Adi , D., (1997), Liderazgo, Caracas, Edic IESA.

Glass, G. y J. Stanley (1996), Métodos estadísticos aplicados a las Ciencias Sociales, México, Prentice Hall editores.

Gómez Pardo; E. (1992), Diseño denexperimentos y análisi de resultados, Edit Mc graw Hill, Me´xico..

González Fernández, H.; L. G. Meneses y C. E. Ríos Jaspe (1981). Estadística II. Caracas. ediciones del Programa de Estudios Universitarios Supervisados de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.

Granell, E. Garaway, D. y Malpica. C., (1997), Éxito gerencial y cultura, Caracas, Edic. IESA

Hatch, M. (1997), Organization Theory: modern simbolic and postmodern perspectives, New York, Oxford University.

Hersey P. y Blanchard K. H. (1993.i), Management of organizational behavior : utilizing human resources. 6ta ed. Englewood Cliffs. N j. Prentice Hall.

Hodgets, R. y F. Luthans (1997), Third Edition, International Management, New York. The Mc Graw Hill Companies,

Hofstede, G. (1984), Cultures s`consequences: International differences in Work related values, (Beverly Hills), California, USA

Hopkins, K, B:R, Hopkinss y G. (1997) tercera edición , Estadística básica para las ciencias del comportamiento México, Edit. Prentice Hall .

Hunt, J, (1991), Leadership: a new synthesis, Beverly Hills . Sage publications.

Hunt, J.G.; D. Hosking; C. Schriesheim y R. Stewart (eds), Leaders and Managers: International Perspective on Managerial Behavior and Leadership. Elmsford, N.Y.; Pergamon Press, 1984.

Kanter, R. E. (1996), The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporations. New York. Simon Schuster

Katz, D. y R. Khan (1995), Tercera reimpresión, "Psicología Social de las Organizaciones". Edit. Trillas,

Kerlinger, F. (1997), Investigación del comportamiento, segunda edición en español Edit. Mc Graw Hill, Mexico.

Kipnis, D. y Schmidt (1976) ,The powerholders, Chicago, University of Chicago Press.

Kotter, J. (1990), El factor liderazgo., Madrid,, S.A. Madrid.

(1992), Una fuerza para el cambio, Madrid, Edic. Díaz Santos.

(1999), La verdadera labor de un líder, Bogotá Edit. Norma.

Kreitner R. and A. Krinichy (1995), 0rganizational Behavior, Third Edition, New York

Likert, R (1961), New patterns of management., Mc Graw Hill, New York

Locke, E. y E. Schweiger (1979), Participation in decision Making: one more look research in organizational Behavior, 265-339

Lundberg (1985), On the feasibility of cultural intervention in Organizations, editado por Frost, Moore, Louis, Martin. Beverly Hills, Stage.

Llano, C (1994), Motivación asociativa y motivaciones de preponderancia, IPADE, (P)FHN-134.

Manz, Ch y Sims H (1993), Superliderazgo: cómo enseñar a otros a auto liderarse en la empresa. Editorial Paidos, Barcelona.

Marcos, M (1997), Manual para la elaboración de tesis MATI-PGIT, México, Editorial Trillas.

McClelland, D. (1974), Informe sobre el Perfil motivacional observado en Venezuela, Caracas. Fundación Venezolana para el desarrollo de Actividades económicas; FUNDASE.

Mc Gaw, D. y W. George (1976), Political and social inquiry: John Wiley & Sons, New York, Living Systems, Mc Graw Hill

McGregor; D, (1960) The human side of enterprise, New York; Mc Graw Hill.

Méndez, C (1993), Metodología para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, primera reimpresión México, Mc Graw Hill.

Mintzberg, H,(1983), Power in and around organizations , Englewood Cliffs, N N.J. Prentice Hall,,

Moore, M.R, L. C.C, Lundberg y J. Martin (eds) (1985), Reframing Organizational culture, Newbury Park, C.A.. Sage Publications

Morgan; G. (1996), Imágenes de la organización, México, Edit. Alfaomega

Morles, V (1992), Planteamiento y Análisis de investigaciones, Sexta edición, Caracas. Ediciones El Dorado.

Nadler, D y M. Tushman(1999) , El diseño de la organización como arma competitiva, México, Oxford, University Press,

Namhira, D. Sosa y Moreno, L (1984), El protocolo de investigación. Lineamientos para su Elaboración y Análisis, México, Editorial Trillas.

Naugarten, B.A. (1993), The formation manager above manager leadership. Library of Congress, New York.

Ouchi, W. (1981), Theory Z How American business meet the japanese challenge (Readings, Mass, Addison. Wesley).

Peters y Waterman (1982), En búsqueda de la Excelencia, Edit. Norma, Bogotá.

Ponce, Manuel,(1997), Curso Básico de estadística aplicada,, Caracas, Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Pondy, L. (1983), Union of rationality and intuition in managerial action. En The executive mind, editado por Srvivastvas

Quinn, R y J. Rohrbaugh (1988), Paradox and transformation: toward a framework of change in organization and management, . Cambridge, Mass. Ballinger. .

Quinn, R., D. Denison y R. Hooijberg (1989), An Empirical Assessment of the Competing Values Leadership Instrument, Working paper. The University of Michigan, School of Business.

Quinn, R. E; S. Faerman; M. Thompson y M. McGrath (1995), Maestría en la gestión de las organizaciones

Quinn, R. E (1997), Sabiduría para el cambio, México, Prentice Hall, Hispanoamericana, España, Ediciones Díaz Santos.

Ramírez, T. (1996), Como hacer un proyecto de investigación, tercera Edición, Caracas. Editorial Carhel.

Rial, A. (1997), La Variable Independiente: el rol de la idiosincrasia y los valores sociales en el desarrollo de Venezuela, Caracas, Editorial Galac.

Robbins, S. (1998), Comportamiento Organizacional, Séptima edición, Edit. Prentice Hall, México.

Romero García, O. (1993), Liderazgo Motivacional, Edic. Royga, Mérida

Romero García, O. (1999), tercera edición, Crecimiento psicológico y motivaciones sociales, Mérida, Venezuela, ROGYA, C.A.

Ruiz Bolívar; C. (1998), Instrumentos de investigación educativa, Caracas, Ediciones Cideg, ca,

Sathe, V. (1985). Culture and related corporate realities, Homewood, II: Irwin.

Schein, E. (1988), La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica, Madrid, Editorial Plaza Janes.

Schneider, B. (1990), Organization Climate and Culture, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

Selznick, P. (1957), Leadership in administration, New York: Harper and Row

Siegel, S. (1975), Estadística no paramétrica, segunda reimpresión, México, Edit Trillas.

Sierra Bravo, R (1998), (décimo segunda edición) Técnicas de investigación social, teoría, Madrid,.Edit-Paraninfo

The Drucker Foundation (1997), The Organization of Future, Josey Bass Publisher, San Francisco.

Tryce, H. M y Beyer , J (1993) The cultures of work organizations, Englewood Cliffs, N. J , prentice Hall,

Universidad Católica Andrés Bello (1993), Disposiciones sobre los Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctórales, Caracas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1990), Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales, Caracas.

Uriz, J. (1994), La subjetividad de la organización: el poder más allá de las estructuras, Madrid, Siglo Veintiuno de España Editores, S.A .,

Van Dalen, D.B Y W. J Meyer (1984), Manual de técnica de la investigación educacional; Buenos Aires, Ediciones Paidos.

Visauta Vinacua; V. (1997), Análisis estadístico con SPPS, para windows, Madrid, Edit Mc Graw Hill

Vroom, V y P. W. Yetton (1973), Leadership and decision making, University of Pittsburgh.

Whetten, D.A. y K.S. Cameron (1984), Developing Management Skills, Glenview, Ill; Scott, Foresman.

Yip, G, (1995), Globalización: Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional, Barcelona, Edit. Norma.

Yukl, G. (1989), Leadership in Organizations, New York, Prentice Hall

Revistas:

Ansari, M.A & A. Kapoor (1987), Organizational context and upward tactics. **Organizational Behavior and human decision process**, 40, 39-40.

Avolio B y B. Bass (1995), Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational Leadership, **Leadership Quaterly**, pp 200-215

Bacharatz, P y Baratz(1962), Two faces of power, American political science, review, 56: 947-952..

Bass, Avolio B. (1999) Effects of leadership style and followers" cultural orientation on performance in group and individual task conditions". **Academy of management journal**, vol. 42, p.208

Bass, B.M. (1985), Leadership: good, better, best, **Organizational dynamics,** winter. pp- 26-40.

Bass & Avolio (1987), Transformational leadership and The feeling dominoes effect, **Group and Organization studies.** 12 p 73-87.

Beer, Michael (1997), The transformation of the human resource: resolving the lesson between a traditional administrative and new strategic role; **Human Resource Management**, Vol. 36, Nº 1, p. 56.

Beer M. y R. Eisenstat (2001), Asesinos silenciosos, **Gestión**, Vol.4, numero 1, febrero marzo, pp. 121-129

Belasen, Benke, Di Padova y Fortunato (1996), Downsizing and the hypereffective manager: The shifting importance of managerial roles during organizational transformation, **Human Resource Management, Vol. 35, Nº 1, pp. 87-7.**

Berkowitz, W.W. (1996), The incidence managerial formation envelope manager leadership forehead globalization challenge, **The Canadian Journal of Economics and political (70).l**

Bolman, L and T. E. Deal (1991), Leadership and Management effectiveness: A Multiframe, Multisector analysis, **Human Resource Management**, Vol. 30, Nº 4, p. 509-534.

Borjas, L. (1996), Liderazgo organizacional, **Revista Ensayo y Error,** Años 3 y 4, Nº 6,7 8 y 9.

(2000), Liderazgo y desarrollo organizacional, **Memorias Evemo VIII,** Mérida, pp. 150-152 .

(2000), Liderazgo para la cultura, Memorias Evemo VIII, Mérida, pp. 146-149.

Brown, W. & N. y G. Dodd (1998), An Approach to Organizational Intervention, **Journal of Management Consulting**, May, Vol. 10, Nº 1

Claes. M T, J., (1999), Mujeres, hombres y estilos de dirección. **Revista Internacional de trabajo,** Vol. 18 , num. 4, p 483-580.

Cooper L., B. Randolph and R Quinn (1993), Implications of the competing values Framework for management information systems, **Human Resource Management**, Vol. 32, Number, p. 175-202.

Cotton, J Vollrath, Frogratt, K, lenginckg –Hall, Jennings, K, Employee participation: diverse forms and different outcomes, **Academy of management Review,** 1998, 13, 8-22

Dahl, R (1957), The concept of power, **Behavioral Science**, 2, 201-215.

Drucker, P. (1994), Como crear y usar el poder teoría de los negocios, **Summit (tomado de Harvard Business Review,** año 1.

Erez, M., Y. Rim (1982), The Relationship between goals, influence tactics and personal and organizational variables. **Human Relations,** 35, 871-878.

Erez, M., Y. Rim & I. Keider (1986), The two sides of the tactics of influence: agent vs target, **Journal of Occupational Psychology**, 59, 25-39.

Estival, A. y C. Urbano (1997), ¿Cómo citar recursos electrónicos?. **Information world en español,** (30 de mayo de 1997).

Fairholm, G. (1944), Leadership an the culture of trust, New York, **Library of Congress**

Falbe, C, M& G. Yukl (1992), Consequences for managers of using single influence tactics and combination of tactics: **Academy of management Journal,** 35, 638-652

Fiedler, F (1996), Research on leadership selection and training one view of the future, **Administrative Science Quaterly**, 41, p. 241-250

French, J.R.P. & B. Raven (1959), The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), **Studies in social power,** pp150-157. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.

Frost, P, J , M, L.F. , L , M. L. Lundberg y Martin, J Eds, (1985), **Organizational Culture,** Beverly Hills , C.A. Sage publications..

Fuenmayor y Mantilla, M. (2000), Estrategias de influencia y estrés laboral en gerentes, Mérida, **Memorias Evemo** VIII, pp. 83- 85.

Fuhrman A. y L. Goodstein (1997) **The 1997 Annual. Vol. 2: Consulting**, pág. 163-181, California, Pfeiffer y Asociados.

Geek, D. and P Lees (1993), On Massive Change using the Competing Values Framework to organize the educational efforts of the Human Resource Function in New York State Government, **Human Resource Management**, Vol. 32, Nº 1, pp. 9 – 29.

Godoy, M. (1997), Relación entre los roles de liderazgo y los criterios de gestión en la educación superior, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, **Notas de investigación**, Decanato de Postgrado, CIEH, año 3, Nº 2, octubre de 1997.

Hart, S. y Quinn, R.E. (1993), Roles executives play: CEO, Behavioral complexity, and firm performance", **Human Relations**, p.46-.57.

Hinkin, T. y Schrieshein, (1990), Relations between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisory power, **Human relations**, pp 231.-237.

Hinkin, T. R, C. Schriesheim, Ch Podsakoff (1988), Can ipsative and single item measures produce results erroneous results field studies of French and Raven's (1959), five bases of power: an empirical investigation, **Journal of applied psychological,** pp 424- 430 **.**

Hofstede, G. (1980), Culture consequences: international differences in work related values, Newbury Park, Ca, Sage. Publications.

Hofstede, G. (1991), Culture and organizations: software of the mind. London: Mc Graw Hill

Hofstede, G. (1994), Management scientists are human, **Management Science**, vol. 49, Nª 1, January 1994.

Howell J., Bowen, D., Dorfman P., Kerr, Steven, P. Podsakoff (1990**), Organizational Dynamics.**

Huey, J (1994), The leadership industry, **Fortune International**, vol. 129, no 4, february 21, 1994.

James, L y Jones, A. (1974), Organizational Climate: A Review of theory and Research. **Psychological Bulletin**, 72,1096-1112.

Khan, R y D. Katz (1960), Leadership practices in relation to productivity and morale, D. Carrtwright and A. Zander (eds) **Group Dynamics: research and theory**, 2nd ed. Elsmford, NY: Row, Peterson,

Kipnis, D; Schmidt, S.M, Swaffin-Smith, C y Wilkinson, L (1984), Paterns of managerial influence: shotgun managers, tacticians and bystanders**, Organizational dynamics**, pp56-87.

Kipnis, D; Schmidt, S, (1985), The language of persuasion, **Psychology Today**, 19, 40-46.

Kipnis, D; Schmidt, S. (1990), Upward-influence styles: relations with performance evaluations, salary and stress, Administrative Science Quaterly, pp 528.542

Kipnis, D., Schmidt, S.M. & Wilkinson, I. (1980), Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. **Journal of Applied Psychology**: 65, 440-452.

Kipnis ,D. Schmidt S, Smith y I Wilkinson (1988), Patterns of managerial influence: shotgun managers, Tacticians and bystanders, **Organizational dynamics**, pp 58-67.

Kirkin, B. (2000), Todo el poder del equipo, **Gestión,** Vol 2, Nº 3 pp95-99

Koprowski, E. J. (1983), Cultural myths: Clues to effective management. **Organizational Dynamics**, 12, 39-51.

Lawson, T. and V. Umbrick (1996), Critical Competencias and Development Experiences for Top HR, Executives Human Resource Management Spring, Vol. 35, number 1, pp 67-85.

Louis, M.R. (1983). Organizations as culture-bearing milieux. In L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan, & T.C. (Eds.), **Organizational symbolism**. Greenwich, CT: JAI Press.

Louis, M.R (1985), An investigator's guide to workplace culture. In P.J. Frost L. F. Moore, M. R., Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Eds), **Organizational culture**, Newbury Park, CA: Sage.

Mintzberg, H. (1994), Managing as Blended care, **Journal of nursing admnistration**

Norburn, D. The Chief executive: a breed apart **Strategic management journal, 1989, 10. 1-15s**

O'Neill, R y R.E Quinn (1993), Applications of the competing Values framework . **Human resource management,** vol. 32, number 1, pp 1-7

Ogbonna, E. (1992), Managing organizational culture: fantasy or reality? **Human resource management journal**, vol. 3 Nº 2.

Ogliastri, R (1997), El liderazgo Organizacional en Latinoamérica, **Revista EFAFIT**, Nº 49, Medellín.

Pettigrew, A.M. (1979), On Studying Organizational Cultures, **Administrative Science Quarterly.** 24:570-81

Pfeffer, J. (1977), The ambiguity of leadership, **Academy of management rewiev**, Jan 104-112.

Podsakoff, P. y Ch. Schriesheim (1985), Field studies of French and Raven's bases of power: critique reanalysis ands suggestions for future research. **Psychological Bulletin**, 59, 603-609.

Podsakoff, P.M., & C.A. Schriesheim (1985), Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. **Psychological Bulletin,** 97, 387-411.

Pondy, L.R., Frost, P.J., Morgan, G., & Dandridge, T.C. (Eds.). (1982). **Organizational symbolism.** Greenwich, CT: JAI Press.

Quinn, R. y J. Rohrbaugh (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis". **Management Science** 1983, 29 (3), p. 363-377.

Quinn, R. y K.S. Cameron (1983), "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence". **Management Science** 1983, 29, p. 33-51.

Quinn R. y Spreitzer G.(1991) The psychometrics of the competing values culture instrument and an analisys of the impact of organizational culture on quality of life, **Research on organizational change and development,** vol 5, pages 115-142.

Quinn R. E y S. Hart (1993), Roles Executives play: Ceos; behavioral complexity, and firm performance, **Human Relations**, 46 1993.

Raven, B, H. (1965), Social influence and power. In D Steiner &M Fishbein, (Eds),**Current studies in social psychology**, (pp 399-444)

Raven, H. (1974), The comparative analysis of power and power preference. In J. Tedeschi(ed), **Perspectives on social power** (pp172-198). Chicago: Aldine.

Raven. B. H(1992), A power/ interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. **Journal of Social Behavior and personality**, 7, 217-244.

Romero García, O. (1985), Motivando para el trabajo, **Cuadernos Lagoven**, Serie Siglo XXI, Caracas,

Sales, Stephen M "Supervisory style: rewiev and theory", **Personnel psychology** (1966), pp 275-86.

Salom de Bustamante, Colombia y Yarianni Barreat (1996), Liderazgo Motivacional y Estrategias de influencia, Mérida, Venezuela, **Memorias EVEMO 6**

---------- (1996), Estrategias de influencia y motivaciones sociales, Mérida, Venezuela, **Memorias Evemo**, pp. 59-64-,

Salom de Bustamante, Gil y García (1996), Supervisores y supervisados: ¿Dos construcciones diferentes?,Mérida, Venezuela, **Memorias Evemo** 6, pp. 65-70

Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: A managers guide to action. **Organizational Dynamics,** 12, 5–23.

Schneider, B. & A.E. (1983). On the etiology of climates. **Personnel Psychology**, 36,19–39.

Schriesheim, C.A , Hinkin, T. R. (1990), Influence tactics used by subordinates: a Theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis Schmidt and Wilkinson subscales**. Journal of applied psychology**, 75, 246-257.

Siehl, C y Martin, J. (1981), Learning organizational culture, **Stanford University.**

Siehl, C., & Martin, J. (1983). Measuring organizational culture. (Working paper). **Stanford University**, School of Business.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, 28, 339–358.

Tannenbaum; R y Schmidt, H(1958), How to chose a leadership pattern, Harvard Business Review, 1958, 36(2) , 95-101.

Thomas and Frederich Wolkwein (1992), The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. **Human Relations**, Vol. 45, Nº 1.

Thompson, M. (2000), Gender Leadership Orientation and Effectiveness: testing the theoretical modes and Bolman & Deal and Quinn, **Journal of Research,** June 2000, p 1-19

Triandis ,H.C (1994) Culture : theoretical and methodological issues In H:C Triandis M. Dunette& L Hough(eds) **Handbook of industrial an organizational psychology** (2 nd edic), vol 4: 104-172, Palo Alto. Ca. Consulting psychologist press.

Trice; H.M y J.M. Beyer (1984), Cultural Leadership in organizations· **Organization Science**, pp-149-168

Trice, H.M & J.M. Beyer, (1984). Studding organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, 9(4), 653-669

Trice, H., & J.M. Beyer (1985). Using six organizational rites to change culture. In R. H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa, & Associates, **Gaining control of the corporate culture.** San Francisco: Jossey-Bass.

Trist, E y Worlikosky (1993), Exploiting opportunities for technological improvement in organizations, Sloan Management Review, 35 num 1.

Wilkins, A. (1983). The culture audit: A tool for understanding organizations. **Organizational Dynamics**, 12, 24-38.

Wilkins, A y W. Ouchi (1983), Efficient cultures, exploring the relationship between culture and organizational performance. **Administrative Science Quaterly,** 28: 468-481

Yammarino, F. y A. Dubinsky (1994), Transformational Leadership theory: using levels of analysis to determine boundary conditions, **Personnel Psychology**, 47, pp. 787-804.

Young (1993)Is population ecology a useful paradigm for the study or organizations) **American Journal of Sociology** 94(1):1-24

Young, A. & D. Ready (1995), Developing leadership capabilities of global Corporations: A comparative study in eight nations, **Human resource Management**, Winter, Vol. 4, number 4, pp. 529-547

Yukl; G. y C. Falbe, (1990), Influence tactics and objectives used with subordinates, peers and the boss**. Journal of applied Psychology**, 77 (4), 132-140

Yukl, G .y C. Falbe (1992) Importance of different power sources in downdoard and lateral relations, **Journal of applied psychology** 76, pp 421-423

Yukl, G., Guinan P. y D. Sottolano (1995), Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers and superiors; **Group & Organizations Management**, Vol. 20 Nº 3, september, 272- 296.

Yukl, G y Tracey B, J (1992) Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss **Journal of applied psychology**, 77 (4), 524-535 .

Zaleznik, A. (1997), Managers and Leaders: Are different?, **Harvard Business Review**, 55, pp 67-80.

Fuentes electrónicas:

Nonis, Sarath; Laddie Logan (1995), Personal Characteristics of Salespeople and Their Use of Upward Influence Tactics. Disponible: file:///A/yukl.htm (26/'06/2000).

Vidrio, Fabiola (1998), Hacia nuevas formas de liderazgo, Disponible en URL:www.azc.uam.mx/gestión/num8/documento//htm.Última modificación 08/11/97 (28-07-98).

Manuscritos:

Ávila, V; F. Cordido y L Busoto (1977), Estudio de liderazgo en la industria petrolera venezolana, Trabajo no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, para optar al título de Lic. Relaciones Industriales

Angarita, M. Bello, O.; Borjas, L.; Casparro, C.; Valero, A. (1992), "Clima y productividad"; Trabajo no publicado, Universidad Católica Andrés Bello.

Bunker, B y Alban, B (1992), ¿Qué hace que las Intervenciones en grupos Grandes sean efectivas?, Asociación Venezolana de Desarrollo Organizacional.

Calder. B. J (1977), Una teoría atributiva del Liderazgo, UCAB, Caracas, Cátedra: Procesos de Influencia, (traducción realizada por William Medina)

Castillo, S Y L Pérez (1998), Estudio sobre clima organizacional , Trabajo de grado para obtener el título de Lic .Administración, Universidad Metropolitana.

Clemente, J y De Clemente; C, (1988), Diseño de Instrumentos, Caracas, UPEL, (Tesis mimeografiada)

García, E. (1996), Nuevo Esquema Organizacional y los Recursos Humanos, Conferencia presentada en I Congreso de Recursos Humanos, UNESR, Caracas, Venezuela.

Gutiérrez , E y Zurita A; (1996) Estudio de las operaciones gerenciales y supervisorias como elementos vinculados al clima y la cultura de una empresa para 1996 caso: Dipolorca y Diposurca(Grupo Polar). Trabajo especial de grado no publicado para optar al título de Licenciado en Ciencias Administrativas.0

Marchi, M. (1996), Estrategias de influencia y motivación en gerentes de organizaciones venezolanas según el género, Tesis de grado para optar al título de Maestría en Gerencia de Empresas, Caracas, Universidad Simón Bolívar.

Pastori, N (1996), Diferencias en los estilos de liderazgo femenino y masculino en la gerencia venezolana, Caracas, trabajo de grado presentado para optar al título de Magister en Psicología, Universidad Simón Bolívar.

Peña T., G (1997), Tesina 1: Consideraciones en relación a la elaboración del Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Pereira N, L (1998), Visión de la Cultura Organizacional y el capital humano de los gerentes, ante los retos de la Globalización: empresas privadas del Estado Zulia, (Tesis doctoral no publicada), Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín

Pietri, C y Ruiz. C (1994) Estudio descriptivo de clima organizacional en empresa venezolanas de alimentos, Caracas, Trabajo de grado para optar al título de Lic en Psicología, Universidad Católica Andrés Bello., .

Pondy, L.R, & Rousseau, D.M. (1983). Quantitative versus qualitative methods: An Issue of public and private methods. Paper presented at the August OB/OD/OT Doctoral Consortorium, Academy of Management, Detroit.

Zamora, X. Y. (1996), La formación gerencial sobre el liderazgo efectivo de las empresas de servicios, (Disertación Doctoral), Maracay, Universidad Bicentenaria de Aragua.

Entrevistas:

García, E. (1988), Desarrollo Organizacional, un reencuentro. Entrevista realizada. 31-10-98. Caracas.

APÉNDICES

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

APÉNDICE "A"

Autorización de Robert E Quinn

THE UNIVERSITY OF MICHIGAN
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
ANN ARBOR, MICHIGAN 48109-1234

July 29, 1998

Leslie,

I tried to e-mail you a response to your question, but there was something wrong with your address and the e-mails wouldn't go through.

I am writing to give you permission to use my instrument for the purpose of conducting a study. Good luck with your research.

Sincerely,

Robert E. Quinn

Robert E. Quinn

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

APÉNDICE "B": INSTRUMENTO DE VALORES COMPETITIVOS. VERSIÓN AMPLIADA (Robert. E Quinn, 1989)

ENCUESTA ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN:

Los cuestionarios anexos tienen como propósito recoger las opiniones del personal gerencial y supervisorio sobre algunos aspectos de interés para la organización: roles y liderazgo gerencial (**Inventario de valores Competitivos**) y estrategias de Influencia (**Escala TIN).**

Esta investigación conducida por Desarrollo Organizacional proporcionará los siguientes beneficios: a nivel organizacional, un mayor conocimiento de los estilos de liderazgo e influencia presentes en la realidad actual de la empresa; a nivel personal, concientización de los roles presentes en el desempeño gerencial y supervisorio, lo que permitirá la toma de decisiones en los procesos de transformación de la organización así como actividades conducentes a la formación de los procesos organizativos.

Ud. ha sido seleccionado al azar para participar en esta investigación. Apreciamos su tiempo y colaboración al llenar los dos cuestionarios: "Roles gerenciales" (parte 1 y 2) y "Estrategias de influencia", los cuales serán colocados por Ud. en un sobre cerrado que será recogido por un asesor de Servicios Organizacionales.

Es importante que usted responda según su primera impresión.

Únicamente para fines estadísticos, por favor complete la siguiente información.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS PERSONALES

Por favor, rellene la opción que corresponda.

1. SEXO
- M ◯
- F ◯

2. EDAD
- 23 - 27 ◯
- 28 - 32 ◯
- 33 - 37 ◯
- 38 - 42 ◯
- 43 - 47 ◯
- 48 - 52 ◯
- 53 - 57 ◯

3. NIVEL DE EDUCACIÓN
- Postgrado ◯
- Pre-grado ◯
- TSU ◯

DATOS ORGANIZACIONALES

4. AÑOS EN LA EMPRESA
- 0 a 5 años ◯
- 6 a 10 años ◯
- 11 a 15 años ◯
- 16 a 20 años ◯
- 21 a 30 años ◯
- Más de 30 ◯

5. NIVEL FUNCIONAL
- Gerencial ◯
- Superintendente ◯
- Supervisor ◯

6. COMPLEJO EN EL QUE REALIZA SUS ACTIVIDADES
- Oficina principal ◯
- Occidente ◯
- Centro ◯
- Oriente ◯

7. ACTIVIDAD QUE REALIZA
- Operaciones ◯
- Mantenimiento ◯
- Recursos Técnicos ◯
- Comercio/ventas ◯
- Unidades de apoyo: ◯
- Cual: _____

8. TIEMPO EN EL CARGO
- 2 a 4 años ◯
- 5 a 7 años ◯
- 8 a 10 años ◯
- 11 a 13 años ◯
- 14 a 16 años ◯
- Más de 16 ◯

9. NÓMINA A LA QUE PERTENECE
- Ejecutiva ◯
- Mayor ◯
- Menor ◯

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Inventario de Valores Competitivos: Liderazgo Gerencial

A continuación se presentan algunas conductas que usted como gerente puede utilizar. Por favor, usando la escala que se muestra a continuación, indique la frecuencia con la cual usted las está realizando.

1. **Casi nunca**
2. **Rara vez**
3. **Ocasionalmente**
4. **Frecuentemente**
5. **Casi siempre**

	Frecuencia con que usa actualmente esta conducta				
En mi puesto yo:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Estimulo la innovación					
2. Protejo la continuidad de las operaciones diarias					
3. Ejerzo influencia en los niveles superiores de la organización					
4. Reviso cuidadosamente los informes detallados					
5. Mantengo una orientación hacia los resultados en la unidad.					
6. Facilito la creación de consenso en la unidad de trabajo					
7. Defino las áreas de responsabilidad para los supervisados					
8. Escucho los problemas personales de los subordinados					
9. Minimizo las interrupciones del flujo de trabajo					
10. Experimento con nuevos conceptos y procedimientos					
11. Estimulo la participación del grupo en la toma de decisiones					
12. Me aseguro que todos sepan en que dirección va la unidad					
13. Influyo en las decisiones que se toman en los niveles superiores					
14. Comparo registros, reportes y otros para detectar discrepancias					
15. Vigilo que la unidad produzca los resultados esperados.					
16. Muestro compromiso y empatía en el trato con los subordinados					
17. Trabajo con información técnica					
18. Tengo acceso a las personas en los niveles altos					
19. Establezco objetivos claros para la unidad de trabajo					
20. Muestro sensibilidad y afecto en mi trato con cada individuo					
21. Mantengo un seguimiento sobre lo que ocurre en la unidad					
22. Resuelvo los problemas en forma creativa e inteligente					
23. Mantengo una presión en la unidad para lograr los objetivos					
24. Estimulo a los subordinados para que compartan sus ideas en el grupo					
25. Busco innovaciones y posibilidades de mejoramiento en la unidad					
26. Clarifico prioridades y dirección de la unidad					
27. Vendo nuevas ideas en forma persuasiva a los grupos superiores					
28. Aporto un sentido de orden a la unidad					
29. Muestro preocupación por las necesidades de los supervisados					
30. Enfatizo el logro de los propósitos establecidos por la unidad					
31. Facilito el trabajo de grupo mediante actividades					
32. Analizo los planes y programas escritos que han sido preparados					

Inventario de Valores Competitivos: Habilidad Gerencial

A continuación se presentan algunas conductas que usted como gerente puede utilizar. Por favor, usando la escala que se muestra a continuación, indique la frecuencia con la cual usted las está realizando actualmente

1. Casi nunca
2. Rara vez
3. Ocasionalmente
4. Frecuentemente
5. Casi siempre

	Frecuencia con que usa actualmente esta conducta				
En mi puesto yo:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Estimulo la innovación					
2. Realiza trabajos administrativos					
3. Trabaja en base a hechos					
4. Guía y desarrolla al personal					
5. Incrementa los resultados de la unidad					
6. Resuelve conflictos grupales					
7. Vende sus ideas					
8. Transmite una dirección clara					
9. Pensamiento creativo					
10. Análisis técnico					
11. Influencia ascendente					
12. Revisa y evalúa los reportes					
13. Estimula el esfuerzo extra					
14. Construye el consenso					
15. Clarifica las prioridades					
16. Escucha a sus supervisados					
17. Prepara y elabora presupuestos					
18. Introduce cambios					
19. Evoca experiencias, memorias del pasado					
20. Muestra preocupación por la gente					
21. Dirige los esfuerzos de trabajo					
22. Influye a los colegas					
23. Mantiene la productividad					
24. Facilita las discusiones					
25. Soluciona lógicamente los problemas					
26. Entiende a los individuos					
27. Proporciona nueva visión					
28. Prepara planes y programas escritos					
29. Conduce reuniones coherentes					
30. Especifica propósitos y razones					
31. Mantiene una base de poder					
32. Logra las metas de la unidad					

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

APÉNDICE "C"

Autorización de Salom de Bustamante

DE : ROGYA CA NO. DE TEL : 074663296 19 FEB. 2001 10:20AM P2

ROGYA

Investigación y Tecnología Social para Organizaciones

Autorización

En mi condicion de autora de la versión venezolana de la Escala TIN autorizo el uso de esta escala para medir Tácticas de Influencia. Entiendo que será utilizada para fines de investigación y en ningún caso podrá ser administrada para efectos de evaluación laboral o para entrenamiento.

Por su parte, la Lic. Leslie Borjas se compromete a administrar y procesar la escala siguiendo el formato y las pautas psicométricas descritas en el informe técnico que acompaña al instrumento. Igualmente, la Lic. Borjas se compromete a suministrar información [illegible] de trabajadores que ella utilizará, de tal manera que puedan ser agregados a la información sobre la validez del instrumento.

En Mérida, a los 15 días del mes de febrero de 2001

Dra. Colombia Salom de Bustamante
CI 3.919.095

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

APÉNDICE "D":

ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA

Instrumento: ESCALA TIN

ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA. Instrumento: ESCALA TIN

A continuación se presentan algunas conductas que usted como gerente o supervisor puede utilizar. Por favor, usando la escala indicada, señale la frecuencia con la cual usted las está realizando actualmente.

ESCALA

1. Yo **nunca** uso esta táctica bajo ninguna circunstancia
2. Yo uso esta táctica muy **rara vez**
3. Yo uso esta táctica **ocasionalmente**
4. Yo uso esta táctica con **moderada** frecuencia
5. Yo uso esta táctica **muy frecuentemente**

	Cuando usted quiere que otra persona participe en una actividad o proyecto, Usted...	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Le dice que su solicitud es consistente con las reglas y políticas de la organización					
2	Se basa en hechos y conceptos para persuadirla y lograr su apoyo					
3	Apela a la amistad con esa persona					
4	Le exige que se encargue inmediatamente de la actividad solicitada					
5	Le dice que valorará el esfuerzo si hace lo que le está solicitando					
6	Primero la elogia por sus ejecuciones anteriores y luego le pide que realice otra actividad					
7	Le solicita que lo ayude a planificar una tarea o actividad que requerirá de su apoyo y cooperación					
8	Le explica de manera entusiasta por qué el proyecto es importante y merece su esfuerzo					
9	Pide a otras personas que le presenten evidencias que apoyen el plan o proyecto					
10	Le dice que su participación es necesaria para implementar un proyecto de la alta gerencia					
11	Le explica las razones de la solicitud de una manera clara y convincente					
12	Le pide que realice la tarea que le está solicitando como un favor personal					
13	Le recuerda insistentemente que no ha cumplido con la solicitud planteada					
14	Le ofrece compartir los beneficios del proyecto para el cual necesita de su ayuda					
15	Se disculpa por adelantado cuando le pide que haga algo que pueda incomodarla					
16	Le dice que el proyecto es sólo un borrador y le agradece las sugerencias para mejorarlo					

p. 2/3

ESCALA

1. Yo **nunca** uso esta táctica bajo ninguna circunstancia

2. Yo uso esta táctica muy **rara vez**
3. Yo uso esta táctica **ocasionalmente**
4. Yo uso esta táctica con **moderada** frecuencia
5. Yo uso esta táctica **muy frecuentemente**

	Cuando Usted quiere que otra persona participe en una actividad o proyecto, Usted...	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17	Despierta entusiasmo por la actividad resaltando la satisfacción de realizar exitosamente una tarea retadora					
18	Busca el apoyo de alguien más cuando va a solicitarle que participe en un proyecto					
19	Se asegura de la legitimidad de la solicitud basándose en la política de la empresa					
20	Ofrece evidencia que demuestra que el proyecto tiene altas probabilidades de ser exitoso					
21	Le dice que significaría mucho para usted si acepta realizar lo que le está solicitando					
22	Insiste persistentemente para que acepte la solicitud planteada					
23	Le pregunta si hay algo que Usted pueda hacer por él (ella) para "retribuirle" o agradecerle su participación					
24	Antes de plantearle una nueva solicitud le agradece la ayuda que le ha prestado en otras oportunidades					
25	Describe su propuesta de manera muy general y lo invita a presentar sugerencias para su realización..					
26	Le presenta una visión clara y atractiva de lo que podría lograrse con su colaboración y apoyo					
27	Antes de solicitarle que participe, busca apoyo de otros para que hable a favor del proyecto					
28	Le dice que su solicitud es consistente con la tradición y precedentes de la organización					
29	Le explica los beneficios si acepta participar en el proyecto (mayor productividad, reducción de costos)					
30	Le plantea que se encuentras en una situación difícil y realmente apreciaría su ayuda					
31	Repetidamente chequea para saber si está ejecutando la actividad encomendada					
32	Le ofrece ayuda en el futuro para compensar su ayuda de ahora					
33	Antes de plantearle la solicitud le dice cosas jocosas para que tenga buen humor					
34	La anima para que exprese cualquier duda o preocupación sobre el plan de acción que le propuso					
35	Cuando le propone una nueva actividad o proyecto apela a sus valores, ideales y aspiraciones					

p. 3/3

ESCALA

1. Yo **nunca** uso esta táctica bajo ninguna circunstancia
2. Yo uso esta táctica muy **rara vez**

3. Yo uso esta táctica **ocasionalmente**
4. Yo uso esta táctica con **moderada** frecuencia
   Yo uso esta táctica **muy frecuentemente**

	Cuando Usted quiere que otra persona participe en una actividad o proyecto, Usted...	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
36	Se vale de alguien a quien esa persona respeta para que influya en la decisión de aceptar una propuesta					
37	Le informa que la solicitud cuenta con el respaldo de alguien con autoridad que puede legitimar la misma					
38	Le explica por qué la propuesta es mejor que otras alternativas					
39	Le dice que está contando con su apoyo y ayuda porque es su amigo (a)					
40	Insiste que le diga una fecha exacta de cuándo terminará el trabajo solicitado					
41	Le ofrece hacer parte de su trabajo posteriormente si accede a realizar la actividad solicitada					
42	Le dice que ha disfrutado mucho haber trabajado con ella en oportunidades anteriores					
43	Le explica lo que está tratando de hacer y le pregunta si sabe alguna manera de hacerlo					
44	Revisa algunos posibles problemas que pueden presentarse con la actividad que está solicitando y le muestra la forma de superar esas dificultades					
45	Le menciona nombres de gente importante que apoya su propuesta					
46	Le dice que recibirá el crédito merecido si contribuye al éxito del proyecto					
47	Le dice que es la persona más calificada para realizar la tarea encomendada					
48	Modifica la propuesta planteada e incorpora sus sugerencias					
49	Expresa confianza en que esa persona será capaz de hacer un excelente trabajo					
50	Obtiene apoyo informal de alguien de mayor jerarquía en la organización para tratar de convencerla					

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

APÉNDICE "E"

Datos de la encuestas

75	10	14	18	15	15	17	18	19
76	10	16	12	18	15	16	14	19
77	16	18	15	19	17	18	14	14
78	12	16	16	17	18	16	20	12
79	14	17	17	17	19	18	16	17
80	15	17	20	18	18	17	18	19
81	15	14	17	16	19	15	15	19
82	18	18	19	17	15	16	16	17
83	17	19	17	18	20	18	18	15
84	17	17	18	17	19	20	18	16
85	18	16	19	20	15	20	19	17
86	18	18	18	15	13	15	20	19
87	18	17	12	15	15	20	14	19
88	20	19	15	18	19	19	14	15
TOTALES	**1541**	**1516**	**1504**	**1489**	**1469**	**1463**	**1458**	**1452**
Media	**17,51136364**	**17,22727273**	**17,09090909**	**16,92045455**	**16,69318182**	**16,625**	**16,56818182**	**16,5**
Desv. Típica	**2,425886818**	**1,861449644**	**2,120704522**	**2,983562597**	**2,151492156**	**1,8339863**	**2,522521337**	**2,795727446**
Moda	**18**	**18**	**17**	**18**	**19**	**18**	**16**	**19**
Mediana	**18**	**17**	**17**	**17**	**17**	**16**	**16**	**17**

Datos resultantes de las encuestas: Estrategias de Influencia

	normativ	coerciti	cofedera	halagado	negociad	afectiva	particip	racional	inspirad
1	16,00	15,00	11,00	19,00	19,00	11,00	18,00	24,00	19,00
2	20,00	19,00	17,00	13,00	15,00	9,00	26,00	24,00	19,00
3	21,00	16,00	14,00	22,00	17,00	12,00	19,00	28,00	23,00
4	17,00	16,00	17,00	14,00	11,00	8,00	18,00	26,00	22,00
5	20,00	16,00	18,00	22,00	16,00	11,00	23,00	25,00	22,00
6	8,00	15,00	8,00	16,00	6,00	5,00	23,00	18,00	20,00
7	24,00	19,00	27,00	22,00	18,00	18,00	29,00	28,00	21,00
8	16,00	15,00	12,00	16,00	7,00	9,00	15,00	24,00	20,00
9	10,00	15,00	11,00	12,00	9,00	11,00	18,00	20,00	16,00
10	13,00	15,00	12,00	18,00	6,00	6,00	24,00	22,00	17,00
11	18,00	6,00	18,00	16,00	13,00	13,00	19,00	24,00	20,00
12	14,00	18,00	12,00	16,00	11,00	10,00	15,00	21,00	15,00
13	13,00	14,00	9,00	20,00	10,00	7,00	20,00	27,00	21,00
14	13,00	7,00	15,00	18,00	13,00	7,00	20,00	22,00	24,00
15	17,00	11,00	14,00	17,00	14,00	9,00	20,00	28,00	23,00
16	21,00	11,00	10,00	24,00	14,00	13,00	18,00	26,00	24,00
17	22,00	15,00	25,00	22,00	26,00	21,00	25,00	23,00	21,00
18	17,00	7,00	13,00	13,00	11,00	6,00	23,00	21,00	20,00
19	17,00	12,00	14,00	15,00	15,00	8,00	21,00	22,00	18,00
20	22,00	16,00	14,00	23,00	14,00	6,00	24,00	29,00	24,00
21	14,00	20,00	11,00	16,00	8,00	6,00	23,00	20,00	22,00
22	16,00	23,00	13,00	15,00	13,00	8,00	23,00	25,00	21,00
23	16,00	8,00	13,00	18,00	13,00	9,00	23,00	25,00	21,00
24	19,00	7,00	21,00	18,00	15,00	10,00	25,00	26,00	22,00
25	20,00	9,00	14,00	22,00	15,00	14,00	24,00	21,00	17,00
26	21,00	11,00	14,00	24,00	17,00	10,00	26,00	13,00	13,00

Datos resultantes de las encuestas: Estrategias de Influencia (Continuación)

	normativ	coerciti	cofedera	halagado	negociad	afectiva	particip	racional	inspirad
27	21,00	15,00	20,00	21,00	15,00	12,00	21,00	27,00	24,00
28	19,00	15,00	24,00	19,00	24,00	18,00	22,00	22,00	19,00
29	23,00	18,00	19,00	15,00	14,00	13,00	24,00	30,00	24,00
30	5,00	12,00	8,00	8,00	7,00	8,00	7,00	9,00	10,00
31	12,00	10,00	9,00	13,00	12,00	14,00	20,00	24,00	21,00
32	12,00	11,00	13,00	11,00	14,00	7,00	12,00	21,00	20,00
33	15,00	21,00	15,00	17,00	16,00	9,00	18,00	24,00	16,00
34	12,00	12,00	14,00	14,00	13,00	8,00	17,00	23,00	17,00
35	18,00	5,00	18,00	18,00	17,00	9,00	22,00	27,00	24,00
36	15,00	12,00	16,00	16,00	10,00	7,00	18,00	25,00	21,00
37	12,00	7,00	11,00	15,00	12,00	8,00	20,00	24,00	15,00
38	15,00	16,00	14,00	15,00	9,00	6,00	25,00	21,00	21,00
39	17,00	16,00	13,00	19,00	11,00	7,00	23,00	25,00	21,00
40	16,00	13,00	15,00	17,00	19,00	12,00	21,00	18,00	15,00
41	18,00	12,00	9,00	16,00	6,00	8,00	18,00	26,00	20,00
42	19,00	14,00	8,00	16,00	16,00	5,00	21,00	27,00	24,00
43	9,00	6,00	20,00	10,00	13,00	15,00	17,00	17,00	20,00
44	19,00	15,00	14,00	20,00	17,00	12,00	20,00	26,00	22,00
45	17,00	10,00	12,00	15,00	11,00	6,00	23,00	24,00	20,00
46	13,00	11,00	10,00	14,00	10,00	7,00	22,00	23,00	20,00
47	17,00	14,00	10,00	15,00	13,00	9,00	24,00	25,00	21,00
48	22,00	9,00	16,00	19,00	15,00	9,00	24,00	30,00	22,00
49	13,00	17,00	10,00	12,00	6,00	6,00	23,00	22,00	16,00
50	19,00	11,00	10,00	12,00	7,00	6,00	21,00	20,00	16,00
51	15,00	10,00	15,00	17,00	11,00	5,00	20,00	23,00	22,00
52	14,00	8,00	16,00	18,00	10,00	11,00	26,00	25,00	22,00

Datos resultantes de las encuestas: Estrategias de Influencia (Continuación)

	normativ	coercitl	cofedera	halagado	negociad	afectiva	particip	racional	inspirad
53	21,00	16,00	16,00	15,00	16,00	14,00	23,00	28,00	20,00
54	12,00	15,00	11,00	19,00	11,00	8,00	21,00	24,00	22,00
55	19,00	7,00	12,00	20,00	13,00	5,00	25,00	28,00	23,00
56	15,00	13,00	14,00	18,00	9,00	5,00	19,00	24,00	21,00
57	16,00	15,00	10,00	18,00	13,00	8,00	25,00	22,00	24,00
58	19,00	16,00	11,00	18,00	13,00	8,00	29,00	28,00	24,00
59	15,00	13,00	9,00	13,00	15,00	9,00	22,00	28,00	22,00
60	14,00	20,00	9,00	18,00	11,00	8,00	25,00	27,00	23,00
61	17,00	11,00	15,00	14,00	17,00	11,00	28,00	27,00	22,00
62	17,00	11,00	6,00	8,00	13,00	6,00	18,00	28,00	20,00
63	11,00	11,00	8,00	12,00	12,00	8,00	24,00	23,00	21,00
64	19,00	17,00	16,00	19,00	22,00	13,00	22,00	26,00	20,00
65	18,00	10,00	14,00	16,00	10,00	9,00	17,00	26,00	23,00
66	14,00	14,00	10,00	15,00	17,00	12,00	17,00	24,00	22,00
67	16,00	9,00	12,00	20,00	13,00	9,00	24,00	28,00	24,00
68	22,00	8,00	22,00	24,00	23,00	21,00	24,00	27,00	24,00
69	14,00	12,00	14,00	18,00	16,00	9,00	16,00	21,00	18,00
70	11,00	14,00	13,00	10,00	10,00	10,00	11,00	14,00	13,00
71	9,00	15,00	9,00	14,00	6,00	5,00	17,00	14,00	13,00
72	16,00	11,00	14,00	8,00	6,00	6,00	15,00	22,00	14,00
73	20,00	23,00	20,00	20,00	20,00	16,00	21,00	25,00	20,00
74	16,00	12,00	15,00	19,00	21,00	9,00	26,00	27,00	21,00
75	16,00	10,00	14,00	12,00	8,00	6,00	21,00	24,00	23,00
76	10,00	10,00	12,00	22,00	12,00	11,00	25,00	24,00	18,00
77	20,00	13,00	20,00	23,00	16,00	11,00	26,00	26,00	24,00
78	15,00	15,00	14,00	24,00	18,00	14,00	26,00	24,00	20,00
79	22,00	13,00	17,00	21,00	21,00	14,00	19,00	25,00	22,00
80	12,00	9,00	11,00	23,00	7,00	7,00	24,00	23,00	21,00
81	22,00	11,00	18,00	22,00	20,00	10,00	26,00	30,00	23,00
82	17,00	18,00	15,00	20,00	11,00	11,00	18,00	22,00	20,00
83	22,00	22,00	14,00	14,00	17,00	6,00	26,00	24,00	21,00
84	15,00	17,00	23,00	9,00	13,00	13,00	19,00	21,00	20,00
85	20,00	17,00	15,00	22,00	12,00	10,00	18,00	27,00	16,00
86	22,00	11,00	17,00	24,00	22,00	7,00	23,00	22,00	17,00
87	16,00	15,00	11,00	16,00	10,00	7,00	23,00	28,00	20,00
88	15,00	16,00	18,00	17,00	22,00	9,00	21,00	22,00	15,00