

AHC 1276
TESIS
PS 990
03

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
ESCUELA DE PSICOLOGIA

**CARACTERISTICAS DE LIDERAZGO PRESENTES EN
PERSONAL SUPERVISORIO, SEGUN CUATRO ENFOQUES
COMPETITIVOS ALTERNOS**

Trabajo de Investigación presentado por:

Irene **CASAS OLIVARES**
Lelia M. **GARCIA ANGOLA**

A la Escuela de Psicología
como un requisito parcial para obtener el
Título de

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

Profesor Guía:
Juan **MANCHEÑO**

Caracas, Septiembre de 1990

"La sensibilidad humana bien entendida no es dar limosna sino educación; es ayudar mas no consentir; es colaborar mas no hacer; y esto nos lleva a que un ser humano ético es el único que puede llegar a convertirse en un buen Líder."

Jesús E. Rodríguez A.
(EL NACIONAL, Agosto de 1990)

A mis **padres**, por su amor, apoyo y presencia constante a lo largo de estos años.

A mis **hermanos**, José, Alejandro, Rafael, Beatriz, Carlos... y en especial a tí Carmen, por tu invalorable compañía y afecto...

A tí **Vero**, mi amiga incondicional, mi confidente. Gracias por ser tú...

A tí **Olga**, por conocerte... por comprenderme...

A tí **Estrella**, gracias por todo lo inexpresable...

A mis verdaderos amigos...

...A todos ustedes... quienes en algún momento, en el pasado y en el presente me ayudaron a ser la persona que soy ahora...

IRENE

A mis **padres** por su apoyo y
confianza...

A tí **Jorge**, por siempre estar...
y a mis hermanos y amigos:

**Juan, David, Yda, Alicia y
Vitor...**

por haberme acompañado hasta el
final de este camino...

El comienzo de mi futuro.

LELIA

AGRADECIMIENTOS

A Juan Mancheño, por su valiosa guía, colaboración y apoyo, que hicieron posible la realización de este estudio. Gracias por tu amistad...

Al personal de Lagoven, S.A.: Libertad de Van der Biest, Lilian Panagiotopoulos, Aurelio García, Anain, Isabel y Dilcia, quienes con su ayuda, apoyo y amistad, facilitaron la realización del trabajo de campo.

A Jaime Robles, por su amistad y valiosa asesoría en el procesamiento y análisis de datos.

A Jorge Irsay, por su invalorable ayuda y constante colaboración a lo largo del presente estudio.

Al Padre Azagra (S.J.), a Gustavo Peña y en especial a Moravia Silva, por su orientación y asesoría en los aspectos estadísticos y formales de este trabajo.

Y a todas aquellas personas: gerentes, profesionales y amigos que participaron en este estudio, por brindarnos parte de su tiempo y experiencia. Gracias por los buenos momentos compartidos...

A nuestros padres, por animarnos constantemente, y por la confianza que depositaron en nosotras...

Amigos...Compañeras...Gracias.

INDICE

	Pág.
DEDICATORIAS	II
AGRADECIMIENTOS	V
INDICE	VI
LISTA DE TABLAS	VIII
LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE ANEXOS	X
RESUMEN	XI
INTRODUCCION	XII
FUNDAMENTACION TEORICA	
CAPITULOS	
I. Liderazgo: Consideraciones Históricas....	1
II. Liderazgo: Teorías y Modelos.....	11
III. Liderazgo: Enfoques y Síntesis.....	20
IV. Enfoques: Representantes.....	32
V. Liderazgo en la Organización.....	65
METODOLOGIA	
Planteamiento del Problema.....	82
Planteamiento de Hipótesis.....	82
Método.....	83
I . Sujetos.....	83
II. Diseño.....	86
III. Instrumentos.....	90
IV. Procedimiento.....	97
RESULTADOS	
Pruebas Estadísticas utilizadas.....	102
Análisis de resultados.....	106
I. Diferencias entre Grupos.....	106
II. Selección de Predictores.....	108
III. Perfiles Característicos.....	111

	Pág.
DISCUSION.....	120
CONCLUSIONES.....	135
LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.....	137
BIBLIOGRAFIA.....	139
ANEXOS.....	146

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. DISTRIBUCION POR GRUPO SALARIAL.....	85
TABLA 2. DISTRIBUCION POR DEPARTAMENTO.....	85
TABLA 3. DISTRIBUCION POR PROFESION.....	86
TABLA 4. DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS.....	106
TABLA 5. PORCENTAJE DE ACUERDO: GRUPO SALARIAL.....	112
TABLA 6. PORCENTAJE DE ACUERDO: PROFESION.....	114
TABLA 7. PORCENTAJE DE ACUERDO: DEPARTAMENTO.....	115
TABLA 8. PORCENTAJE DE ACUERDO: TIPO DE SUPERVISADO..	116
TABLA 9. CONTRASTES A POSTERIORI: GRUPO SALARIAL.....	117
TABLA 10. CONTRASTES A POSTERIORI: PROFESION.....	118
TABLA 11. CONTRASTES A POSTERIORI: DEPARTAMENTO.....	119

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIG 1.SISTEMA INTEGRADO DE VARIABLES	22
FIG 2.MODELO DE CONTINGENCIA DE LIDERAZGO (M.C.L.)...	38
FIG 3.VALIDACION DEL M.C.L.....	39
FIG 4.ENFOQUE DE VALORES COMPETITIVOS: EFECTIVIDAD...	55
FIG 5.ASUNCIONES DEL LIDERAZGO GERENCIAL.....	61
FIG 6.DIAGRAMA INTEGRATIVO DE LOS ENFOQUES 1.....	62
FIG 7.DIAGRAMA INTEGRATIVO DE LOS ENFOQUES 2.....	63

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO "A": CARACTERISTICAS DE LA POBLACION.....	147
ANEXO "B": MUESTRA DE LOS INSTRUMENTOS.....	153
ANEXO "C": ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS DEL IPL.....	164
ANEXO "D": MODIFICACIONES DE LOS INSTRUMENTOS.....	165
ANEXO "E": CARTA 1.....	168
ANEXO "F": CARTA 2.....	169
ANEXO "G": PRUEBAS DE SIGNIFICANCIA.....	170
ANEXO "H": SIGNIFICACION DE LAS FUNCIONES DERIVADAS..	177
ANEXO "I": DISPERSOGRAMAS DE LOS ANALISIS DISCRIMINANTES.....	178
ANEXO "J": ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS DEL ANALISIS DISCRIMINANTE.....	181

RESUMEN

La presente investigación tiene por objeto determinar las características de liderazgo presentes en personal supervisorio de una filial de PDVSA.

Para ello fueron administrados cuatro instrumentos que representan cuatro enfoques de Liderazgo competitivos alternos. Estos instrumentos fueron aplicados sobre una muestra de cincuenta supervisores pertenecientes a distintos departamentos, grupos salariales, profesiones, y con diferentes tipos de personal bajo cargo.

Se llevó a cabo un estudio de campo, exploratorio, de tipo "ex post facto" y de corte transversal único. Los resultados fueron analizados através de un ANOVA de medidas repetidas, para comparar las percepciones de supervisores y supervisados en cuanto a las características tipificadas en cada instrumento, y un Análisis Discriminativo, para determinar perfiles característicos asociados a las variables propias de la muestra. Los resultados obtenidos indican que:

- las percepciones de los supervisores difieren de las de los supervisados en las dimensiones de: poder (Experto), situacional (Calidad de las Relaciones Interpersonales y Poder de Posición), y mayormente en la dimensión conductual (Prácticas y Roles), estando en su totalidad a favor de los supervisores.

- existen perfiles característicos asociados a las siguientes variables contextuales: Departamento, Profesión, Grupo Salarial y Tipo de Supervisado bajo cargo, observándose en general una mayor orientación hacia el establecimiento de relaciones interpersonales que hacia el cumplimiento de objetivos y tareas.

INTRODUCCION

Es innegable la importancia del proceso interpersonal en la función supervisoria o gerencial (Mintzberg,1973), hasta el punto que se establecen como esperados y deseables ciertos procesos de intercambio e influencia identificados en algunas oportunidades como poder y en otras como Liderazgo .

Se ha escogido el uso del término Liderazgo Organizacional a cualquier otro constructo social o administrativo, dada su deseabilidad y mayor claridad empírica en el área del comportamiento organizacional, aun cuando sus relaciones con supervisión y gerencia no estén totalmente claras desde el punto de vista teórico, metodológico o práctico.

La diversidad de enfoques a estos tres niveles, sugería la importancia de que la investigación fuera lo más amplia desde el punto de vista teórico (Bass,1990), por lo que se seleccionaron cuatro aproximaciones diferentes.

Metodológicamente, ante las múltiples posibilidades sugeridas (Hunt,1989; Bass,1990) y las dificultades asociadas, se estimó que esta investigación, dada su transversalidad, incluyera el mayor efecto de contraste posible. De aquí que se incluyera la participación de un grupo de supervisores y supervisados.

El presente estudio tiene por objeto determinar las características de Liderazgo presentes en un grupo escogido del personal supervisorio perteneciente a una filial de P.D.V.S.A.

Partiendo de la premisa de que no existen líderes aislados, se plantean dos formas de alcanzar este objetivo:

- A través de la comparación entre las percepciones de supervisores y supervisados acerca de un conjunto de características previamente establecidas.

- Por medio de la definición de perfiles de características asociados a variables personales y situacionales propias del contexto organizacional.

A esta investigación la hace práctica, por un lado, el uso potencial de la información obtenida para explicar algunas de las dificultades asociadas al Liderazgo en las organizaciones (Bennis,1989), más gerenciadas que liderizadas (Bennis y Nanus,1985);y por otra parte, el empleo que de los resultados se podría hacer en programas de entrenamiento supervisorio.

La siguiente revisión conceptual parte del abordaje histórico que se le ha dado al fenómeno en cuanto a definiciones, teorías y modelos (Capítulos I y II). Posteriormente, se desarrollan las dimensiones sobre las que se basa este estudio y donde han sido enmarcados los conceptos y teorías de los anteriores apartados, a manera de síntesis (Capítulo III). A partir de dicha síntesis, se hace referencia a las propuestas teóricas y prácticas de cuatro autores que fueron considerados como ejemplos o representantes de cada dimensión descrita (Capítulo IV). Finalmente, se describe el Liderazgo dentro del contexto organizacional donde está inmerso, señalando su impacto y consecuencias.

Capítulo I

Liderazgo: Consideraciones Históricas.

El Liderazgo es un fenómeno humano, universal, cuyo estudio ha sido una preocupación muy antigua. Actualmente posee gran relevancia dentro del ambiente organizacional, pues las características que encierra suelen ser clave para una administración efectiva.

El Liderazgo es uno de los pocos fenómenos, dentro de las ciencias sociales, que cuenta con un bagaje histórico acumulado de referencias e investigaciones teóricas y empíricas (Stogdill, 1974).

Los primeros estudios versaban casi en su totalidad sobre asuntos teóricos, tomando en cuenta las cualidades del líder y los elementos de la situación. En el ámbito de la investigación empírica, los estudios fueron desarrollados a través del descarte, la extensión e introducción de ideas, a medida que los nuevos resultados dejaban en evidencia las limitaciones de los anteriores; o nuevos hallazgos focalizaban la atención sobre aspectos del fenómeno no considerados.

Desde los comienzos del estudio del Liderazgo, han existido simultáneamente diferentes escuelas de pensamiento, hallándose entre ellas importantes puntos de convergencia, los cuales pueden ser vistos como indicadores de validez de los resultados encontrados (Bass, 1981).

Luego de una amplia revisión sobre la literatura de Liderazgo, se concluye que "Hay tantas definiciones de Liderazgo, como personas que han intentado definir el concepto." (Stogdill, 1974; Bass, 1981; Bass, 1989).

Partiendo de esta conclusión, el siguiente apartado ofrece una amplia gama de definiciones de Liderazgo, extraídas de las revisiones antes mencionadas.

Al fenómeno de Liderazgo se le ha concebido como:

a) Foco de Proceso Grupal:

Se ha tendido a ver al líder como un foco de cambio, actividad y proceso grupal. El Liderazgo es el resultado de un proceso de grupo imprescindible para el mantenimiento y desempeño de los miembros.

El Liderazgo es un punto de polarización para la cooperación grupal (Chapin, 1924; c. p. Bass, 1981).

L. L. Bernard (1927) ya admitía que los ambientes organizacionales no escapaban a estar influenciados por las necesidades y deseos de los miembros de diferentes grupos; de modo que dichas organizaciones tratan de enfocar la atención y la energía de los miembros, en una dirección deseada.

b) Personalidad y sus Efectos:

Bajo esta orientación se trató de hallar un número determinado de características individuales que debían ser poseídas por un líder eficaz, y que en su conjunto formaban una "personalidad".

El Liderazgo es definido, entonces, como una personalidad en acción bajo condiciones grupales. Sin embargo, Liderazgo no es sólo una personalidad dentro de un grupo, es también un proceso social, que envuelve a un número de personas y donde un individuo asume dominancia sobre otros (Bogardus, 1934).

Este enfoque tiende a concebir el fenómeno como un efecto de la influencia del líder al subordinado, fallando al desconocer las características recíprocas e interactivas de la situación del Liderazgo.

c) Arte de Inducir Complacencia:

El Liderazgo es visto como un esfuerzo unidireccional de influencia y como un instrumento para moldear al grupo de acuerdo a la voluntad del líder.

El Liderazgo es un proceso por el cual una persona (Líder) induce a los subordinados a comportarse de la manera deseada (Bennis, 1959).

d) Ejercicio de Influencia:

En esta concepción se establece que el Liderazgo ejerce un efecto determinante sobre la conducta de los miembros del grupo y sus actividades. El Liderazgo efectivo será definido en función del logro de las metas, lo cual implicará que la influencia fue ejercida de manera exitosa.

Fleishman (1973) afirma que el Liderazgo es "un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas".

e) Acto ó Conducta:

Se aborda el fenómeno desde un punto de vista empírico, práctico y observable.

Es definido como un acto particular en el cual el líder se compromete con la tarea de dirigir y coordinar el trabajo de los miembros de su grupo. Esto puede implicar actos tales como: estructurar las relaciones de trabajo, valorando o criticando a los miembros del grupo, y mostrando

consideración por su bienestar y sentimientos (Fiedler, 1967).

f) Forma de Persuasión:

La persuasión es un instrumento poderoso para crear expectación y creencias, particularmente en asuntos políticos, sociales y religiosos.

El Liderazgo es, entonces, la habilidad de influenciar al hombre y garantizar resultados, a través de recursos emocionales, más que por medio del ejercicio de la autoridad (Clecton y Mason, 1934).

La persuasión se lleva a cabo más por inspiración, que por dirección o coerción.

g) Relación de Poder:

El poder comprende atributos personales y de posición, los cuales son la base de la capacidad que tiene un líder para influir sobre los demás (Gibson, 1983).

El poder implica la existencia de una relación bidireccional entre el líder y los subordinados.

French y Raven (1958) definían el Liderazgo en términos de una diferenciación del poder, en las relaciones entre los miembros de un grupo, sobre la base de cinco tipos de poder propuestos: coercitivo (habilidad para administrar castigos con el fin de controlar al subordinado), de recompensa (habilidad de proporcionar recompensas con el objeto de controlar al subordinado), legítimo (autoridad adquirida a través de la posición que se ocupa), experto (autoridad basada en la posesión de conocimiento e información) y de referencia (autoridad basada en la admiración e identificación del subordinado hacia el líder).

h) Instrumento para el Logro de Metas:

El Liderazgo es concebido como un medio valioso para la consecución de metas grupales y la satisfacción de necesidades.

El líder es una persona que tiene un programa y se mueve con su grupo hacia un objetivo, de una manera definida. (Cowley, 1948).

En términos de lenguaje administrativo, la acepción de efectividad de Liderazgo es ilustrada por Koontz y O'Donnell (1987):

"Puesto que las personas tienden a seguir a quienes consideran como un medio para satisfacer sus propias metas personales, conforme mejor comprendan los supervisores lo que motiva a su subordinados y la forma en que operan esas motivaciones; y conforme mejor reflejen esa comprensión al ejecutar sus acciones de supervisión, más probable es que sean líderes efectivos". (p. 563)

i) Surgimiento de un Efecto de Interacción:

El Liderazgo sólo existe cuando es reconocido por los miembros del grupo. El líder surge de la interacción con los miembros del grupo, al explorar cuáles son las expectativas y necesidades de sus miembros.

El Liderazgo es una relación interpersonal en la cual los miembros de un grupo cumplen, no porque deben, sino porque quieren (Merton, 1969).

j) Rol diferenciado:

El Liderazgo es definido como un papel que hay que desempeñar, un rol establecido en base a expectativas y normas respetadas en un grupo. Esta definición ayuda a integrar otros roles del grupo y a mantener unidad de acción en el esfuerzo por obtener las metas.

Se define el fenómeno en función de la interacción entre una persona y un grupo, donde cada participante debe jugar un rol, que a su vez se diferencie de los roles de cada individuo del grupo. La base para esta diferenciación es una cuestión de influencia (Gordon, 1955).

k) Iniciación de Estructura:

El Liderazgo es visto no como la ocupación pasiva de una posición o adquisición de un rol, sino como un proceso que origina y mantiene la estructura del rol.

El Liderazgo es la iniciación y mantenimiento de la estructura por expectación e interacción (Stogdill, 1959).

Si la estructura es un patrón consistente de roles diferenciados dentro de las relaciones del grupo, se debe asegurar la inclusión de aspectos tales como: apreciación de las personas, recursos y tareas dentro de los roles diferenciados.

l) Resultado de la Situación:

A medida que fue reconocida la importancia de los factores situacionales y su evaluación por parte del líder, la investigación se volvió más sistemática, apareciendo los modelos de contingencia del Liderazgo. Fiedler ha propuesto en repetidas instancias (1967, 1975) que el desempeño de los grupos depende de la interacción entre el estilo del Liderazgo y el carácter favorable de la situación. Aborda el

Liderazgo como una relación basada en el poder y la influencia y moderada por tres factores situacionales que influyen en la eficacia de un líder: a) Estructura de la tarea, b) Relación Líder-Miembro y c) Posición de poder.

Dentro de este cúmulo de diversas concepciones sobre el Liderazgo, Janda (1960) destaca la presencia de un denominador común a todas estas: la suposición de que el Liderazgo es un fenómeno de grupo, que implica la interacción entre dos o más personas.

También observa que en las definiciones se halla implícito el hecho de que en un momento determinado, uno o más miembros del grupo, pueden ser identificados como un líder, de acuerdo a ciertas diferencias observables entre esa(s) persona(s) y los otros miembros, que son llamados seguidores o "subordinados".

A esta variedad de definiciones subyace la hipótesis de que el Liderazgo envuelve un proceso de influencia, donde el influjo intencional es llevado a cabo por el líder sobre los subordinados.

Las diferencias entre las definiciones se centran en: Quién ejerce la influencia, cómo es ejercida y los elementos o factores que la moderan.

A pesar del gran cúmulo de investigaciones sobre el Liderazgo, se hallan ciertos inconvenientes que deben destacarse:

1. Muy pocas investigaciones han sido exhaustivas. Mientras los teóricos han intentado ver el fenómeno de un modo holista, los empiristas se han centrado en aspectos concretos, tanto a nivel de selección de muestra de sujetos

bajo estudio, como al nivel de selección y medición de variables (Bass,1981).

2. No se ha logrado un acuerdo en cuanto a las dimensiones, ni siquiera en cuanto a la definición del concepto, lo cual ha generado que cada investigador defina el fenómeno de acuerdo a su perspectiva individual, y destaque los aspectos de mayor interés para cada quien (Pfeffer,1967).

Otros inconvenientes surgen cuando se plantea que el fenómeno de Liderazgo debe ser: 1.diferenciado de otros fenómenos de influencia social y 2.estudiado de modo cuantitativo. Ciertamente, en cuanto a este segundo punto, la mayor parte de los estudios se han servido, al menos en parte, de la medición del constructo del Liderazgo, a través de autoreportes y reportes de supervisores y supervisados. Esta metodología ha sido criticada por la Teoría de la Atribución, (Calder, 1981) la cual pone en evidencia que se trata de mediciones subjetivas y que las autodescripciones y las descripciones hechas por terceros pueden estar afectadas por sesgos perceptuales, teorías implícitas e inferencias, hechas por quienes evalúan.

La información obtenida puede hallarse sistemáticamente distorsionada por procesos atribucionales en una dirección que puede "inflar", de manera artificial, las relaciones entre los constructos inferidos y los datos reales extraídos de la observación de conductas.

Se hace clara la necesidad de contar con medidas más objetivas, donde se incluyan observaciones directas e indirectas. Sin embargo, no se debe dar todo el crédito y la confianza al laboratorio experimental, pues aunque esta situación disminuye el sesgo del observador, la naturaleza a

corto plazo de la situación experimental, y la limitada selección de sujetos y variables disminuye su poder de generalización (validez externa).

Una evaluación subjetiva se hace dentro de la situación de campo, aportando datos que pueden generalizarse. La opinión más aceptada es que tales evaluaciones no deben ser abandonadas, sin embargo deberán ser reconocidas como portadoras de distorsiones potenciales debidas a mecanismos atribucionales (House, 1984).

Lo deseable parece ser, utilizar las variadas concepciones del Liderazgo como fuentes de perspectivas diferentes dentro de este complejo fenómeno multifacético.

Una aproximación integradora de diversas concepciones propone:

" El Liderazgo es tanto un proceso como una propiedad. El proceso del Liderazgo es el uso de la influencia no coercitiva, para dirigir y coordinar las actividades de los miembros de un grupo, que se halla organizado hacia el logro de objetivos comunes. "

"Como propiedad el Liderazgo es el conjunto de características atribuidas a aquellos que son percibidos como quienes emplean de manera exitosa esa influencia." (Jago, 1982, p 315)

El Liderazgo entonces, no es sólo un rasgo o una característica que alguien posee, o que es percibido como poseedor de ella, sino que puede ser algo que alguien hace, y por ende puede ser descrito tanto como fenómeno personal, como acto o conducta.

Tal como hace Jago (1982) a lo largo de la revisión histórica de los estudios e investigaciones sobre Liderazgo, se hallan múltiples modelos y teorías que combinan de manera complementaria a un cierto número de definiciones y conceptos.

Una vez vistos los conceptos, es el propósito del siguiente apartado, dar una visión amplia y general de esos modelos y teorías del Liderazgo, donde aquellos se combinan.

Capítulo II

Liderazgo: Teorías y Modelos

Los siguientes modelos y teorías, han sido resumidos y evaluados por Stogdill (1974). Constituyen intentos iniciales de carácter formal para explicar la emergencia, naturaleza y consecuencias del Liderazgo. El resumen a continuación se ajusta a la contribución del mencionado autor.

1. TEORIA DE LOS GRANDES HOMBRES:

El Liderazgo se explica como la suma de una serie de atributos personales, habilidades y capacidades únicas, determinadas en gran parte por factores hereditarios.

Los hombres hacen la nación y la conforman de acuerdo a sus habilidades (Woods, 1913).

2. TEORIA DE LOS RASGOS:

Parte del supuesto de que si el Líder está dotado con cualidades superiores que lo diferencian de sus subordinados, debe ser posible identificar y medir dichas cualidades (características intelectuales, emocionales, físicas, etc).

L.L.Bernard (1926), Bingham (1927), Tead (1929) y Kilbourne (1935) explicaron el Liderazgo en términos de rasgos de personalidad y carácter.

3. TEORIA AMBIENTALISTA:

El surgimiento del Líder es visto como el resultado del tiempo, el contexto y las circunstancias de un momento histórico determinado.

El surgimiento de los líderes depende de las habilidades requeridas para resolver los problemas sociales existentes en tiempos de tensión, cambio y adaptación (Mumford, 1909).

4. TEORIA PERSONAL - SITUACIONAL:

El Liderazgo es considerado como una relación entre las personas, más que como una característica de un individuo aislado (Stodgill y Shattle, 1955). Representa una interacción dinámica entre los objetivos del líder y los objetivos y necesidades de los subordinados, facilitando la selección y alcance de las metas del grupo (Cattell, 1951).

De acuerdo con Gerth y Mills (1952), "para comprender el Liderazgo debe prestarse atención a 1) los rasgos y motivos del líder como persona. 2) la impresión que sus subordinados tienen de él y sus motivos para seguirlo, 3) las características del rol que él juega como líder y 4) el contexto institucional en el cual él y sus seguidores pueden estar involucrados".

5. TEORIA PSICOANALITICA:

Se aborda al líder como una figura paterna, como una fuente de amor y temor, como una salida emocional de las frustraciones y agresiones de los subordinados (Wolman, 1971).

6. TEORIAS DE LA EXPECTATIVA- INTERACCION:

6.1 TEORIA DEL ROL DEL LIDER:

Se parte de la relación entre tres variables básicas: acción, interacción y sentimientos. Se asume que un incremento en la frecuencia de la interacción y participación en actividades comunes está asociada a un incremento en los sentimientos de cohesión y en la claridad de las normas del grupo. El Liderazgo es definido en función de la iniciación de la interacción (Homans, 1950).

6.2 TEORIA DEL LOGRO DEL ROL:

Según Stogdill (1959), cuando un grupo interactúa en la ejecución de una tarea común, el rol del sujeto es definido por expectativas mutuamente reforzadas, respecto a la ejecución e interacción que le será permitida realizar en el grupo. El Liderazgo potencial de cualquier miembro es definido por la medida en la cual él inicia y mantiene la estructura sobre la base de la interacción y el cumplimiento de las expectativas.

6.3 TEORIA DEL CAMBIO REFORZADO:

El surgimiento del Liderazgo y su efectividad depende de la interacción potencial entre la situación (lo físico), lo psicológico y la distancia social entre los individuos (Bass, 1960).

El Liderazgo es el esfuerzo emprendido por un miembro del grupo para cambiar la motivación, comprensión o comportamiento de los otros miembros, lo cual es mutuamente reforzante.

6.4 TEORIA DE LA TRAYECTORIA - META:

Afirma que los líderes contribuyen a que los subordinados logren mayor motivación y satisfacción (House, 1971). La declaración básica de esta teoría es que los líderes motivan a sus subordinados por medio de una "dieta psicológica" que le es dada por la organización o el grupo de trabajo. Propone cuatro tipos de conductas o estilos de Liderazgo: directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro.

La elección de una conducta apropiada de Liderazgo está determinada por dos factores situacionales: 1) la naturaleza

de los subordinados (sus necesidades y valores) y 2) la naturaleza de la tarea (su estructura y calidad).

6.5 MODELO DE DOS NIVELES:

Yukl (1971) propone un modelo que incluye, en su versión inicial, el efecto de: 1. el rol jugado por la consideración del líder, 2. la centralización de las decisiones, y 3. la orientación hacia la iniciación de estructura, sobre la eficiencia del grupo. Esta última se halla moderada por las variables situacionales que afectan a la motivación de los subordinados, la organización del rol/tarea y el nivel de destreza del subordinado. De esta manera postula que, mientras la iniciación del líder incrementa las destrezas de ejecución de los subordinados; la consideración y la decisión centralizada aumentan su motivación.

6.6 TEORIA CONTINGENTE:

Para Fiedler (1967) la efectividad del patrón conductual de un líder es contingente o se condiciona por las demandas de la situación. Una situación puede ser favorable o desfavorable, siendo favorable cuando: el grupo estima al líder, la tarea a realizar es estructurada, clara, simple y, el líder posee poder legítimo o de posición. El líder que se centra en la tarea será efectivo para las situaciones "en extremo" favorables o desfavorables, mientras que el líder que se centra en las relaciones interpersonales será efectivo en aquellas situaciones "moderadamente" favorables o desfavorables.

7. TEORIAS HUMANISTAS:

El ser humano es por naturaleza un organismo motivado, mientras que la organización es por naturaleza estructurada y controlada. Es función del Liderazgo, según este enfoque, modificar la organización para proveer mayor libertad a los individuos con el fin de que desarrollen su propio potencial

motivacional y de este modo satisfagan sus propias necesidades y objetivos junto a los de la organización.

7.1 TEORIA "X" Y TEORIA "Y":

Mc Gregor (1960, 1966), propone dos tipos de Liderazgo Organizacional. El primero (Teoría X) se basa en la suposición de que las personas son pasivas y resistentes a las necesidades de la organización. Intenta dirigir y motivar a las personas para que se adapten a esas necesidades. El segundo (Teoría Y) se basa en la asunción de que las personas poseen motivación y responsabilidad para trabajar. Intenta modificar las condiciones organizacionales de tal modo que el sujeto pueda satisfacer sus necesidades, a la vez que sus esfuerzos se dirigen a alcanzar los objetivos de la organización.

7.2 TEORIA DE LA MADUREZ - INMADUREZ:

Argyris (1964) al sostener la existencia de un continuo inmadurez- madurez, formula la hipótesis de que, los gerentes no consideran las necesidades que tienen sus subordinados de funcionar como personas maduras. La organización formal descuida estas necesidades al centrarse en la especialización de tareas, la cadena de mando, la unidad de dirección y el ámbito de control (Chruden y Sherman, 1986).

7.3 TEORIA DE LOS SISTEMAS GERENCIALES:

Likert (1961) sugiere que el Liderazgo es un proceso en el cual los líderes deben tomar en cuenta las expectativas, valores y habilidades personales de aquellos con los cuales interactúa. El líder puede adoptar diversas formas de conducta: apoyo, facilitación de la interacción, énfasis sobre el desempeño de las tareas y facilitación del trabajo. (Bowers & Seashore, 1966).

7.1 TEORIA "X" Y TEORIA "Y":

Mc Gregor (1960, 1966), propone dos tipos de Liderazgo Organizacional. El primero (Teoría X) se basa en la suposición de que las personas son pasivas y resistentes a las necesidades de la organización. Intenta dirigir y motivar a las personas para que se adapten a esas necesidades. El segundo (Teoría Y) se basa en la asunción de que las personas poseen motivación y responsabilidad para trabajar. Intenta modificar las condiciones organizacionales de tal modo que el sujeto pueda satisfacer sus necesidades, a la vez que sus esfuerzos se dirigen a alcanzar los objetivos de la organización.

7.2 TEORIA DE LA MADUREZ - INMADUREZ:

Argyris (1964) al sostener la existencia de un continuo inmadurez- madurez, formula la hipótesis de que, los gerentes no consideran las necesidades que tienen sus subordinados de funcionar como personas maduras. La organización formal descuida estas necesidades al centrarse en la especialización de tareas, la cadena de mando, la unidad de dirección y el ámbito de control (Chruden y Sherman, 1986).

7.3 TEORIA DE LOS SISTEMAS GERENCIALES:

Likert (1961) sugiere que el Liderazgo es un proceso en el cual los líderes deben tomar en cuenta las expectativas, valores y habilidades personales de aquellos con los cuales interactúa. El líder puede adoptar diversas formas de conducta: apoyo, facilitación de la interacción, énfasis sobre el desempeño de las tareas y facilitación del trabajo. (Bowers & Seashore, 1966).

7.4 MODELO DE LA CUADRICULA GERENCIAL:

El Liderazgo es definido a través de una malla gerencial en la cual el interés por las personas representa un eje, y

el énfasis en la ejecución de tareas representa el otro eje. El líder que se desempeña con igual énfasis en ambos ejes, desarrolla subordinados que están dispuestos a entregarse al trabajo, que tienen un sentido de interdependencia y un interés común por los propósitos organizacionales y con los cuales mantiene una relación de sinceridad y respeto (Blake y Mouton, 1965; c.p. Bass 1981).

7.5 TEORIA DEL CICLO DE VIDA

Hersey y Blanchard (1969, 1972, 1988) formulan una teoría del Liderazgo efectivo, que sintetiza las contribuciones originales de las investigaciones en Ohio State, y el reconocimiento del efecto de variables moderadoras propias de los individuos o grupos de trabajo, en la ejecución específica de una tarea. El comportamiento del líder está relacionado con la madurez de los subordinados (experiencia, motivación, habilidades). Al aumentar la madurez de los subordinados, el líder debe enfatizar las relaciones personales y la consideración hacia sus subordinados, y disminuir el énfasis en la ejecución de tareas.

8. TEORIAS DEL INTERCAMBIO:

Una serie de teorías (Homans, 1958; March y Simon, 1958; Thibaut y Kelley, 1959; y Gergen, 1959) se basan en la suposición de que la interacción social representa una forma de intercambio en la cual los miembros de un grupo hacen una contribución al mismo y reciben por esto una recompensa. La interacción se mantiene debido a que los individuos encuentran el intercambio social mutuamente recompensante.

Según Jacobs (1971) el grupo provee satisfacción de status y estima a su líder, a cambio de sus contribuciones únicas para la obtención de los objetivos. El Liderazgo implica un intercambio equitativo en las relaciones entre el líder y sus subordinados. (c. p. Bass, 1981)

9. TEORIAS CONDUCTUALES:

Plantean que el Liderazgo es una relación causal Estímulo-Respuesta entre el líder y sus subordinados.

W. Scott (1977) vió la necesidad de cambiar la concepción de líder basada en la influencia o persuasión, por un análisis del comportamiento de los subordinados. Se enfatizó el reforzamiento y las recompensas se hicieron contingentes a las conductas deseables del subordinado.

Los líderes no causan directamente la conducta del subordinado, sino que proveen los estímulos discriminativos que evocan la conducta subordinada (Davis y Luthans, 1979).

10. TEORIAS PERCEPTUAL Y COGNITIVA:

10.1 TEORIA DE LA ATRIBUCION:

Cada sujeto posee su propia teoría de Liderazgo. El que un individuo sea o no percibido actuando como líder, dependerá de la teoría implícita de Liderazgo que posean los otros (Eden y Leviathan, 1975; Calder, 1977). Se observa la conducta de los líderes y se infieren las causas. Si estas causas se corresponden con la concepción ingenua del observador acerca de lo que los líderes deben ser, entonces el concepto de "Liderazgo" será utilizado.

10.2 ANALISIS DE SISTEMAS:

Los líderes y sus subordinados pueden ser concebidos como un sistema social abierto al ambiente exterior y sensible a las presiones y obligaciones de ese ambiente. El sistema toma energía (poder) e influencia del medio, la transforma y produce bienes y servicios.

El líder, según este modelo será directivo, participativo, negociador, consultivo o delegador dependiendo

de su percepción de los insumos del sistema (tareas, variables de trabajo), dentro de las relaciones del sistema (poder, influencia social) (Bass y Valenzi, 1974).

10.3. APROXIMACION RACIONAL - DEDUCTIVO:

Vroom y Yetton (1974) reunieron racionalmente algunos de los hechos más aceptados acerca de qué estilo de Liderazgo tiene más probabilidades de tener éxito. El líder deberá ser directivo cuando tiene confianza en lo que él sabe acerca de las necesidades que hay que satisfacer y cuando los subordinados no tienen este conocimiento. Por otro lado, si los subordinados tienen mayor información que los líderes, si la decisión es de gran importancia y si se preocupan por los intereses de la organización, el líder debe ser participativo.

El panorama general esbozado sobre lo que se entiende por Liderazgo y los modelos y teorías que han pretendido explicarlo dan una visión amplia pero a la vez confusa acerca del fenómeno. Es el propósito del siguiente capítulo sintetizar este cúmulo de conceptos y teorías en un enfoque integrador. Para lograr este objetivo, se adoptarán las dimensiones propuestas por Yukl (1977).

Capítulo III

Liderazgo: Enfoques y Síntesis

A lo largo de la revisión realizada sobre los aportes, teóricos y empíricos, del fenómeno de Liderazgo, se hace evidente: la existencia de una disparidad de propuestas; una proliferación de términos; una tendencia por parte de los investigadores a concentrarse en aspectos particulares del fenómeno. La ausencia de un sistema conceptual integrador, ha creado una exagerada impresión de confusión y ambigüedad. Sin embargo, cuando los grupos de variables de diferentes sistemas se ven como una red de factores interrelacionados, esta confusión disminuye, adquiriendo mayor significado.

Yukl (1981) ha propuesto un sistema integrado que encierra cada uno de los grupos de variables mencionados en los apartados anteriores, en cuatro dimensiones, incluyendo: rasgos del líder, poder, conducta, situación, variables intervinientes y variables de resultado final (ver Fig.1).

El sistema indica que el fenómeno de Liderazgo está afectado por una compleja interacción entre estos grupos de variables. Sin embargo, pocos teóricos e investigadores han tomado una amplia perspectiva de Liderazgo que reconozca la importancia de cada tipo de variable simultáneamente. En consecuencia, se tiene poco conocimiento específico sobre la forma precisa en la que las diferentes variables interactúan. De aquí, que la mejor manera de aprehender el fenómeno es buscando puntos de convergencia entre las distintas investigaciones.

Algunos de los puntos de convergencia serán discutidos luego de una revisión de los resultados encontrados hasta

este momento en la investigación de las cuatro dimensiones
propuestos por Yukl (1981).

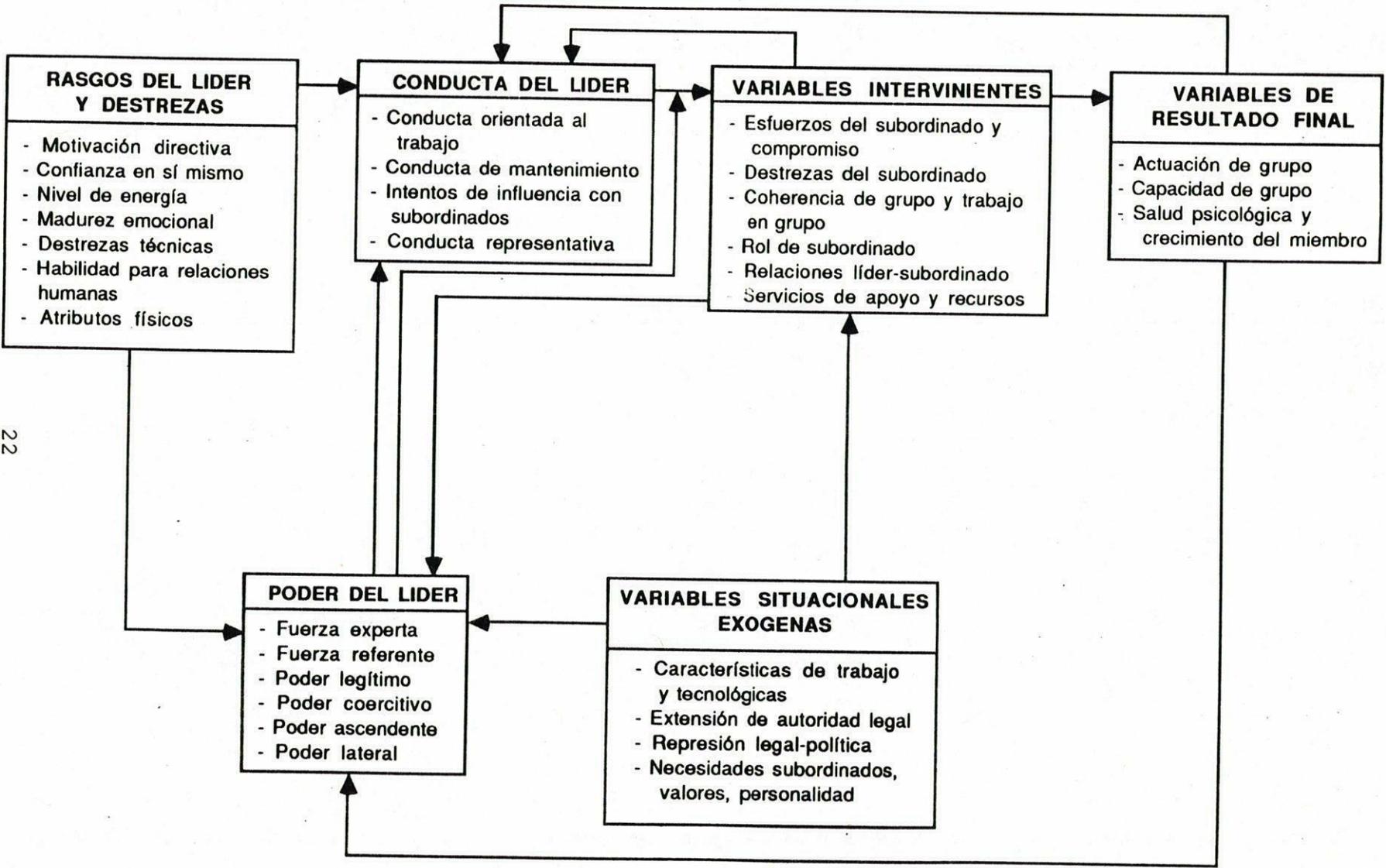


Figura 1.: Sistema integrado de grupos de variables
Tomado de Yukl (1981)

1. DIMENSION DE RASGOS

El enfoque de las características o rasgos fue uno de los primeros empleados para el estudio del Liderazgo. Se basó fundamentalmente en la suposición de que algunas personas eran "Líderes Naturales". Se asumía que tales individuos estaban dotados con ciertas características que otros no poseían.

El rápido desarrollo de la investigación en Psicología, durante el período de los años 20 a los 50, promovió múltiples estudios bajo este enfoque. Los rasgos más estudiados fueron las características físicas (altura, apariencia, nivel de energía), la personalidad (autoestima, dominio y estabilidad emocional) y la capacidad (inteligencia general, originalidad y discernimiento social), (Behling, 1985).

En la actualidad, las investigaciones realizadas con este enfoque, han proporcionado los siguientes datos (Yukl, 1981):

1. Los líderes efectivos de grandes organizaciones jerárquicas tienden a tener una gran necesidad de poder, una necesidad moderada hacia el logro y una necesidad débil para la afiliación. (McClelland, 1975).
2. Los líderes efectivos tienden a tener un alto aprecio por sí mismos, energía, madurez, tolerancia a la presión y una actitud favorable hacia la autoridad.
3. Estas personas se inclinan a ser pragmáticos y orientados hacia los resultados, más que introspectivos, filosóficos o idealistas.

4. Las habilidades técnicas, conceptuales y humanas son necesarias para la mayoría de los roles de Liderazgo, pero la importancia relativa de estas habilidades varía de situación a situación y de un tipo de organización a otra.

De estas consideraciones, se desprende que el factor situacional no puede obviarse, pues como Stogdill (1948) ya había señalado: "Una persona no se convierte en líder en virtud de que posee alguna combinación de características, sino por el patrón de características, actividades y metas personales de quienes lo siguen". Así, el Liderazgo debe ser concebido en términos de la interacción de variables que están en constante flujo y cambio, característicos de la situación. Las características personales del líder y de sus subordinados son, en comparación, sumamente estables, lo cual representa un obstáculo para una dirección efectiva.

Sobre la base de la anterior conclusión, la presente investigación se aparta del denominado enfoque " Rasgo-Universal", para focalizarse en el enfoque propuesto por Behling(1985): "Rasgo-Situacional"

2. DIMENSION DE CONDUCTA

Como se señaló en los primeros capítulos, una forma ampliamente utilizada de estudiar el Liderazgo es a través del Análisis de Conducta del líder y la comparación de Patrones Conductuales de los mismos.

La conducta de Liderazgo puede ser conceptualizada en múltiples formas y en diferentes niveles de abstracción. Las acciones de un líder pueden ser descritas en términos de

"patrones de actividad", "roles gerenciales" o "categorías de conductas" (Yukl, 1981).

Las actividades del líder son definidas como eventos observables, a dos niveles. A un nivel concreto, pudiendo ser descritas como lo que realiza el líder, dónde tiene lugar la actividad y con quiénes interactúa. A un nivel más abstracto, las actividades pueden ser definidas en términos del contenido de la conducta, por ejemplo: obtener información, tomar decisiones, etc. Este tipo de descripción proporciona una mejor comprensión del propósito de la actividad, pero requiere un grupo de categorías significativas y claras, para clasificar el contenido de la actividad.

Existe, sin embargo, un pequeño acuerdo sobre cuales categorías de conducta de Liderazgo tienen sentido, excepto al nivel más abstracto de conceptualización. Estas categorías son:

1. Conducta orientada hacia la ejecución de la tarea: la cual puede incluir aspectos tales como: planificación, organización, coordinación, establecimiento de metas, definición de roles de los subordinados, entrenamiento de destrezas, distribución de información, solución de problemas técnicos y facilitación del trabajo, obteniendo los suministros y recursos necesarios. En reuniones de grupo, los líderes emplean conductas de tarea que facilitan la comunicación, solución de problemas y toma de decisiones.

2. Conducta orientada hacia las relaciones interpersonales: representan el esfuerzo del líder por asegurar la satisfacción y cohesión de los miembros del grupo, y por ende su mantenimiento. Los líderes, usualmente establecen y

mantiene relaciones favorables con los subordinados, actuando de una forma tolerante y justa. Tratan de mantener la cohesión y la cooperación a un nivel apropiado para la situación, promoviendo la construcción del equipo y la conducta de gerenciar los conflictos.

3. Conducta de representación externa: Los estudios de observación indican que es una parte esencial del rol del Liderazgo. Los líderes establecen relaciones de beneficio mutuo con sus iguales, superiores y personas extrañas a la organización. La conducta de representación incluye el actuar como portavoz del grupo, negociar en su nombre, buscar recursos, solicitar apoyo y cooperación de otros grupos, llevar a cabo actividades de relaciones públicas, manteniendo contacto con personas que representen importantes fuentes de información, y formando alianza con personas influyentes para promover y defender los intereses vitales del grupo.

Los intentos del líder para influenciar y motivar a los subordinados directamente se pueden tomar como una cuarta categoría de conducta. Existe evidencia en distintos estudios de que los líderes proporcionan alabanzas, reconocimiento y recompensas tangibles a los subordinados por actuaciones relevantes. Los líderes pueden también utilizar la decisión en la participación y delegar cuando sea apropiado, con el fin de producir un sentido de compromiso y entrega en los subordinados (Kouzes y Posner, 1989).

En el presente estudio, se adopta el enfoque de "Conducta-universal", tal como lo propone Behling(1985), sosteniendo que lo importante no es quién es el líder sino de que manera este se comporta. Este enfoque asume al Liderazgo como una variable independiente.

Si bien no se puede obviar la influencia de los factores situacionales en el ejercicio de estas conductas de Liderazgo, se utiliza este enfoque universal, dentro del presente trabajo, debido a la amplia variedad de estudios y apoyos empíricos que este posee.

3. DIMENSION DE PODER E INFLUENCIA

El estudio de los procesos de influencia recíproca entre el líder y los subordinados ha sido una importante línea de investigación para obtener conocimiento acerca del líder emergente y la acumulación de poder por parte del mismo.

Dentro del mundo organizacional, son los profesionales de nivel gerencial los que se encuentran expuestos con mayor frecuencia a situaciones que tienen que ver con el manejo y uso del poder y la influencia. Por lo tanto, para desempeñar su trabajo en forma efectiva, estas personas necesitan comprender la naturaleza del poder y la influencia dentro de sus organizaciones, y compartir ese conocimiento con los demás miembros de la empresa que igualmente tengan la responsabilidad de supervisar a otros y por ende ejercer influencia y poder.

Uno de los fundamentos que permite destacar la importancia del poder como una manera de dimensionar el fenómeno de Liderazgo, se halla en las conclusiones de diversas investigaciones empíricas. Estas se realizaron en su mayoría, tomando las medidas de influencia basadas en la Tipología del Poder propuesta por French y Raven (1959). Los resultados de dichas investigaciones apoyan las siguientes conclusiones (Yukl, 1981):

1. Los líderes se desempeñan mejor, si tienen al menos una cantidad moderada de poder de posición para hacer los cambios necesarios y distribuir recompensas y beneficios tangibles.

2. La forma en la cual el poder es utilizado, determina si los subordinados responderán con un compromiso entusiasta, un acatamiento pasivo o con resistencia.

3. Los líderes efectivos desarrollan poder personal, y la influencia de dicho poder produce una disminución de la diferencia entre los status gerente-subordinado, minimizando la amenaza de la autoestima de este último.

4. Las formas más efectivas de poder, según estas investigaciones fueron: la habilidad de líder basada en la competencia demostrada (poder experto); el atractivo del líder basado en sus cualidades personales (poder referente); y la lealtad al líder, desarrollada durante una historia de intercambio de relaciones satisfactorias, donde el líder proporcionó beneficio a los subordinados y los trató en forma justa y considerada (poder de recompensa).

5. La capacidad del líder de proporcionar beneficios tangibles y roles satisfactorios de trabajo a los subordinados, depende de la influencia ascendente del mismo en una organización jerárquica.

De las anteriores conclusiones, es pertinente para el presente estudio, el hecho de que el personal con el cual se va a trabajar, ya posee poder de posición, por lo tanto, lo fundamental será conocer los tipos de poder que utilizan, y que para los momentos utilizan, ya que esto es un determinante que afecta el modo de respuesta de los subordinados y su efectividad en general.

4. DIMENSION SITUACIONAL

La conducta del Liderazgo es considerada aquí como una variable dependiente, sujeta a la influencia de la situación.

Los líderes adaptan su conducta a requisitos, restricciones y oportunidades que se presentan en la situación de Liderazgo. Aun cuando este proceso de adaptación no ha recibido gran atención, la investigación actual provee una valiosa comprensión de la manera en la cual la conducta del líder es influenciada por variables situacionales.

Los aspectos de la situación encontrados como más importantes en la investigación situacional incluyen: estructura de la tarea, interdependencia de las tareas de los subordinados, tecnología, dependencias externas del flujo del trabajo, incertidumbre del medio ambiente, poder de posición del líder, nivel gerencial, dimensión de control, centralización, formalización y características de los subordinados tales como: necesidades, rasgos, expectativas y competencia.

Dentro de la presente investigación este enfoque es abordado a través de las dimensiones propuestas por Behling: "Rasgo-Situación"

PUNTOS DE CONVERGENCIA ENTRE LAS DIMENSIONES

Los estudios sobre los rasgos del líder, poder, situación y conducta, han generado muchos hallazgos convergentes. Es decir, que diversos hallazgos dentro de las

investigaciones son consistentes y se apoyan mutuamente. Los puntos de convergencia se sintetizan en las siguientes áreas o proposiciones:

1. Importancia de la experticia en tareas relevantes:

Referido a aquellas habilidades que debe poseer el líder para el manejo de actividades de grupo. Según el enfoque de poder, esta es la base del poder experto. En el enfoque de rasgos esta experticia se denomina habilidades técnicas y también es esencial para todo líder. La perspectiva de conducta acentúa las actividades de planificación, coordinación, organización, las cuales requieren de habilidades técnicas. Bajo el enfoque situacional, esta experticia también es reconocida, sólo que debe variar según las demandas e influencias del contexto.

2. Importancia de la relaciones entre líder-subordinado:

Las cuales deben ser armoniosas y cooperativas. El enfoque de poder centra aquí la base del poder referente. La perspectiva de rasgos lo dimensiona en función de habilidades como diplomacia, discernimiento social, empatía. Hallazgos similares se hallan en las investigaciones sobre conducta, donde el líder debe demostrar un trato justo y un interés por las necesidades y deseos de sus subordinados.

3. Importancia de la participación de los subordinados en la toma de decisiones:

Se refiere al grado de compromiso por parte del subordinado, cuando este tiene la capacidad de influir sobre la decisión que se va a tomar. Todos los enfoques coinciden en la relevancia de que el líder motive y estimule al grupo a participar de manera activa para tomar mejores decisiones.

4. Importancia de la influencia ascendente y lateral dentro de la organización:

Las cuales permiten al líder obtener recursos necesarios, proteger los intereses de su grupo y obtener aprobación para los cambios que proponga, desarrollando así, una interrelación efectiva con sus subordinados. A nivel de rasgos, se encuentran actitudes y habilidades para ejercer influencia, deseos de competir con semejantes, y habilidades en relaciones humanas. A nivel conductual, las investigaciones destacan roles representativos donde el líder promueve y defiende los intereses de su grupo y obtiene la información, los recursos y la cooperación necesaria.

5. Importancia de la motivación gerencial:

La cual puede dimensionarse en términos de un patrón o estructura de necesidades, donde el líder debe tener: necesidad de poder, tolerancia al estrés, deseos de lograr posiciones superiores y estabilidad emocional. A nivel de conductas, el líder puede variar las formas en las cuales ejercer su influencia, provocando resistencia o compromiso, siendo autocrático o delegando responsabilidades.

A través de estas proposiciones, se hace evidente que el fenómeno de Liderazgo, aunque abordado desde múltiples puntos de vista, presenta un gran número de hallazgos que se apoyan y complementan entre sí.

Es el propósito general de este trabajo abarcar el Liderazgo de la manera más amplia e integradora posible. Con este fin, y tomando en cuenta las variables claves de cada dimensión propuesta, se seleccionaron cuatro autores como representantes de cada una.

Capítulo IV

Dimensiones: Representantes

1. MODELO DE CONTINGENCIA PARA LA EFICACIA DEL LIDERAZGO (F. Fiedler, y M. Chemers, 1984)

Este modelo fue elaborado con el fin de predecir la eficacia del Liderazgo, y postula que el desempeño de grupos depende de la interacción entre dos variables: estilo del líder y carácter favorable de la situación. Esto último enmarca este modelo dentro del enfoque anteriormente denominado "**Rasgo-Situacional**" (Behling, 1985).

El líder es definido como aquella persona a quien otras desean seguir, es aquel que atrae su confianza y su respeto, así como su lealtad. El Liderazgo es una relación entre personas, en la cual la influencia y el poder están distribuidos en forma desigual sobre una base legítima.

Otro punto que destaca este modelo, es que no existen líderes aislados y que los subordinados deben consentir, en forma explícita o implícita, esa relación de influencia. El grupo es el "hábitat" del líder, y la organización es el "hábitat" del grupo. Este conjunto de miembros estarán interactuando continuamente, y trabajando en busca de un objetivo común.

El modelo plantea básicamente que la efectividad del Liderazgo se basa en la combinación de dos variables, una personal (estilo del líder) y una situacional (favorabilidad o desfavorabilidad). Los **rasgos** de Liderazgo son definidos como aquellos atributos que son constantes a través de

distintas **situaciones**. Fiedler intentó predecir la efectividad de los líderes usando como medida la escala "Compañero de Trabajo Menos Preferido" (CTMP). Cuando encontró diferentes resultados para diferentes tipos de líderes, desarrolló una teoría situacional para explicar las discrepancias halladas. Su modelo de Contingencia especifica la clase de situación en donde el líder con un alto índice de CTMP será más efectivo que otro líder con un índice o puntuación bajo en el CTMP.

VARIABLE PERSONAL

Le medida de la personalidad, que es la variable clave en el modelo de contingencia, es la denominada "puntuación del Compañero de Trabajo Menos Preferido" (CTMP).

La interpretación de dicha puntuación ha cambiado con el tiempo. Actualmente está en términos de la jerarquía de motivación del líder. El motivo primordial de un alto CTMP en un líder, es tener una relación interpersonal cercana con otras persona, incluyendo los subordinados.

El logro de las metas es un motivo secundario, el cual llegará a ser importante solamente si el motivo de afiliación primordial del líder ha sido satisfecho por una relación interpersonal estrecha con sus subordinados.

El motivo primordial de un líder con bajo CTMP es lograr sus metas y hacer un buen trabajo. Enfatizará el desarrollo de objetivos, trabajando con los subordinados en aquellas áreas donde existan problemas.

Una puntuación baja en CTMP indica el grado en que una persona está lista para rechazar completamente a aquellos con

los cuales no puede trabajar, actitud que se refleja al describirlos en términos negativos con respecto a atributos que no guardan una relación directa con el trabajo.

De acuerdo con Fiedler, un puntaje de CTMP alto no significa, necesariamente, que un líder será más considerado o menos directivo en su comportamiento hacia sus subordinados. Líderes con altos y bajos CTMP actúan de manera diferente y el patrón preciso del comportamiento varía de acuerdo a la situación.

En el modelo de Fiedler la relación entre el puntaje CTMP y la efectividad del líder depende de una compleja variable situacional, llamada "favorabilidad situacional" o "control situacional".

VARIABLE SITUACIONAL

Si el Liderazgo es ciertamente una relación basada en el poder y la influencia, entonces, parece razonable clasificar las situaciones sobre la base de la misma.

La situación fue caracterizada en función de tres componentes, los cuales son básicos para comprender la efectividad del Liderazgo.

a. Relación Líder-Miembro:

Esta es quizás la variable aislada que determina en mayor grado la influencia y el poder del líder. Esto se apoya en los estudios de Fleishman (1969) según el cual, la autoridad del líder depende de la aceptación que reciba de los miembros del grupo. (c.p. Fiedler, 1985)

Si los subordinados siguen al líder debido a que este les es agradable, íntegro y carismático, el líder no requerirá en mayor grado del apoyo de la organización, el cual es proporcionado a través de la "estructura de la tarea" y el "poder de posición".

Esta dimensión ha sido medida en tres formas:

1. A través de una escala sociométrica, donde los subordinados indican si aceptan o apoyan a su líder.
2. Una escala denominada Atmósfera de Grupo (AG), que proporciona una medida confiable y válida de la sensación de aceptación que tiene el Líder.
3. Una escala abreviada de Relación Líder-Miembro, que fue desarrollada en conjunción con un programa de entrenamiento de Liderazgo, la cual fue usada en la presente investigación.

b. Estructura de la Tarea:

Es el grado en que son expresados los requerimientos de una tarea, lo cual determina en gran parte la autoridad del líder para dar instrucciones y evaluar rendimiento.

Se proponen las siguientes dimensiones dentro de la estructura de la tarea (Shaw, 1973; c. p. Fiedler, 1985)

1. Claridad de Metas: grado en que los requerimientos de un trabajo (tareas y obligaciones) han sido claramente presentados o son conocidos por la gente que desempeña el trabajo.
2. Multiplicidad de Metas y Caminos: grado en que los problemas que surgen en el trabajo pueden resolverse por medio de una diversidad de procedimientos.

3. Verificabilidad de la Decisión: grado en que puede ser demostrada la "corrección" de las soluciones o decisiones que se deben tomar en un trabajo, mediante a la apelación la autoridad o a la fuente autorizada, por procedimientos lógicos, o mediante retroalimentación.

4. Especificidad de la Decisión: grado en que, por lo general, existe más de una "solución correcta" que entra en juego en las tareas que integran un trabajo. (c. p. Fiedler y García, 1987)

c. Posición de Poder

Esta es la forma más obvia en que se inviste de poder al líder, dándole derecho a dirigir, evaluar, recompensar y castigar a aquellos a quienes supervisa. Es difícil saber cuando castigar o recompensar. Reglas y costumbres arraigadas pueden entorpecer el uso de estas capacidades, siendo el poder actual de un líder más bien limitado.

Los líderes con poder usualmente tienen un título que indica su rango. Este título provee reconocimiento, a nivel social, de que el sujeto posee roles y funciones de Liderazgo. Otro punto importante está en el acierto del líder al dar recompensas y castigos a los subordinados.

Para medir esta variable, se utiliza una lista de verificación elaborada por Hunt (1967).

Combinando y pesando los valores de los tres aspectos (a, b, y c) antes mencionados, Fiedler obtiene un índice de la variable de control situacional, la cual puede ir desde un extremo "favorable" hasta otro "desfavorable", dentro de un continuo.

- El control situacional es "favorable" cuando:
- la relación líder-miembro es adecuada
 - la tarea está altamente estructurada, y
 - el líder tiene una posición de poder sólida

Los datos para los análisis originales de CTMP y variables situacionales provinieron de un programa de investigación sobre Liderazgo (Universidad de Illinois, 1951).

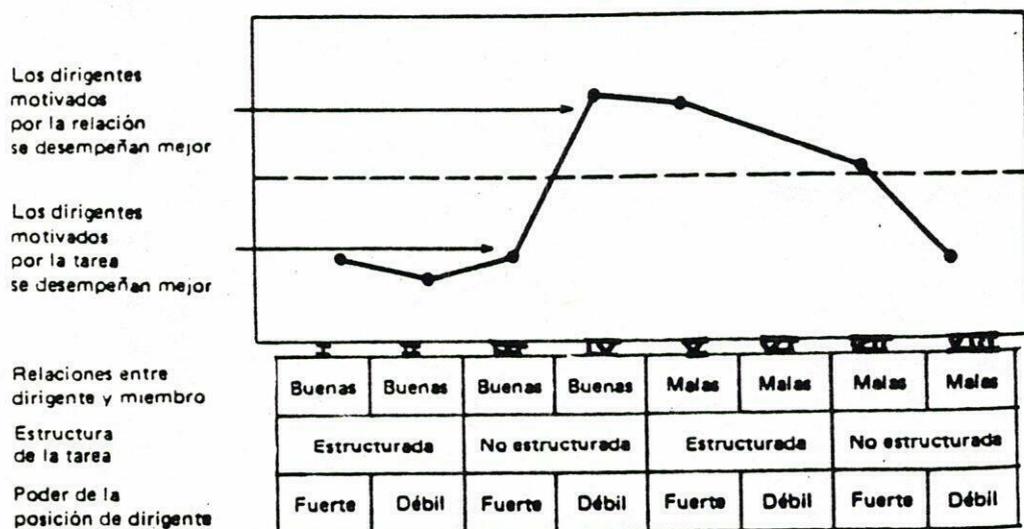
Todos los estudios suponían grupos que interactuaban y coordinaban sus esfuerzos para alcanzar una meta común. Se utilizaron criterios de rendimiento objetivos, que reflejaban la meta asignada del grupo.

Se estudiaron mas de 800 grupos entre 1951 y 1963, basándose la teoría antes descrita en los hallazgos de estos diversos estudios.

Los resultados promediados de los distintos análisis se han trazado en la Figura N°2

El eje horizontal de esta gráfica indica la favorabilidad de la situación, con la casilla u octante más favorable en el extremo izquierdo (I) y la casilla menos favorable en el extremo derecho (VIII). El eje vertical indica el grado en que la puntuación, en la escala CTMP, del líder y el rendimiento de su grupo se correlacionan en diversas series de grupos dentro de una casilla. Un punto sobre la gráfica, arriba de la línea del medio, muestra una correlación positiva entre la escala CTMP y el rendimiento del grupo, es decir, muestra que los líderes con puntuación elevada tuvieron un mejor desempeño, que aquellos que

obtuvieron una puntuación baja: Un punto abajo de la línea media muestra que los líderes con un CTMP bajo se desempeñan mejor que los líderes con un CTMP alto, es decir, la correlación fue negativa. La línea gruesa conecta los coeficientes de correlación mediana, e indica el valor más probable del coeficiente de correlación en cada una de las ocho casillas, en otras palabras, la mejor predicción para las correlaciones.



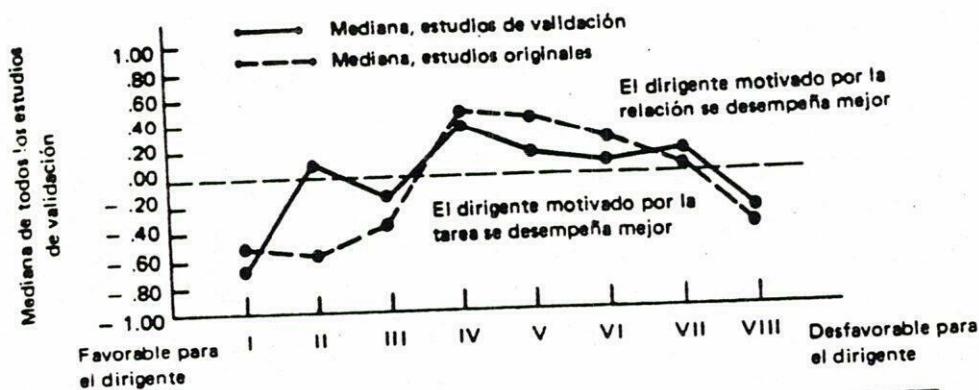
Fuente: Modificado de Fiedler, 1965, con autorización de la *Harvard Business Review*.

Fig. N° 2 Modelo de Contingencia de Liderazgo

Como muestra la Figura N° 2, los líderes motivados por la tarea (puntuación baja en CTMP) tuvieron el desempeño más efectivo en las situaciones muy favorables de los octantes I, II y III, y en las situaciones desfavorables, como el octante VIII. Los líderes motivados por la relación (puntuación elevada en CTMP) obtienen rendimientos óptimos en situaciones de favorabilidad moderada o intermedia (octantes IV y V). Estas son situaciones en las cuales a) la tarea está estructurada pero el líder no es bien visto por el grupo, y probablemente deba ser diplomático e interesarse por los sentimientos de sus subordinados, o b) el líder que es bien

visto pero tiene una tarea no estructurada y por lo tanto debe depender de la creatividad y de la participación voluntaria de sus miembros.

Entre los años 1966 y 1973 se han realizado más de treinta estudios diferentes que han pretendido someter a prueba la validez de este modelo. Las hipótesis de los estudios de validación fue que los líderes motivados por la tarea se desempeñarían mejor que los líderes motivados por la relación en los octantes I, II y III, así como en el VIII. Los Líderes orientados hacia la relación tendrían un desempeño óptimo en los octantes IV y V y tal vez en el VI y en el VII, esto es, en las situaciones "moderadamente" favorables o desfavorables. (Fig. N°3)



Relaciones entre dirigente y miembro	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Malas	Malas	Malas	Malas
Estructura de la tarea	Estructurada		No Estructurada		Estructurada		No Estructurada	
Poder de la posición de dirigente	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Fuente: Fiedler, F.E., *Leadership*, pág. 14. Morristown, N. J.; General Learning Press, 1971 General Learning Corporation.

Fig. N°3 Validación del M. C. L.

Como una puntuación elevada en la escala CTMP indica motivación por la relación, los coeficientes de correlación

deben ser negativos en los octantes I, II, III y VIII, y positivos en los octantes IV y V y tal vez en el VI y en el VII.

Los resultados indican que la Teoría tiene un carácter altamente predictivo, y que las relaciones obtenidas en los estudios de validación son casi idénticas a los que se obtuvieron en los estudios originales.

2. PRACTICAS DE LIDERAZGO

(B. Kouzes y P. Posner, 1987)

Estos autores se fundamentan en la suposición de que los líderes exhiben conductas determinadas en situaciones donde ellos consideran haber logrado una actuación extraordinaria. Estas conductas son consistentes de una organización a otra y de una profesión a otra. Dado lo anterior, se enmarca dentro de las dimensiones expuestas en el apartado anterior denominadas: "**Conducta-Universal**". (Behling, 1985)

Las investigaciones comenzaron en 1983, y el propósito era conocer qué conductas o actividades desplegaban los líderes en aquellos momentos donde lograban rendir al máximo al conducir a otros.

Estas personas determinaron su propio estándar de excelencia en cuanto a su capacidad de Liderazgo. Se recolectaron 550 encuestas aproximadamente, constituidas por 38 preguntas abiertas. Una forma corta de la misma fue aplicada sobre 780 gerentes de nivel medio y alto dentro de organizaciones públicas y privadas, y de estos, 92 personas fueron entrevistadas en profundidad.

Una vez recabada la información a través de las fuentes anteriores, se desarrolló un modelo de Liderazgo y a partir de este se construyó el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) para medir las conductas de Liderazgo encontradas.

PRACTICAS DE LIDERAZGO:

Los autores hallaron cinco prácticas de Liderazgo:

1. Retar el proceso:

Ellos son pioneros, buscan nuevas oportunidades, y están dispuestos a cambiar el "status quo". Innovan, experimentan y exploran formas para mejorar la organización.

Tratan los errores como experiencias de las cuales se puede aprender. Se mantienen preparados para enfrentar cualquier reto que los confronte.

2. Inspirar una visión común:

Los líderes miran hacia y más allá de su horizonte. Su perspectiva del futuro es positiva. Son expresivos y atraen a los seguidores por medio de su autenticidad y habilidades para la comunicación. Muestran como las metas se pueden alcanzar a través del compromiso con un propósito común.

3. Capacitar a otros para actuar:

Subrayan las metas comunes. Involucran a otros de manera activa en la planificación, dándoles libertad para tomar sus propias decisiones. Se aseguran de que sus seguidores se sientan capaces y con energía.

4. Modelar la forma de hacer las cosas:

Se comportan de modo consistente con sus valores y creencias en los negocios y modelan cómo esperan que los otros actúen. Planean y descomponen los procesos en pasos, creando oportunidades para pequeñas ganancias.

5. Inspirar o Motivar:

Los líderes animan a sus subordinados a persistir en sus esfuerzos, al enlazar el reconocimiento con los logros. Reconocen de manera palpable la contribución a una visión común. Aprecian los esfuerzos de otros y se los hacen saber. Muestran orgullo por los logros del equipo, hallando modos para reforzarlos .

Aunadas a estas cinco prácticas, Kouzes y Posner (1984) plantean que el Liderazgo no sólo concierne al líder sino también a los subordinados: es un proceso recíproco. El Liderazgo exitoso depende más de la percepción que tiene el seguidor del líder, que de las habilidades de este último.

A través de 10000 entrevistas a gerentes de organizaciones públicas y privadas, recabaron información acerca de lo que buscaban y admiraban de los líderes. La mayoría admira líderes que son:

a. Honestos: Esta fue la característica seleccionada con mayor frecuencia. No es fácil de medir, pero se halla que es la conducta de Liderazgo la que provee la evidencia. Se considera que un líder es honesto al cumplir lo que dice que va hacer. Acuerdos no cumplidos, promesas falsas, ocultar errores y las inconsistencias entre palabra y obra, son todos indicadores de que un sujeto no es honesto.

b. Competentes: Esta fue la característica que ocupó el segundo puesto en frecuencia de selección. Se debe creer que el sujeto sabe lo que está haciendo. Debe vérselo como capaz y efectivo. Si se duda de las habilidades del líder, será baja la probabilidad de que se le siga. No se habla de habilidades técnicas, sino de estrategias que varían según la

posición del sujeto y las condiciones de la organización. Se habla de "competencia de valor agregado", pues el líder debe traer algún valor adicional a la posición, hacer más de lo que se le pide.

c. Con Visión de Futuro: Se refiere a un sentido de dirección y preocupación por el futuro de la organización. Algunos lo llaman "visión", otros "sueños" y otros "vocación". Los verdaderos líderes deben saber a dónde se dirigen, deben tener claridad de propósito y dirección. El punto crítico se halla en la capacidad de planificación estratégica y producción.

d. Inspirador: Se espera que los líderes sean entusiastas, enérgicos y positivos respecto al futuro. El líder debe comunicar sus sueños o visiones de modo tal que los subordinados se sientan incitados a participar en ellos. Esta característica implica que el líder inspire confianza en la validez de la meta. Su entusiasmo es indicador de su convicción.

e. Confiable: El líder proporciona seguridad y ello permite que se deje de lado cualquier actitud de recelo y que el personal se aboque a favor de esa visión. La credibilidad combinada con una imagen positiva del líder es la esencia del Liderazgo.

Las investigaciones han demostrado que el Liderazgo es un conjunto de prácticas observables y aprendibles. No es algo místico y etéreo que se salga de la comprensión de la gente común. Es un mito el dicho de que sólo unos pocos afortunados puedan alguna vez descifrar las claves del Liderazgo.

3. BASES DE PODER

(French y Raven, 1959)

El desarrollo de este marco conceptual está basado en el trabajo propuesto por los autores sobre las "Bases del Poder Social", el cual se corresponde con el enfoque de "**Poder e Influencia**" propuesto por Yukl (1981).

Un gran número de estudios ha sido conducido para comparar los efectos de usar diferentes formas de poder. La mayoría de estos estudios ha usado las medidas de influencia basadas en la tipología de poder, la cual se fundamenta en cinco "Bases de Poder" (c. p. Gibson, 1987):

1. Poder de Recompensa:

Basado en la esperanza de obtener elogios, reconocimiento o ingresos por haber acatado la solicitud de un líder. La forma más común de usarlo, es ofrecer recompensas tangibles al subordinado, en un intento por elicitación de complacencia instrumental (funcional). Las recompensas contingentes ("incentivos") son con frecuencia efectivas para influenciar la actitud de complacencia del subordinado con los roles organizacionales o con las solicitudes específicas del líder.

2. Poder Coercitivo:

Poder que se basa en el temor. Un subordinado percibe que si no acata la solicitud de un líder, puede enfrentarse a algún tipo de castigo. Los líderes efectivos tratan de evitar usar el poder coercitivo, excepto cuando es absolutamente necesario, ya que es probable que origine resentimiento y que disminuya su poder referente. Con la

coerción, no hay cambio en el compromiso del subordinado, y aun deseando la complacencia, esta es difícil de lograr.

3. Poder Legítimo:

Derivado de la posición del líder dentro de la jerarquía grupal u organizacional. La autoridad es ejercida al hacer una solicitud legítima. Tal solicitud puede ser comunicada de manera oral o escrita y puede ser expresada como una demanda, orden, directiva, instrucción o como una solicitud. El resultado puede ser la docilidad, la resistencia o el compromiso del subordinado, dependiendo de la naturaleza de la solicitud y de la manera en la cual esta fue hecha.

4. Poder Experto:

Basado en una destreza, pericia o ciencia especial. Los subordinados perciben a la persona como poseedora de la pericia pertinente y consideran que supera a la de ellos.

La posesión de gran experiencia no es suficiente para que el líder influencie a los subordinados. Es necesario que el subordinado reconozca la experticia del líder y lo perciba como una fuente confiable de información y consejo. La percepción que tenga el subordinado acerca de la experticia del líder puede ser más importante que la experticia que este último realmente posea.

5. Poder Referente:

Basado en la atracción y el "encanto". Un líder que sea admirado debido a ciertas características posee poder referente, o popularmente, "carisma". La manera como un líder trata a sus subordinados es usualmente el determinante más importante de esta base de poder.

Un líder tiene más probabilidad de tener la lealtad de sus subordinados, si muestra consideración hacia sus

necesidades y sentimientos, trata a cada uno con justicia y defiende sus intereses cuando actúa como representante del grupo.

Yukl (1981), sumó los resultados de doce estudios con distintas variables de criterio de efectividad, con el objeto de comparar los efectos del uso de las diferentes formas de poder dentro del contexto organizacional.

Los resultados relevantes, se exponen a continuación:

a. La influencia basada en el atractivo y la experiencia de un líder fue usualmente asociado con una mayor satisfacción del subordinado, menor ausentismo, rotación y una mejor ejecución.

b. El uso del poder legítimo y coercitivo tendió a resultar en menor satisfacción y desenvolvimiento o a no ser relacionado con ellos.

c. Los resultados del uso del poder de recompensa, fueron bastante inconsistentes, sin observarse tendencias claras a través de los estudios.

d. El hallazgo de que líderes efectivos confían más en el uso del poder personal derivado de su experiencia y atractivo podría ser explicado en términos de la naturaleza compleja de los roles de trabajo, en la mayoría de los grupos estudiados.

e. La confianza en el poder de posición enfatiza la ejecución de los requerimientos de los roles formales, prescritos por reglas, regulaciones y direcciones específicas por parte del líder. Es poco probable que un grupo pueda alcanzar niveles excepcionales de ejecución, si

los miembros sólo conocen esos requerimientos de rol, sin mostrar entusiasmo o sin tomar la iniciativa para hacer cosas que son necesarias, pero que no están formalmente especificadas.

En términos de la Teoría del Intercambio Social, el líder debe establecer "incrementos en las transacciones de influencia" por encima de aquellas basadas en la autoridad y los sistemas de incentivo formales, con el fin de obtener compromiso por parte de sus subordinados. (Jacobs, 1970)

Si bien se halló que el uso del poder personal era fundamental para la efectividad del líder, esto no necesariamente implica que el poder de posición no sea importante. Aunque los estudios del uso del poder parecen favorecer esta conclusión, la interpretación de los hallazgos está limitada por algunos problemas metodológicos en la investigación. Específicamente, es difícil medir con exactitud la manera en la cual una persona ejerce influencia sobre otra. Estas medidas estarán afectadas por los procesos perceptuales y atribucionales de los subordinados. Los subordinados que están satisfechos con su líder le pueden atribuir diferentes formas de influencia, en contraste con aquellos subordinados que no están satisfechos.

Otra de las limitaciones de la mayoría de los estudios sobre los efectos del uso del poder es la omisión de variables intervinientes (ejm: complacencia o docilidad y la actitud hacia el cambio).

La forma como los empleados ven el uso del poder y la influencia de sus supervisores afecta el nivel de satisfacción y dedicación dentro de la organización.

Típicamente el poder es visto como el potencial para ejercer influencia; mientras que ésta es considerada como la verdadera modificadora del comportamiento de las personas.

Muchos investigadores, han criticado la literatura sobre las bases de poder social por no intentar unir el estudio del poder gerencial, a la literatura sobre tácticas de influencia. Por otra parte, se ha investigado las tácticas de influencia usadas por líderes en distintas situaciones, teniendo poco en cuenta los antecedentes y las consecuencias de dichas estrategias (Hinkin & Schriesheim, 1988).

Una manera de explorar la relación entre poder e influencia y metas organizacionales es abordarlos desde el punto de vista del supervisado. Esto se basa en dos razones:

a. La gente no reacciona a hechos "objetivos", sino a sus percepciones individuales.

b. Una cantidad sustancial de investigaciones indica que existe una discrepancia considerable entre lo que los líderes hacen y lo que ellos dicen que hacen.

En el estudio realizado por Hinkin y Schriesheim (1988), se le preguntó a 251 gerentes de nivel medio en una gran gama de organizaciones acerca del uso del poder (French y Raven, 1959) y las tácticas de influencia (Kipnis y cols, 1980) de sus supervisores, así como, sobre su propia satisfacción y compromiso.

Las tácticas de influencia, propuestas por Kipnis fueron las siguientes: Sanciones del puesto y de la organización; Intercambio; Explicación y Clarificación Racional; Asertividad Personal; Coaliciones y Congraciamiento. Las variables criterio utilizadas fueron: satisfacción laboral;

satisfacción con la habilidad técnica y de relaciones humanas del supervisor; y el compromiso con el trabajo.

Posteriormente, sobre la información recabada se hizo análisis estadísticos y factoriales desprendiéndose de aquí las siguientes conclusiones:

1.El poder de recompensa tuvo una alta* correlación positiva con la medida de satisfacción pero no con la de compromiso.

2.Los poderes legítimo, experto y referente, tuvieron una alta correlación positiva con todas las variables de criterios

3.El poder coercitivo tuvo una alta correlación negativa con todas las variables criterio.

4.Las tácticas de intercambio, congraciarse y coaliciones, no correlacionaron de manera significativa con los niveles de satisfacción y compromiso.

5.La asertividad tuvo una alta correlación negativa con la satisfacción y el compromiso, al igual que las sanciones organizacionales.

6.La asertividad y el poder coercitivo tuvieron una alta correlación positiva.

7.La asertividad tuvo una alta correlación negativa con el poder experto y referente.

* Los autores no reportan datos cuantitativos asociados al término "alto".

8. Las sanciones organizacionales tuvieron alta correlación negativa con los poderes experto, legítimo y referente.

9. La explicación y clarificación racional, tuvieron una alta correlación positiva, con satisfacción y compromiso, al igual que con poder legítimo y referente.

Estos estudios, tanto teóricos como empíricos, apoyan la inclusión del enfoque de Poder e Influencia en el presente estudio; abordándose el fenómeno a través del instrumento ofrecido por Hersey y Natameyer denominado "Perfil de Percepción de Poder" (PPP).

Estos autores se fundamentan en las cinco bases de poder propuestas por French y Raven (1959) descritas anteriormente, y agregan dos bases más: Poder de Información (Raven y Kruglanski, 1975) y Poder de Relación (Hersey y Natameyer, 1988).

El "poder de información" está basado en la posesión o acceso del líder a información que es percibida como valiosa para otros. Esta base de poder influencia a otros porque ellos necesitan esta información o quieren estar al día sobre las cosas.

El "poder de relación" está basado sobre las relaciones del líder con personas influyentes o importantes dentro o fuera de la organización. Un líder con puntaje alto en poder de relación induce complacencia de otros, porque ellos intentan ganar el favor o evitar el no ser favorecidos por el poder de relación.

4. MODELO DE VALORES COMPETITIVOS

(Robert Quinn, 1989)

R. Quinn (1989) plantea un enfoque que difiere notablemente de los autores mencionados hasta el momento. Su inclusión, en el presente estudio, radica en el mismo hecho de que se trata de un modo de abordar el fenómeno de Liderazgo, innovador y amplio, sintetizando variables básicas, tales como: valores, cultura, modelos gerenciales y tipos de organización.

Parte de la premisa de que, en grandes organizaciones no hay un modo único de gerenciar efectivamente. Los gerentes maestros comprenden esto y desarrollan la capacidad para usar varios tipos de lógicas contradictorias simultáneamente. Mientras más perspectivas sean usadas, se tendrán más alternativas con lo cual aumentará la posibilidad de ser efectivos. Esto implica que se puedan enfrentar, simultáneamente, la estabilidad y el cambio, considerando las tensiones y conflictos inherentes a los sistemas humanos.

Cuando un gerente desarrolla la capacidad de usar dos o más nociones o perspectivas contradictorias, al mismo tiempo, las soluciones a los problemas tienden a ser ingeniosas y las ejecuciones individuales y colectivas, tienden a hacerse altamente energizadas. En otras palabras, la excelencia es creada. (Quinn, 1989)

Pensar alrededor de la contradicción no es una inclinación natural. La tendencia más frecuente para las personas de pensamiento occidental es ser lo que Bateson (1979) llama "cismogénesis" (Schismogenic). Este término se refiere a los argumentos, teorías o perspectivas que son rotas o divididas (cismas) al principio (génesis).

Cuando una persona persigue una meta, explica o hace un juicio de un fenómeno (propósito consciente) un conjunto lógico de abstracciones (internamente consistente) es construido. Esta clase de pensamiento define la ausencia de contradicción, eliminando paradojas.

Mientras que este tipo de pensamiento es útil al perseguir una meta, también produce una actitud mental unidimensional, que tiende a hacerse ciega a la emergencia de señales que requieren otras perspectivas.

Cuando la gente actúa con un propósito consciente, lo hace sobre el ambiente, no con él. Nuevamente, esta es una manera útil de actuar, pero la asunción, el paradigma o la visión del mundo que define tales aproximaciones deductivo-racionales, impide apreciar la naturaleza recursiva del mundo, los lazos de "feed-back" que conectan con el ambiente que se está alterando.

R. Quinn y Rohrbaugh (1983) comenzaron la investigación preguntando a teóricos e investigadores organizacionales expertos cómo conceptualizaban ellos lo que era una organización efectiva.

Los expertos fueron interrogados en base a pares de criterios de efectividad que ellos debían juzgar en cuanto a su semejanza y diferencia. Los datos recabados fueron analizados bajo una técnica denominada "Escalamiento Multidimensional". Los resultados de este análisis sugirieron que los expertos comparten un marco teórico implícito o mapa cognitivo, compuesto por cuatro modelos que poseen roles, medios y fines característicos. (Fig.Nº 4)

Cada modelo refleja un estilo de procesamiento de información:

a) Modelo de Proceso Interno: Prefiere acciones a largo plazo y de alta certeza. Presenta necesidades de predictibilidad y seguridad. Esta perspectiva objetiva está orientada hacia el empirismo, hacia el presente. La gente tiende a analizar el problema central desde un punto de vista estático. Al tomar decisiones tienen un foco sencillo y el objetivo es obtener la mejor respuesta o la solución óptima. Enfatizan la estandarización y perpetuación del "status quo".

b) Modelo de Meta Racional: Se caracteriza por una preferencia por acciones a corto plazo y de alta certeza, así como una necesidad de independencia y logro. La gente tiende a tener una orientación propositiva: se enfocan sobre la clarificación de metas y estructuras. Esta perspectiva se orienta hacia el uso de generalizaciones, la gente utiliza un foco sencillo cuando toman decisiones y éstas, una vez que se han tomado, son definitivas. Esta aproximación enfatiza la dirección lógica y la iniciación de la acción.

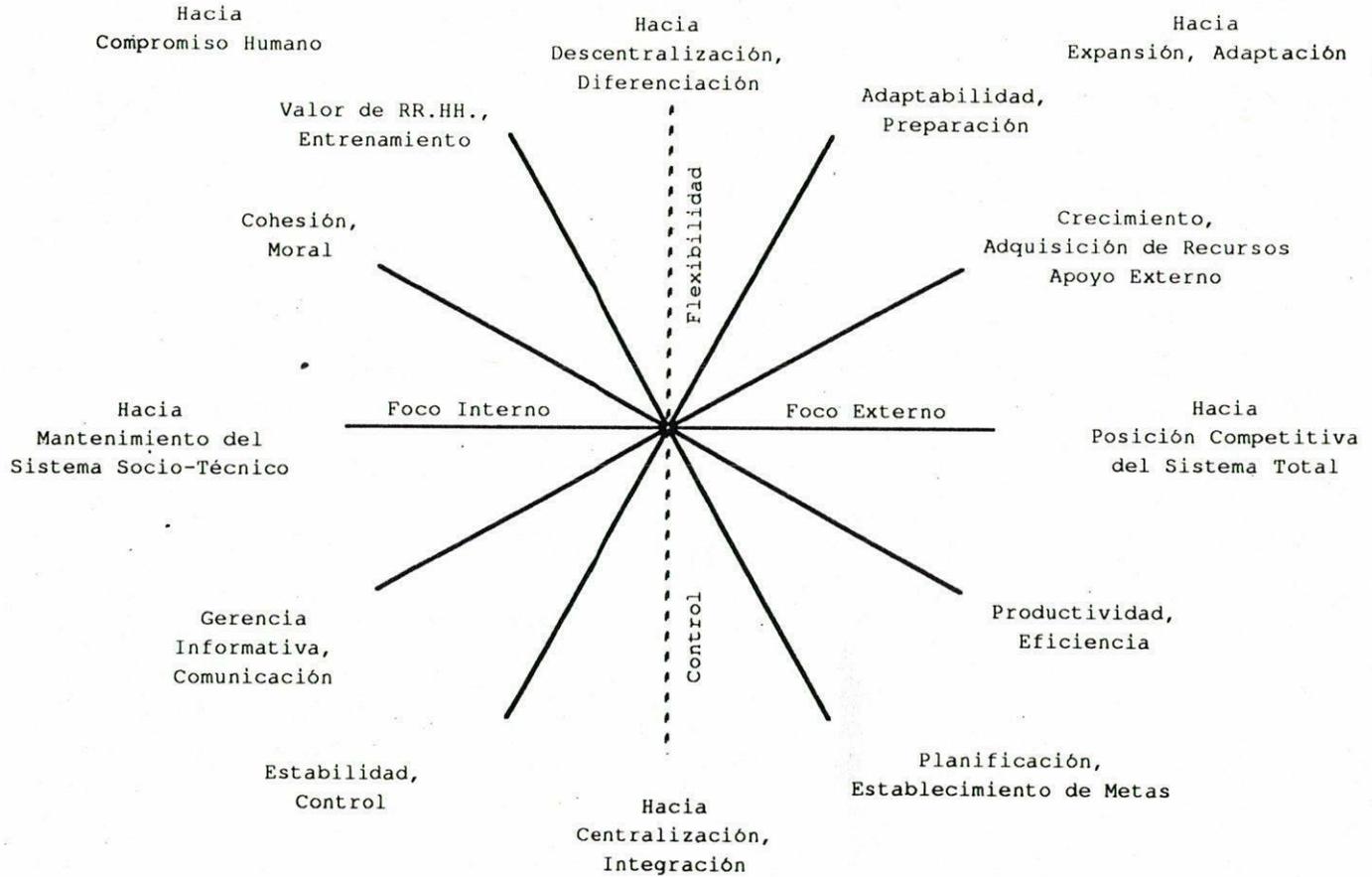
c) Modelo de Sistema Abierto: Se caracteriza por la preferencia por acciones a corto plazo y bajo nivel de certeza, así como por una necesidad de variación, crecimiento y riesgo. La gente tiende a tener una orientación idealista, sus aproximaciones se orientan al futuro y los individuos analizan los problemas desde un punto de vista dinámico y longitudinal. Al tomar decisiones se orientan a tener un foco múltiple. La situación es un sistema abierto, que influye y es influenciado por el ambiente. Enfatiza la adaptabilidad y legitimidad externa.

d) Modelo de Relaciones Humanas: Se orienta hacia acciones de largo plazo y bajo nivel de certeza, presentando

necesidades de afiliación y dependencia mutua. Se focaliza hacia sentimientos. El caso individual es más importante que la regla general. Al tomar decisiones el individuo considera alternativas múltiples, toma tiempo para conseguir diferentes opiniones e investigar soluciones que integren varias posiciones. Enfatiza la armonía y la consideración de los individuos.

Modelo de Relaciones Humanas

Modelo de Sistema Abierto



Modelo de Proceso Interno

Modelo de Meta Racional

Figura Nº 4. Enfoque de Valores Competitivos: Efectividad (Quinn, 1989)

Generalmente se piensa que estos cuatro modelos o aproximaciones son mutuamente excluyentes. No obstante, los sujetos operan bajo todas estas perspectivas, aun cuando habrá alguna que prefieran menos. Lo importante no es la aproximación fuerte, o la más usada, sino la débil. Es en ésta, donde la gente tiende a distorsionar la realidad.

A través de la historia de la teoría organizacional, cuatro nociones de organización han emergido y se corresponden estrechamente con los cuatro modelos anteriores. Estas nociones, son marcos generales o perspectivas que la gente posee, asunciones acerca de lo que piensa que es una buena gerencia:

1. La Jerarquía: su fuerza deviene al proveer estabilidad y predictibilidad. Hay un gran énfasis sobre medición, documentación e información gerencial. Las personas tienen roles muy bien definidos y la mayor recompensa para sus esfuerzos es la seguridad del trabajo. Las jerarquías parecen funcionar mejor cuando la tarea a efectuarse está bien comprendida y cuando el tiempo no es un factor importante. Las expectativas alrededor de la jerarquía son las preferencias reflejadas en el modelo de Proceso Interno.

2. La Firma: el sistema es visto como una herramienta económica-racional. El mayor énfasis está sobre ganancias. Hay una teoría que subraya la acción racional y asume la meta de clarificar resultados en acciones productivas. Las tareas son clarificadas, los objetivos son señalados y la acción es tomada. Las personas están claramente instruidas por una figura autoritaria decisiva y son recompensados si actúan adecuadamente. Las expectativas alrededor de la Firma son las preferencias reflejadas en el modelo de Meta Racional.

3. La "Adhocracy": (alude a aquellas organizaciones que se forman temporalmente con el fin de responder a una necesidad inmediata). La fuerza central de este modelo es que conlleva adaptabilidad y cambio. Hay un gran énfasis sobre innovación y creatividad. Las personas son parte de una colectividad que intentan hacer algo de gran importancia, por lo que se sienten muy comprometidos y desafiados. Si ellos triunfan implementando una nueva visión, son provistos de un considerable reconocimiento externo y recursos. Las "adhocracias" funcionan mejor cuando la tarea no está bien comprendida y hay una gran urgencia por completarla. Las expectativas alrededor de esta perspectiva son las preferencias comprendidas en el modelo de Sistema Abierto.

4. EL Equipo: el énfasis está sobre recursos humanos y el desarrollo de compromisos, compartir la información y participar en la toma de decisiones. Las personas no son vistas como individuos aislados, sino cooperando en un sistema social común. Están unidos por un sentido de afiliación y pertenencia. Las expectativas sobre esta noción se corresponden a las pertenecientes al modelo de Relaciones Humanas.

Los gerentes, a su vez, deben desempeñar ciertos roles que están asociados a los modos organizacionales anteriores:

Roles en:

a. La Jerarquía:

a.1- Monitor: el gerente debe saber que es lo que está pasando en la unidad para determinar si las personas están cumpliendo con las reglas y si la unidad está alcanzando sus objetivos. El monitor conoce todos los hechos y detalles y es bueno en análisis cuantitativo.

a.2- Coordinador: el gerente debe mantener la estructura y flujo del sistema. Se espera que sea confiable y veraz. Su conducta incluye varias formas de facilitación del trabajo, tales como: planear, organizar y coordinar los esfuerzos del staff; manejar crisis y atender problemas tecnológicos y logísticos.

b.La Firma:

b.1- Director: El gerente debe clarificar expectativas a través de procesos como: planificación, señalamiento de metas, selección de alternativas, establecimiento de objetivos y definición de roles y tareas, generar reglas y políticas, evaluar ejecuciones y dar instrucciones.

b.2- Productor: se espera que el gerente oriente tareas y focalice el trabajo; que tenga elevados intereses, motivación y energía, y que maneje personal. Esto envuelve, usualmente, la motivación de los miembros para incrementar la producción y lograr las metas establecidas.

c.La "Adhocracia":

c.1- Innovador: El gerente debe facilitar adaptación y cambio. Debe disminuir la incertidumbre, monitoreando el ambiente exterior, identificando tendencias importantes y conceptualizando y proyectando cambios necesarios. Este rol requiere que el gerente se confíe sobre la inducción, ideas e insights intuitivos. Se espera que el gerente sea un creador, un soñador hábil que ve el futuro, visiona innovaciones, las agrupa en variedad de formas y convence a otros de que son necesarias y deseables.

c.2- Corredor: El gerente debe empezar a desempeñar este rol en un sistema que trate con el ambiente externo, donde las políticas se hacen importantes. El corredor se

interesa por mantener legitimidad y recursos externos. El gerente debe ser políticamente astuto, persuasivo, influyente y poderoso. Se espera que se encuentre con personas ajenas a la unidad, que represente a la organización, que venda su producto o servicios, que actúe como una alianza y portavoz y que adquiera recursos.

d.El Equipo:

d.1- Facilitador: Debe promover esfuerzos colectivos, construir cohesión y trabajo de equipo, y gerenciar conflictos interpersonales.

Las conductas esperadas incluyen: intervención en disputas interpersonales, uso de técnicas de reducción de conflictos, desarrollo de cohesión y moral, obtención de información, participación y facilitar la solución de problemas grupales.

d.2- "Mentor": Debe estar comprometido con el desarrollo de las personas, a través de su cuidado y una orientación empática. El líder debe ser sano, sensitivo, considerado, accesible, abierto y justo. El o ella escucha, apoya solicitudes legítimas, conlleva apreciación y proporciona cumplidos y créditos. El líder ayuda a la construcción de destrezas proveyendo oportunidades de entrenamiento y ayudando a la gente a desarrollar planes para su desarrollo individual.

Los cuatro modelos propuestos representan cuatro maneras de ver el mundo, que la gente lleva implícitos.

Representan los valores que preceden a las afirmaciones que las personas hacen acerca de lo que es una "buena o mala" gerencia. En cada organización, los cuatro modelos existen, y se espera que los gerentes jueguen todos los roles y que

simultáneamente consideren y balanceen las demandas competitivas que están representadas en cada juego de expectativas.

El conjunto de roles antes mencionados, operacionalizados en conductas, fueron la base del inventario denominado: "Valores Competitivos", el cual será utilizado en la presente investigación.

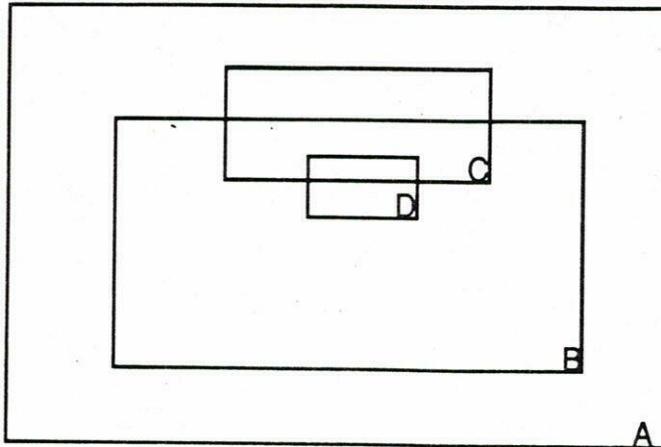
Finalmente, este modelo ofrece ventajas prácticas y teóricas, al enmarcarse en el ámbito gerencial, tales como: clarificación de sesgos perceptuales, explicitación de valores y ofreciendo un foco dinámico.

Por último, los elementos del marco son consistentes con categorías teóricas existentes, lo cual permite la movilización desde cada aproximación tradicional, cismogénica, a otras aproximaciones. De este modo, se hace posible abordar la conducta gerencial desde nuevas perspectivas (Fig.Nº5).

	PERSPECTIVAS DE CEREBRO IZQUIERDO Teoría X (Mc.Gregor, 1960) GERENTE (Zaleznick, 1977) TRANSACCIONAL (Burns, 1978)		PERSPECTIVAS DE CEREBRO DERECHO Teoría Y (Mc.Gregor, 1960) LIDER (Zaleznick, 1977) TRANSFORMACIONAL (Burns, 1978)	
	MODELO DE META RACIONAL	MODELO DE PROCESO INTERNO	MODELO DE SISTEMA ABIERTO	MODELO DE RELACIONES HUMANAS
MOTIVACION	LOGRO	SEGURIDAD	CRECIMIENTO ESTIMULACION	DESARROLLO Y AFILIACION
PROCESAMIENTO DE INFORMACION	RACIONAL	JERARQUICO	DESARROLLISTA	CONSENSO
TOMA DE DECISIONES	LOGICA, DECISIVA FINAL	DOCUMENTACION CONTABILIDAD	FLEXIBILIDAD CREATIVIDAD	SOPORTE PARTICIPACION
PODER E INFLUENCIA	LEGITIMO CLARIFICACION DE METAS	EXPERTO CONTROL DE INFORMACION	DE RECOMPENSA COLOCACION DE RECURSOS	DE RELACION GRUPO DE VALORES
ESTILO DE LIDERAZGO	DIRECTIVO ORIENTADO A TAREAS O METAS	CONSERVADOR PRECAUCION	INVENTIVO TOMA DE RIESGOS	INTERESADO CONCERNIR SOPORTATIVO
ROLES GERENCIALES	DIRECTOR PRODUCTOR	MONITOR COORDINADOR	INNOVADOR CORREDOR	FACILITADOR MENTOR
CONDUCTAS	PROVEER ESTIMULO, INICIAR ACCION	PROVEER INFORMACION, MANTENER ESTIMULO.	VISIONAR CAMBIO, ADQUIRIR RECURSOS	MOSTRAR INTERES FACILITAR INTERACCION
FUNCION 1a.	DIRIGIR	COORDINAR	LIMITAR ALCANCE	RELACIONARSE
FORMA ORG.	FIRMA	JERARQUIA	ADHOCRACIA	EQUIPO
VALORES EFECTIVOS	PRODUCTIVIDAD REALIZAR	ESTABILIDAD CONTROL	CRECIMIENTO ADQUISICION DE RECURSOS	VALOR DEL RECURSO HUMANO

Figura Nº 5 ASUNCIONES DEL LIDERAZGO GERENCIAL (Quinn, 1989)

El ámbito y la relación de los enfoques propuestos y sus representantes queda expresado en el siguiente diagrama (Fig. N°6):



- A. Quinn (1989)
- B. Kouzes & Posner (1987)
- C. Fiedler (1967, 84)
- D. Hersey & Natameyer (1988)

Figura N°6: Diagrama Integrativo de las Dimensiones 1

A. Representa la dimensión no sólo más reciente, sino quizás, más amplia y genérica que identifica Liderazgo y Gerencia. Pretende mejorar la eficiencia organizacional como un todo, describiendo y explicando la necesidad de manejar procesos de mantenimiento y cambio, a través de múltiples mecanismos desde la comprensión de nuevos enfoques hasta la ejecución de diversos roles.

B. Representa la siguiente más amplia, en ámbito y extensión. Ilustra a nivel organizacional la dimensión de conducta-universal, con elevado impacto organizacional por su representatividad en prácticas supervisorias de amplia aceptación a nivel supervisorio-gerencial.

C. Representa a uno de las dimensiones contingentes o situacionales de mayor soporte y crítica en su contribución, y que a su vez, ha sufrido de mayor desarrollo. Por su

especificidad, dado que sólo incluye: las características del líder y el grado de favorabilidad de la situación, se representa con menor extensión que el resto de las dimensiones.

D. Representa la dimensión de menor ámbito y relación, comparada con las otras. Sin embargo, es la que hace más referencia explícita a los mecanismos a través de los cuales se generan los procesos de intercambio e influencia, motivo por el cual es central a todos los demás, y más en medios organizacionales, en donde gerencia y Liderazgo parecen hacer un uso diferente de los mismos.

Otra forma de representarlo, sería de acuerdo al esquema propuesto por Behling (1987), no tan clara como la antes mencionada, donde las letras respectivas ilustran los ejes a los que se estaría haciendo referencia. (Fig. N°7)

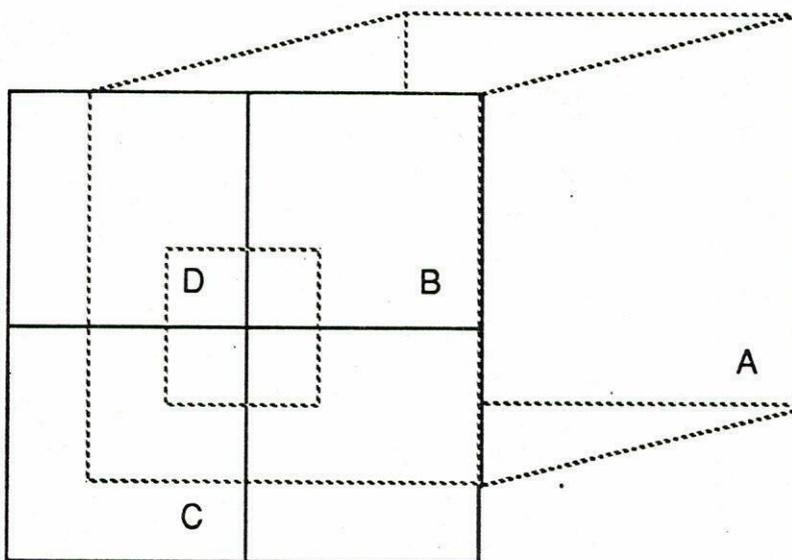


Figura N°7: Diagrama Integrativo de las Dimensiones 2

Cabe destacar que Quinn (1984, 1989) no responde fielmente a esta propuesta clasificatoria o proyección que integra a las anteriores perspectivas, por lo cual se coloca en otro nivel.

Integradas las diversas concepciones acerca del fenómeno de Liderazgo se hace evidente la importancia del mismo, tanto dentro como fuera del mundo administrativo y organizacional.

Es el objetivo del último capítulo, dar una visión amplia de la influencia del Liderazgo en la organización.

Capítulo V

Liderazgo en la Organización

El Liderazgo ha sido tema de estudio de gran relevancia para la Psicología Organizacional, dada la supuesta existencia de una relación causal entre su ejercicio y el desempeño organizativo.

El presente estudio se halla enmarcado dentro de un ámbito organizacional, siendo pertinente definir los elementos conceptuales implícitos en el mismo.

Antes de que surgiera el movimiento de las relaciones humanas, prevalecía la Teoría Clásica de la Organización. Según esta teoría, la organización estaba orientada primordialmente hacia la eficacia y el logro de objetivos. Suponía que la organización del trabajo estaba basada en procesos sistemáticos y racionales, logrados en forma lógica e impersonal, donde no se enfatizaban los problemas y características de los individuos que los iban a desempeñar. (Chruden y Sherman, 1986).

En desarrollos más recientes, se halla la Teoría Moderna de la Organización, según la cual, esta conforma un sistema dinámico, donde un grupo de elementos o componentes interactúan y se interrelacionan. Estos componentes son: el individuo (con sus sentimientos, motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad...), la estructura formal de la organización (jerarquías de autoridad, canales y patrones de comunicación, objetivos, políticas,...), la organización informal (líderes informales, canales de comunicación informal...), roles y status (patrones de comportamiento afectados por las expectativas y normas de los otros) y

finalmente, la disposición física (equipos, procesos y programas con los que se ejecuta el trabajo). (Chruden y Sherman, 1986)

Cualquier enfoque organizacional hace referencia a conceptos diferentes sobre organización, si bien, es ampliamente aceptado que implica:

"Una coordinación racional de las actividades de varias personas, para el cumplimiento de algún propósito o meta común y explícita, por medio de la división del trabajo y las funciones y de una jerarquía de la autoridad y la responsabilidad."
(Schein, 1965)

Esta definición amplía la concepción tradicional de la organización ideal, al poder ser concebida sin tener presente a ninguna persona específica.

Extendiendo la definición anterior, la presente investigación se basa en la convicción de que la conducta humana es fundamental para la comprensión de cualquier organización. Sin este componente humano, el concepto organización carece de sentido.

Una concepción que se adapta a los fines del presente estudio es aportada por C. Barnard (1938), quien concibe la organización como:

"Un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas entre dos o más personas." (c. p. Hall, 1986)

Según esta última definición, las actividades dentro de la organización se llevan a cabo a través de la coordinación consciente, deliberada y con un propósito. Las organizaciones necesitan patrones de comunicación, una disposición a contribuir por parte de los miembros y un propósito común entre ellos. El énfasis recae sobre el papel de los individuos, ya que son quienes deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones.

IMPACTO DEL LIDERAZGO SOBRE LA ORGANIZACION

A través del análisis de los estilos, conductas o características del Liderazgo (según la perspectiva que se adopte), se ha planteado la posibilidad de seleccionar y formar líderes eficaces, por medio del entrenamiento o de la configuración de una situación "favorable".

Pfeffer (1977;c.p. Hall 1980) hace una pregunta fundamental sobre el Liderazgo: ¿Existe evidencia alguna con respecto a la magnitud de los efectos del Liderazgo en la organización?

Pfeffer(1977) responde diciendo que el impacto es mínimo ya que:

1. El proceso de selección de líderes está restringido por el sistema de influencia de la organización, donde se tiende a hacer una selección de líderes homogéneos en cuanto a experiencias, valores, actitudes y conductas. Así, para el momento en que un líder es seleccionado para el máximo puesto de operaciones, probablemente tendrá actitudes, valores y conductas semejantes a aquellas que existen en la organización para ese momento.

2. El líder está inmerso en un sistema social que restringe su conducta. Tiene un conjunto de roles sobre los cuales los miembros del grupo tendrán expectativas acerca de lo que es adecuado.
3. Los líderes están restringidos por el ambiente externo en el cual opera la organización. Los ejecutivos no tienen control sobre las operaciones del mercado y las prácticas políticas gubernamentales.
4. El éxito o fracaso de un líder puede deberse en parte a circunstancias de carácter único en la organización, pero aun así, todavía fuera del control del líder.

Ante estos argumentos, House (1984) apoyado en los estudios de Carroll(1984) y de Smith, Carson y Alexander (1984) dice que se puede demostrar que los líderes sí hacen diferencia, sí afectan las organizaciones.

House y Baetz (1979) concluyen que el Liderazgo puede explicar un monto significativo de la varianza, en una variedad de criterios de medida, particularmente si los parámetros que moderan la relación entre las acciones del líder y las variables resultantes son consideradas.

Weiner y Mahoney (1981) a través de un reanálisis del estudio de Lieberson y O'Connor (1972) realizado en 193 empresas manufactureras, durante un período de 19 años, encontraron que el Liderazgo explicó más cantidad de varianza en la ejecución organizacional, que muchos de los factores ambientales u organizacionales tomados en cuenta.

Se puede concluir con seguridad que los líderes pueden, y de hecho hacen diferencia, pero que los efectos de los líderes serán condicionados por factores tales como: habilidad del líder, habilidad de los subordinados, estructura de la organización, restricciones tecnológicas y exigencias o demandas ambientales. (House, 1984)

LIDER VS GERENTE

Dentro de la organización existe una estructura o jerarquía de posiciones, sin embargo, el uso de títulos como: gerente, supervisor o superior no necesariamente implica que exista Liderazgo.

Zaleznick (1977), afirma que los gerentes poseen un sentido de autovalor que los lleva a comportarse de manera conservadora y reguladora, perpetuando de ese modo las instituciones existentes. Su rol está construido alrededor de la obligación y la responsabilidad.

En esta misma línea, Levitt (1976) propone un concepto de gerencia el cual enfatiza la racionalidad y el control: "Gerencia consiste en el abordaje racional de una situación y la selección sistemática de metas y propósitos; el desarrollo sistemático de estrategias para lograr estas metas; la designación racional, organización, dirección y control de las actividades requeridas para el alcance de los propósitos seleccionados, y finalmente la motivación y gratificación de las personas al hacer el trabajo".

Todo aquel cuyo trabajo supone la dirección y supervisión de otras personas, está en una posición

directiva, es un gerente. En contraste, los líderes no "pertenecen" a la organización y su objetivo es el de alterar de manera profunda las relaciones humanas, económicas y políticas.

Mientras los gerentes tienen una orientación pasiva hacia las metas, los líderes intentan formarlas e influenciarlas. Además, los gerentes actúan para limitar las elecciones, mientras que los líderes buscan desarrollar nuevas alternativas y aproximaciones.

Por último, las relaciones interpersonales de los gerentes con la gente tienen un contenido emocional bajo, mientras que las de los líderes son ricas en dicho contenido (Zaleznick, 1977)

El Liderazgo involucra la influencia de miembros del grupo a través de procesos interpersonales, sin recurrir a la autoridad o el poder derivados de un contrato de empleo. La gerencia implica la influencia sobre miembros de un grupo a través del uso de recompensas y castigos formales y por medio del ejercicio de obligaciones contractuales. Esta distinción parece particularmente importante si el Liderazgo como tópico de investigación debe evolucionar en un área conceptual y empíricamente independiente de otras áreas de investigación (ejm: motivación, control,...).

Aun cuando han sido reportadas estas diferencias existen múltiples similitudes entre líder y gerente. Ambos se despliegan a través de la interacción con otros y requieren de su contraparte, los subordinados. El subordinado debe permitir al líder y al gerente ejercer influencia sobre él. (Jago, 1982). Líder, gerente, y subordinados deben estar organizados hacia un objetivo común.

De lo anterior se desprende que el Liderazgo forma una parte esencial de la gerencia, siendo lo más deseable el que un individuo que ocupa un cargo gerencial, despliegue destrezas propias de un líder.

El rol del líder no se restringe a un miembro formalmente designado por la organización o el grupo. El Liderazgo es un proceso dinámico, evolutivo, que va más allá de gerentes y subordinados interactuando en un ambiente de trabajo.

Los límites de las diferentes áreas frecuentemente se solapan. Esto no sólo ha llevado a una confusión acerca de lo que es y no es el Liderazgo, sino al punto de vista extremo que sugieren los problemas de definición: el Liderazgo debería ser abandonado como tópico de investigación. (Drucker, 1988)

No habrá disponible una oportunidad para quitarle peso a estos argumentos a menos que la investigación futura sea más rigurosa definiendo el dominio del Liderazgo, así como elaborando otros constructos explicativos.

GRUPO Vs. INDIVIDUO

El lograr que la gente trabaje en una tarea común, con el propósito de alcanzar una meta, ha sido un problema básico en toda organización. El interés en este tópico ha aumentado proporcionalmente a la complejidad de la tarea.

Cuando el desempeño laboral comienza a ser más complejo, e implica un incremento en el número de relaciones

interpersonales, el esfuerzo individual tiene cada vez menos impacto. A fin de obtener control sobre el cambio organizacional, con el consecuente incremento de la efectividad y la eficiencia, se requiere el esfuerzo de un grupo. Así, la formación de equipos para realizar tareas y efectuar cambios deseados se ha convertido en una estrategia clave en muchas organizaciones.

En LAGOVEN, al aumentar la conciencia de las dificultades y disminuir la posibilidad de generar espontáneamente cambios generadores de ventajas competitivas, se dió una evolución en el concepto de productividad. Se adoptó un enfoque hacia la calidad, que se denominó en un principio "MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE TRABAJO" y que en la actualidad se llama "CALIDAD LAGOVEN", el cual propone que debe generarse un gerente con nuevas capacidades para fomentar en el personal mayor participación y productividad. La "CALIDAD LAGOVEN" es responsabilidad de todos los que integran la empresa, pero requiere especialmente de la involucración de la Gerencia y los grupos naturales de trabajo.

Sobre la base de estas consideraciones, se hace evidente la importancia que encierra para organizaciones de esta índole, la construcción y desarrollo de grupos de trabajo, que puedan ser gerenciados o liderizados hacia fines organizacionales.

Hellriegel, Slocum y Woodman (1986) afirman que la construcción de equipos es usada para proveer la efectividad a grupos de trabajo a través del énfasis en uno de los cuatro propósitos siguientes:

1. Establecimiento de metas y prioridades.
2. Decisión sobre medios y métodos.

3. Examen de la forma como los grupos trabajan.
4. Exploración de la calidad de las relaciones de trabajo.

En cuanto a los elementos que componen al equipo, Reilly y Jones (1974) señalan cuatro componentes esenciales que deben estar presentes en sus miembros:

1. Una razón para trabajar juntos o metas comunes.
2. Percibir la necesidad de una relación de trabajo interdependiente.
3. Compromiso con el esfuerzo del grupo
4. Responsabilidad por un alto nivel de ejecución con la organización.

El objetivo general de un equipo es efectuar control sobre el cambio organizacional. A nivel funcional, esto implica incrementar la toma de decisiones y los esfuerzos para resolver problemas. Uno de los efectos de este cambio es el aumento de la productividad de cada miembro del equipo.

El esfuerzo del equipo se concentrará sobre las barreras que obstaculizan un funcionamiento efectivo y en la selección de estrategias para vencer dichas barreras.

Por otra parte, los valores son el fundamento de las estrategias usadas para construir un equipo.

Solomon (1977) identifica 5 valores que representan de modo implícito los supuestos acerca de la naturaleza humana y la vida organizativa:

1. Creencia en, y defensa de una sociedad democrática.
2. Libertad y Elección.
3. Indagación Científica
4. Conocimiento Interpersonal.

Como un equipo opera con una organización, el rol del líder es instilar y proteger los valores organizacionales (Burns, 1978). El rol del equipo es actuar en base a estos valores.

CARACTERISTICAS DEL EQUIPO:

Los programas de entrenamiento poco enseñan a un sujeto a ser miembro efectivo de un equipo democrático. Tal persona debe:

1. Entender y comprometerse con las metas grupales.
2. Ser amistoso, preocupado e interesado por los demás.
3. Reconocer y enfrentar conflictos abiertamente.
4. Incluir a otros en el proceso de toma de decisiones.
5. Reconocer y respetar las diferencias individuales.
6. Contribuir con ideas y soluciones.
7. Reconocer y recompensar los esfuerzos grupales; y
8. Estimular y apreciar comentarios acerca de la ejecución del equipo.

Estas características están en un patrón secuencial en el cual se alternan conductas orientadas hacia la **realización de tareas** u orientadas hacia las **relaciones interpersonales**. Este patrón de conductas es el punto de partida para el desarrollo de un modelo de construcción de equipos (Tuckman, 1977).

TRANSACCIONAL VS TRANSFORMACIONAL:

A pesar de que el desarrollo de equipos es presentado como un proceso en el cual los miembros son mutuos subordinados, el contexto en el cual ocurre la construcción de equipos requiere un facilitador o líder del equipo para tener una comprensión concreta del proceso de Liderazgo. Los dos tienen efectos recíprocos. La efectividad en uno, mejora el resultado de la ejecución, así como las relaciones interpersonales de trabajo.

Burns (1978), distingue dos tipos de líderes. Los **Líderes Transaccionales**, al igual que los gerentes de Zalesnick (1977), están orientados instrumentalmente. Sus relaciones interpersonales se basan en intercambios. Ellos conocen lo que la gente quiere de su trabajo, y se aseguran de que obtengan las recompensas deseadas cuando la ejecución supera los estándares.

En contraste, los **Líderes Transformacionales**, son muy diferentes. Ellos promueven la consciencia y aceptación de altos niveles de motivación y moralidad. Inspiran a la gente a trascender sus propios intereses, por el motivo último de la colectividad; y estimulan o retan los estándares de necesidades que se hallan presentes en los niveles altos de la organización.

Bennis y Nanus (1985) sugieren que la diferencia entre transacción y transformación es la diferencia entre gerenciar y liderizar. Los líderes influyen e inspiran a otros a través de una visión de valor motivadora; persuasión, comunicación anecdótica y el desarrollo de un yo fuerte y predecible.

Los gerentes guían, empleando las destrezas necesarias para lograr que el trabajo se haga.

Mientras que las destrezas gerenciales hacen que los equipos sean exitosos al avanzar a través de cada etapa de desarrollo del mismo; las destrezas del líder inspiran individualmente a los miembros del equipo a alcanzar todo su potencial en cada etapa.

Ambas formas de Liderazgo son críticas, si el resultado de ambas: naturaleza de la tarea y de las relaciones interpersonales, son deseables. Sin embargo, los miembros del equipo requieren más Liderazgo transaccional durante las etapas tempranas de la vida de un grupo (cuando es bajo el nivel de entrenamiento de los subordinados).

Un incremento de Liderazgo transformacional es requerido cuando el equipo se desarrolla y madura.

Finalmente, en las etapas avanzadas de desarrollo de grupo y de preparación, es requerido más Liderazgo transformacional.

DESTREZAS TRANSACCIONALES:

Siguiendo el aporte de Tuckman (1977), quien lideriza o gerencia usa un conjunto común de destrezas.

En las primeras fases de formación de un equipo de trabajo, donde los objetivos son: lograr compromiso, aceptación, clarificación de metas y un sentido de pertenencia, los líderes deben:

- familiarizarse, organizarse y establecer metas;

- escuchar activamente, ser asertivo y gerenciar el conflicto.

Durante las etapas intermedias, donde los objetivos son: promover la involucración de los miembros, desarrollar logros y proporcionar apoyo, los líderes deben:

- comunicarse, retroalimentar y afirmar;
- resolver problemas, tomar decisiones y recompensar.

Finalmente, durante la última etapa, las destrezas necesarias para crear reconocimiento y satisfacción son:

- evaluar y revisar.

DESTREZAS TRANSFORMACIONALES:

En las primeras fases de construcción de equipos, el líder debe:

- clarificar valores, identificar el propósito y comunicar a través de mitos y metáforas;
- ser flexible, creativo y tener pensamiento "caleidos-cópico" (descubrimiento de nuevas maneras de ver viejos problemas).

En las fases intermedias, requieren de las destrezas de:

- "juegos y humor", y la capacidad de ser emprendedor;
- proporcionar información multicultural, consejo y pronóstico.

En la fase más avanzada, el líder debe:

- celebrar (reconocer realizaciones o resultados) y cerrar el proceso.

En líneas más generales, el líder transformacional es concebido como un nuevo líder que no sólo tiene que ver con

cambios organizacionales, sino que también se percata de su necesidad en el clima corporativo actual y trabaja para que el cambio ocurra.

El Liderazgo transformacional se refiere a cambio, innovación y mentalidad emprendedora (Tichy y Vanna, 1986). Es un proceso de comportamiento que puede ser aprendido y gerenciado. Es un desarrollo sistemático, consistente, de búsquedas intencionales y organizadas de cambio, análisis sistemáticos y capacidad de movilizar recursos desde áreas de menor a mayor productividad.

La transformación estratégica de las organizaciones es una disciplina con una serie de pasos predecibles. Dicha transformación es vista por los autores, como un "drama" que puede ser imaginado en términos de una obra de teatro.

Los líderes deben enfrentar las tensiones de los gerentes medios, cuya organización está a punto de abordar una transformación mayor. Muchas de las tensiones envuelven la paradoja de cambiar lo que ha sido exitoso.

Las paradojas del "drama transformacional" incluyen:

- Una lucha entre las fuerzas de la **estabilidad** y las del **cambio**.
- Un debate entre **miedo** y **esperanza**.
- Una lucha entre **gerente** y **líder**: los gerentes están dedicados al mantenimiento de organizaciones existentes, mientras que los líderes tienen siempre la misión de su cambio.

El Liderazgo transformacional puede ser visto como un drama en tres actos, que envuelve tanto dinámicas organizacionales como individuales:

ACTO I: Reconocimiento de la Necesidad de Revitalización:

A nivel organizacional las presiones ambientales conllevan a la necesidad de cambio, pero no todas las organizaciones responden a estas señales (resistencia al cambio). No obstante, cuando hay un sentido de la necesidad de cambio, esto trae consigo el ímpetu hacia la transición y este proceso requiere un Liderazgo hábil.

A nivel individual, el líder debe romper con el pasado abandonando viejas prácticas y enfoques, dando comienzo a una transición individual.

ACTO II: Creando una Nueva Visión:

Dentro de la organización el líder debe crear una nueva visión de cambio, y comunicarla. Dicha visión debe concordar con su filosofía y estilo de Liderazgo. Una vez que la organización acepta esta nueva visión y hace que ésta cristalice, el líder debe emerger enmarcado dentro de un profundo sentimiento de significación para sus subordinados. Los subordinados se hallarán, entonces, en un estado de transición donde deben desprenderse del pasado y adherirse emocionalmente a la nueva visión del futuro.

ACTO III: Cambio Institucionalizado:

La revitalización llega a ser realidad, en la organización, cuando la nueva forma de pensar se convierte en práctica cotidiana. Los subordinados deberán estar preparados para las frustraciones que acompañan al fracaso, a

medida que se reemplazan totalmente rutinas ya dominadas por otras nuevas.

Tichy y Vanna (1986), en su investigación, evidenciaron que todas las compañías estudiadas atravesaban un conjunto de procesos que se ajustaban al "drama" anteriormente expuesto.

De estos estudios realizados en base a entrevistas, se desprenden dos hallazgos fundamentales: las características de los líderes transformacionales y las características de las Organizaciones Autorenovables.

CARACTERISTICAS DE LOS LIDERES TRANSFORMACIONALES:

1. Se auto-identifican como agentes de cambio.
2. Son prudentes tomando riesgos y mantienen una posición.
3. Son poderosos, pero sensitivos con la gente, y trabajan esencialmente para que otros obtengan poder.
4. Están guiados por valores y su comportamiento es congruente con los mismos.
5. Tienen una continua voluntad para aprender. Sus actitudes, comportamientos y métodos de gerenciar y liderizar han sido muy adaptables.
6. Tienen la habilidad de tratar con la complejidad, la ambigüedad y la inseguridad.
7. Son capaces de transformar sus sueños e imágenes de modo que otras personas puedan compartirlos.

CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES AUTORENOVABLES

1. Los controles son primariamente "autocontrol"
2. Hay menos represión: el énfasis está en aprender con la menor cantidad de reglas posibles.
3. Las personas comprenden y admiten sus errores, examinan las causas y aprenden de ellas.
4. Hay un énfasis en la toma de riesgos e innovación, y la responsabilidad es realísticamente aceptada y compartida.
5. Las metas son establecidas y constantemente revisadas.
6. Los procesos de toma de decisiones valoran la intuición y la creatividad.
7. La incertidumbre es confrontada, no negada.
8. Las relaciones interpersonales son abiertas y hay altos niveles de confianza.
9. Las paradojas son aceptadas. Ellas poseen muchos atributos que son contradictorios y aun mutuamente excluyentes. Son estos atributos paradójicos los que proveen la capacidad para superar exitosamente el impacto múltiple del ambiente.

METODOLOGIA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

En relación al marco teórico escogido y metodología básica sobre Liderazgo, y constatado su impacto a nivel organizacional, por su relación con la consecución de metas organizacionales y su importancia en la conducción de grupo, el presente estudio pretende dar respuesta al siguiente planteamiento sobre:

La presencia de características de Liderazgo en la población de supervisores Lagoven-Caracas, medidas a través de las respuestas dadas por una muestra de supervisores y subordinados inmediatos, a cuatro instrumentos: Modelo de Contingencia de Liderazgo (M.C.L.), Inventario de Prácticas de Liderazgo (I.P.L.), Perfil de Percepción de Poder (P.P.P.) e Inventario de Valores Competitivos (I.V.C.).

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

Hipótesis 1:

Existen diferencias entre los puntajes obtenidos por los supervisores y los asignados por sus subordinados, en las distintas subescalas de los cuatro instrumentos: M.C.L., I.P.L., P.P.P. y I.V.C.

Hipótesis 2:

Existen diferencias entre los puntajes obtenidos por los supervisores en las distintas subescalas de los 4 instrumentos: M.C.L., I.P.L., P.P.P. y I.V.C., en función de: el nivel supervisorio, profesión, departamento de adscripción o tipo de supervisados a su cargo

Dada la naturaleza "ex post facto" de este estudio, las hipótesis planteadas son utilizadas sólo con fines descriptivos.

METODO

I. Sujetos.

POBLACION

Está constituida por un universo amplio y heterogéneo de 264 sujetos, (37 mujeres y 227 hombres), con edades entre 21 y 60 años, pertenecientes a cargos de nivel supervisorio-gerencial en Lagoven- Caracas.

La población se halla distribuida en función de los siguientes indicadores (Anexo "A"):

Grupo salarial: Se distribuye entre los niveles 20 al 29, encontrándose la mayoría de los sujetos en el rango 25-27 (45 %).

Departamento: Componen la organización un total de 20 departamentos, concentrándose el 21% de la población en Finanzas, el 13% en Informática, el 19% en Mercadeo Nacional, el 10% en Producción, el 9% en Servicios Generales y el 28% restante, entre los 15 departamentos faltantes.

Profesión: La mayoría de los sujetos pertenecen a la profesión de Ingeniería y afines (57%), seguidos de un 32% que pertenecen a Administración, Contaduría y afines; un 3% de Humanidades y Sociales y un 8% en la categoría "otros".

Nivel Educativo: La mayoría (59%) son Universitarios.

Años de Servicio: El 50% tiene entre 10 y 19 años de servicios prestados a la empresa.

Esta población fue seleccionada por:

- Ser afín a la empleada en los estudios e investigaciones citados en el marco teórico.
- Ser la población usuaria de los resultados.
- Accesibilidad al residir en Caracas.
- Hallarse descrita y muestreada recientemente (1990).

TIPO DE MUESTREO

Se realizó un muestreo estratificado aleatorio bajo el criterio de afijación proporcional, o "afijación de Bowley". La estratificación se hizo en función del Grupo Salarial, el cual va desde el nivel 20 al 29, agrupándose en los siguientes rangos:

- 20-22 Supervisión Operativa
- 23-24 Supervisión Básica
- 25-27 Supervisión Media y
- 28-29 Gerencia I

Por trabajarse con la población residente en Caracas, los dos primeros niveles fueron agrupados en uno (20-24), ya que la supervisión operatoria se da fundamentalmente a nivel de las áreas y campos petroleros.

Teniendo todos los sujetos la misma probabilidad de ser seleccionados, el muestreo fue aleatorio. La muestra fue autoseleccionada en grupos, ya que los sujetos que conformaban cada uno de los estratos se encontraban ubicados previamente en ellos.

CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA

Está constituida por 50 sujetos de nivel supervisorio-gerencial, de los cuales el 10% son de sexo femenino (5 sujetos) y el 90% masculino. Se halla descrita según las siguientes variables:

TABLA N°1

DISTRIBUCION POR GRUPO SALARIAL

<u>Rangos</u>	<u>Nivel</u>	<u>%</u>	<u>N</u>
20 - 24	20	0	0
	21	12	6
	22	4	2
	23	6	3
	24	8	4
25 - 27	25	16	8
	26	12	6
	27	16	8
28 - 29	28	10	5
	29	16	8

TABLA N° 2

DISTRIBUCION POR DEPARTAMENTOS

	<u>%</u>	<u>N</u>
Auditoría	4	2
Coord. y Sum.	6	3
Finanzas	24	12
Geología	6	3
Informática	20	10
Materiales	8	4
Médico	2	1
Planificación	2	1
Prev y Ctr. Perd.	2	1
Producción	4	2
Protec. Intg.	2	1
Refinación	2	1
Relac. Publ.	2	1
Serv. Generales	12	6
Merc. Nacional	2	1
Recursos Hum	2	1

TABLA N°3

DISTRIBUCION POR PROFESION

	<u>%</u>	<u>N</u>
Ingeniería y afines	36	18
Admon, Cont y afines	30	15
Humanidades y Soc.	4	2
Otros	30	15

En cuanto a la variable Tipo de Supervisado, el 46% (n=23) de los supervisores tenían bajo su cargo a personal perteneciente a Nómina Menor (NME), y el 54% (n=27) tenían bajo su cargo a personal de Nómina Mayor (NMA).

Cada uno de los 50 supervisores, seleccionó a su supervisado inmediato, constituyéndose así, la muestra complementaria de supervisados. Esta no fue categorizada en función de variables, sin embargo, es pertinente destacar que esta muestra presentó un mayor grado de heterogeneidad en cuanto a aspectos como: nivel educativo, edad y sexo.

II. Diseño.

Descansa sobre la comparación básica de dos grupos, constituidos por supervisores y su contraparte, supervisados, en cada una de las variables de interés.

Se trata de un estudio correlacional, de campo, exploratorio, "ex post facto", y de corte transversal único:

- Correlacional, por utilizar técnicas de asociación entre variables como base para asentar parte de sus conclusiones.

- De campo, porque se lleva a cabo en la Organización real, auspiciante del estudio, en su central, Caracas.

- Exploratorio- descriptivo, porque tiene como objetivos, descubrir las variables significativas en la situación de campo; detectar las relaciones entre las variables y fijar los cimientos para una futura demostración más sistemática y rigurosa de las hipótesis que surjan.

- "Ex post Facto", porque no se tiene control directo sobre el sistema de variables debido a que ya acontecieron sus manifestaciones, y por ser intrínsecamente no manipulables como variables diferenciales en su mayoría.

- De corte transversal único, pues recaba los datos procedentes de la muestra seleccionada, sin repetición, en un momento cronológico determinado.

DEFINICION DE VARIABLES

Liderazgo:

Concepto:

Es el uso del poder o la influencia por parte del supervisor, para dirigir y coordinar las actividades de sus supervisados, a través del empleo de diferentes perspectivas de acción, con el fin de lograr un objetivo común. Se destacan en el ejercicio de esta influencia dos orientaciones básicas por parte del supervisor: hacia la tarea o producción y hacia las relaciones interpersonales con sus supervisados.

Definición Operacional:

Es el puntaje obtenido por los supervisores y asignados por sus supervisados en las distintas subescalas de los instrumentos: M.C.L., I.P.L., P.P.P., I.V.C. que tipifican o norman comportamientos característicos.

Supervisor:

Concepto:

Aquella persona que dentro de la organización tiene bajo su cargo por lo menos a un individuo, por el cual se hace responsable.

Definición Operacional:

Sujetos reconocidos como tales en el listado de personal supervisorio de Recursos Humanos (Unidad de Desarrollo de Personal)

Supervisado:

Concepto:

Sujetos que desempeñan funciones técnicas y operativas bajo la coordinación y dirección de un supervisor.

Definición Operacional:

Todo aquel que no aparece registrado en el listado antes mencionado. (Unidad de Desarrollo de Personal)

Grupo Salarial:

Número en base al cual son categorizados todos los profesionales universitarios, de acuerdo al Sistema de Clasificación y Remuneración "Hay". El grado es asignado por la Gerencia de Clasificación y Remuneración, en virtud del análisis de funciones y responsabilidades propias al desempeño del cargo.

En la presente investigación estos números han sido agrupados por rangos (Tabla N° 1).

Departamento:

Unidad Organizacional que agrupa funciones y responsabilidades propias de un área de actividad dentro de la Corporación. Los departamentos se hallan agrupados del siguiente modo:

Departamentos de Operaciones:

- Coordinación y Suministro
- Geología
- Mercadeo Nacional e Internacional
- Producción
- Refinación

Departamentos de Relaciones:

- Recursos Humanos
- Relaciones Públicas
- Asuntos Tecnológicos
- Médico

Departamentos Financieros:

- Finanzas
- Auditoría Interna

Departamentos Corporativos y de Servicios:

- Jurídico
- Informática
- Servicios Generales
- Planificación
- Materiales
- Protección Integral
- Desarrollo Urbano

Profesión:

Grado de certificación universitaria por el cual se reconoce un área de actividad o trabajo en la Organización. Para los fines de esta investigación, las profesiones han sido agrupadas en cuatro categorías (TABLA N°3).

III. Instrumentos:

A nivel general, la totalidad de los instrumentos seleccionados para la presente investigación tienen las siguientes características comunes:

- Se trata de cuestionarios sencillos constituidos por "reactivos escalados" en alguna dimensión o continuo subyacente. Todas las escalas comprenden un conjunto de reactivos verbales a los que responderán los individuos seleccionados expresando grados de asentimiento o discrepancia. Contienen alternativas fijas de respuesta y el individuo es colocado en determinado punto de la escala (Kerlinger, 1985).

- Están altamente estructurados y van dirigidos tanto al supervisor como a sus supervisados (formas "sí mismo" y "otro"). Las respuestas están en función de frecuencias y/o pesos y se basan en la suposición de que quienes los responden tiene la información (a través de la observación de indicadores y conductas) y la capacidad de recordarla con exactitud.

Bajo condiciones favorables (interés, ausencia de presiones, anonimato, etc), los cuestionarios son capaces de ofrecer información útil acerca de las características y

conductas de Liderazgo. El método es económico, le permite a los individuos participar anónimamente y es especialmente aplicable en la investigación con muestras de gerentes, donde los métodos que toman mucho tiempo no son aplicables.

Se utilizaron para la estimación de las características de Liderazgo, los siguientes instrumentos (Anexo "B"):

1. MODELO DE CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO (M.C.L)

Este modelo, elaborado por Fiedler en 1963, mide la efectividad del Liderazgo a través de dos variables: una personal y otra situacional.

VARIABLE PERSONAL

Esta variable es denominada puntuación del "Compañero de Trabajo Menos Preferido" (CTMP), la cual se obtiene al pedir al respondiente que piense en todo aquel con el cual ha trabajado; y que describa a aquella persona con la cual trabajó menos bien, esto es, su Compañero de Trabajo Menos Preferido.

La escala consta de 18 reactivos, conformados por dos adjetivos semánticamente opuestos (bipolares), que se califican con una puntuación de 1 a 8, donde el 8 corresponde a la evaluación más favorable y el 1 a la menos favorable. El puntaje total CTMP es la suma de las puntuaciones de los reactivos individuales.

En un análisis de esta escala, Fiedler estableció normas basadas en 899 casos, obteniendo una media de 68,75 y una desviación estándar de 21,8. De este modo, el líder que es estricto al calificar al trabajador menos deseado obtendrá un CTMP bajo (≤ 63), mientras que un líder benevolente en sus

puntuaciones obtendrá un alto puntaje CTMP (≥ 73). (Fiedler y Chemers, 1984)

La escala tiene una consistencia interna muy elevada, arrojando coeficientes de confiabilidad entre 0.90 y 0.95, a través del método de división por mitades. (Fiedler, 1985)

En un estudio de sujetos de edad madura del personal docente de una escuela de enfermería, la confiabilidad test-retest en un período de 16 a 24 meses fue de 0.67, la cual se considera elevada. (Fiedler, 1985).

VARIABLE SITUACIONAL:

Esta variable se mide a través de tres escalas:

a) Relación Líder-Miembro:

Es una escala que consta de 8 afirmaciones que permiten al sujeto, describir a su grupo de trabajo, a través del grado de acuerdo o desacuerdo en un continuo de 5 puntos. El puntaje total se obtiene a través de la suma de los reactivos.

En una muestra de 66 Líderes militares, el puntaje promedio fue de 32 y la confiabilidad, obtenida por división por mitades fue moderadamente alta (0.64). ($p < 0.01$; Fiedler y Mahar, 1979)

Las medidas de las relaciones líder-miembro han arrojado coeficientes altos de consistencia interna (Fiedler, 1985). Estas medidas suelen ser índices útiles e importantes en la identificación de condiciones bajo las cuales los diferentes tipos de líderes tienden a actuar efectivamente.

b) Estructura de la Tarea:

Esta escala contiene 4 subescalas para cada dimensión propuesta por Shaw (1973) (ver pág.51 Marco Teórico). Estas sub-escalas no intentan ser independientes: una tarea que puede ser ejecutada por múltiples métodos también tiende a tener una variedad de posibles resultados y pocos hitos con los cuales corroborar si ha habido progreso.

La confiabilidad de esta escala, por el método de división por mitades fue de 0.77, lo cual ha promovido un extenso uso de la misma en programas de entrenamiento de Liderazgo. (Fiedler y Mahar, 1979).

c) Posición de Poder:

Basada en la lista de verificación elaborada por Hunt (1967) es una escala que consta de 5 items los cuales presentan, en su mayoría, tres alternativas de respuesta. Los valores de los reactivos son sumados y llevados a un puntaje total.

Si bien esta lista de comprobación es sumamente útil al definir operacionalmente si el poder derivado de una posición ocupa un nivel alto o bajo, sólo en raras ocasiones es necesario calificar esto. Por lo tanto esta escala se necesita generalmente en aquellos casos donde existe una situación directiva inusual.

2. INVENTARIO DE PRACTICAS DE LIDERAZGO (I.P.L)

Este instrumento, elaborado por Kouzes y Posner (1987), fue diseñado sobre la base del análisis de las respuestas dadas a un conjunto de enunciados, sobre

Liderazgo, de base conductual y su posterior análisis factorial. Cada enunciado fue medido a través de una escala tipo Likert de 5 puntos, correspondiendo a una alta puntuación, un mayor uso de conductas de Liderazgo.

Fue aplicado originalmente sobre una muestra de 120 estudiantes de de Post grado de Administración de Empresas, los cuales estaban empleados a tiempo completo, con una edad promedio de 29 años, siendo el 60% varones y el 50% teniendo experiencia supervisoria. Se discutió item por item, los difíciles, ambiguos o inconsistentes fueron reemplazados o revisados. Hubo discusiones similares con nueve profesionales en psicología, conducta organizacional y gerencia de recursos humanos, familiarizados con asuntos psicométricos, marco y desarrollo conceptual.

El análisis de datos incluyó pruebas de consistencia interna y estructura de factores subyacentes. Los enunciados que cargaron con bajo peso o que contenían factores no interpretables fueron descartados o reescritos.

Aplicaciones sucesivas involucraron a más de 3000 gerentes con sus subordinados, pidiéndoles que evaluaran el grado en el cual, los gerentes estudiados llevaban a cabo estas prácticas.

El objetivo del IPL es identificar el grado en el cual un sujeto emplea ciertas prácticas de liderazgo, evaluando las mismas en términos de cuán frecuentemente el sujeto actúa según la práctica descrita. Incluye 30 items que se corresponden a las **cinco** prácticas encontradas (ver pág. 57 Mraco Teórico).

Este instrumento cuenta con dos formas de aplicación: "sí mismo" y "otro", cuyos enunciados sólo difieren en si la conducta descrita es la del respondiente (sí mismo) o la de otro sujeto (otro).

Existe una versión actualizada, cuya aplicación fue hecha sobre 1567 gerentes y ejecutivos en varios seminarios de desarrollo gerencial y público. También se aplicó sobre un grupo de gerentes de otros países con el fin no de generalizar los resultados, pero sí de hallar indicadores significativos de posibles diferencias.

De estas aplicaciones se obtuvieron datos estadísticos tales como: media, desviación estándar y correlación para cada una de las 5 prácticas. (Anexo "C")

Para la forma "sí mismo" la confiabilidad estuvo en un rango entre 0.69 y 0.85. Para la forma "otro" estuvo entre 0.78 y 0.90. Se llevó a cabo un retest con un N=57 de estudiantes de Post Grado y en promedio la consistencia fue mayor a 0.93. Se hicieron pruebas de sesgo de respuestas por deseabilidad social con 30 gerentes de nivel medio, usando la escala de deseabilidad social de Marlowe-Croewne y ninguna de las correlaciones fue significativa al nivel de 0,01.

3. PERFIL DE PERCEPCION DE PODER (P.P.P.)

Elaborado por Hersey y Natameyer (1988), este instrumento tiene como propósito proveer a los líderes alguna información de importancia acerca de la utilización de varios tipos de poder como base tentativa del Liderazgo.

Consta de 21 ítems que se distribuyen entre **siete** bases de poder (ver págs.60 y 66 Marco Teórico).

Cada ítem consta de dos alternativas, a las cuales el sujeto debe asignar un peso (0 a 3), según el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto al uso del poder enunciado. Se obtiene un puntaje total para cada conjunto de alternativas, representantes de cada base de poder, con el fin de determinar, cual de estas categorías predomina. Este instrumento cuenta con dos formas de aplicación ("sí mismo y otro"), que sólo difieren en sus enunciados, según sean estos dirigidos al líder o a sus subordinados.

Si bien los autores no han reportado índices de validez y confiabilidad, consideran que la multiplicidad de investigaciones derivadas de los estudios de French y Raven (1959), constituyen un fundamento teórico-práctico de su validez.

4. INVENTARIO DE VALORES COMPETITIVOS (I.V.C.)

Elaborado por Quinn (1989), tiene como propósito obtener la frecuencia con la cual se despliegan conductas de Liderazgo en el momento actual, y con qué frecuencia se desplegarían en un futuro.

El instrumento es una versión extendida de diversas subescalas, que fueron aplicadas sobre una muestra de 600 subordinados pertenecientes a una empresa de servicio público. Las puntuaciones obtenidas fueron sometidas a análisis factorial, dando por resultado la presencia de 8 factores. En base a la estructura factorial se determinaron

los items con mayor peso, resultando 4 items por factor, dando un total de 32 items para el instrumento definitivo.

Para cada factor se determinó el coeficiente alpha de Cronbach, oscilando éste entre 0.72 y 0.90.

La escala definitiva está constituida por 32 reactivos con siete alternativas de respuesta, en dos modalidades: frecuencia Actual con que se despliegan las conductas y frecuencia ideal o Futura en que deberían hacerlo. Los **ocho** factores encontrados se corresponden a los ocho roles descritos anteriormente. (ver pág. 73 Marco Teórico)

IV. Procedimiento:

Se llevaron a cabo las siguientes fases para la realización del presente estudio exploratorio:

1. Estudio Piloto:

Los instrumentos seleccionados fueron traducidos al español por dos psicólogos pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos de Lagoven-Caracas, a excepción del conjunto de escalas del Modelo de Contingencia de Liderazgo de Fiedler (M.C.L.), las cuales presentan una versión en castellano, realizada por C. Villegas (1985).

Los instrumentos Inventario de Prácticas de Liderazgo (I.P.L.), y Perfil de Percepción de Poder (P.P.P.) constan de dos modalidades: "si mismo" y "otro", dirigidos al supervisor y al supervisado, respectivamente. El resto de los instrumentos sólo presentaban una modalidad (Otro o Sí mismo), razón por la cual los profesionales antes mencionados, elaboraron la versión complementaria, para homogeneizar las condiciones de aplicación. Ambas versiones

sólo difieren en la redacción de los items (primera o tercera persona) y no en contenido.

Una vez preparados los instrumentos, fueron aplicados sobre una muestra piloto de 25 sujetos, estudiantes de los Post Grados de Relaciones Industriales y Desarrollo Organizacional, en la U.C.A.B.

Esta muestra fue seleccionada ya que se asumió, sobre la base del pensum estudiado, que poseían el conocimiento necesario sobre el tema, como para emitir juicios y observaciones pertinentes acerca del contenido y estructura de los instrumentos.

El propósito principal de esta administración fue el de conocer:

- El tiempo de ejecución promedio para cada instrumento.
- La claridad de las instrucciones.
- La necesidad de modificar términos que generaran confusión o fuesen señalados como sustituibles por otros más pertinentes.
- La adecuación del formato y su manejo.
- La secuencia de presentación óptima de los cuestionarios, aplicándose a un grupo en un orden determinado y al otro en el orden inverso.

Como fin secundario, se estimaron indicadores estadísticos tales como: media, desviación típica, varianza, para obtener parámetros descriptivos de dichos instrumentos. En específico, el cálculo de la varianza permitió la estimación del N óptimo de la muestra definitiva, siguiendo los criterios exigidos por el Muestreo Estratificado con Afijación Proporcional.

Es de destacar, que sobre esta muestra sólo fue aplicada la versión "si mismo" de cada instrumento, dados los propósitos antes mencionados y partiendo de la equivalencia a nivel de contenido y formato de ambas modalidades.

Los resultados de este estudio condujeron a modificaciones formales y de contenido (Anexo "D"). El tiempo de ejecución promedio fue de 30 a 40 minutos para la totalidad de los cuestionarios, y no se reportaron diferencias a nivel cualitativo en el orden de presentación.

Efectuadas las modificaciones pertinentes, se unieron los cuatro instrumentos a modo de un solo cuestionario, en sus dos versiones, anexándose a ambas una hoja de presentación y una final para comentarios y observaciones. (Anexo "B")

Es de hacer notar, que el conjunto de cuestionarios destinados al supervisado (otro) no contenía la escala del CTMP de Fiedler, ya que al constituir la medida de la variable de personalidad, sólo era pertinente aplicarla al supervisor.

2. Estudio de Campo:

En primer lugar, se hizo contacto con la Gerencia del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa, a la cual se presentó el proyecto de tesis, previamente aprobado por la Escuela de Psicología.

Cumplidos los requisitos exigidos por la organización para llevar a cabo el estudio, se solicitó un listado actualizado del personal supervisorio-gerencial (nivel 20 al 29) de Lagoven- Caracas.

Sobre la base del listado anterior, se procedió a realizar un Muestreo Aleatorio Estratificado, a partir de un N óptimo de 50 sujetos, los cuales estarían acompañados por sus supervisados inmediatos.

Determinada la muestra, se redactó una carta por medio de la cual se participaba a la Gerencia de cada departamento, la realización del trabajo en cuestión, dándose una breve explicación sobre su importancia y posible impacto, así como, solicitando colaboración para su ejecución (Anexo "E"). A esta carta se anexó una lista del personal que había sido seleccionado por departamento.

Luego de tres días del envío de esta carta, se hizo contacto con los administradores de cada departamento, con el fin de confirmar si esta había sido recibida y si la información había sido canalizada.

Corroborado este hecho, se procedió a enviar una segunda carta dirigida al personal seleccionado, dando una breve explicación sobre el estudio y explicitándose, finalmente, el procedimiento de aplicación. (Anexo "F")

Posteriormente se hizo contacto telefónico con cada participante, para concertar el día y la hora de la aplicación, la cual se llevaría a cabo en su propia oficina, a modo de entrevista individual. Así mismo, se solicitó al supervisor el nombre del supervisado seleccionado, el cual se citó siguiendo el mismo procedimiento.

Las entrevistas fueron realizadas del siguiente modo: Cada pareja (supervisor-supervisado) simultáneamente y por separado. El tiempo por sesión fue aproximadamente de 45 minutos para los supervisores y de 30 para los supervisados.

En dichas sesiones se procuró mantener las condiciones estandarizadas de aplicación, así como fomentar la motivación del personal, intercambiando ideas y conceptos, aclarando dudas e inquietudes. Este contacto individual permitió extraer información cualitativa de gran relevancia.

Se concluyeron las entrevistas en un período de dos semanas (Julio, 1990), a partir del cual se realizó el procesamiento de datos, para su posterior análisis y discusión.

RESULTADOS

Pruebas Estadísticas utilizadas para el Análisis de

Datos

Hipótesis 1

Con el fin de dar respuesta a este planteamiento, se efectuó un Anova de Medidas Repetidas (diferencias entre grupos relacionados) que tuvo por objeto determinar la presencia de diferencias significativas entre el grupo de supervisores y de supervisados en relación a las distintas subescalas de los instrumentos. Para tales fines se utilizó el paquete estadístico para Microcomputadoras denominado "SYSTAT", versión 2.1.

Hipótesis 2

Para dar respuesta a este segundo planteamiento, se realizó un ANOVA o una T de Student (según fueran 2 o 3 las categorías de las variables) para cada subescala en relación con las variables clasificatorias (Grupo Salarial, Profesión, Departamento y Tipo de Supervisado), con el fin de detectar posibles modelos predictores que serían probados posteriormente a través de una Función Discriminante.

Para el ANOVA, T de Student y Prueba de Homogeneidad de las Varianzas fue utilizado el paquete estadístico antes mencionado. Para el cálculo de la Función Discriminante se empleó el paquete denominado: "STATGRAPHICS", versión 2.6.

Para efectos de los análisis estadísticos, las subescalas para ambas versiones fueron nominadas en base a las siglas del instrumento o de los nombres de sus autores. Se colocó la letra "T" para indicar que se trataba de valores

totales para las subescalas. La nomenclatura se presenta a continuación:

MODELO DE CONTINGENCIA DE LIDERAZGO

SI MISMO		OTRO
CTMPT	Compañero de Trabajo Menos Preferido	
RLMT	Relación Líder-Miembro	ORLMT
ETT	Estructura de la Tarea	OETT
PPT	Posición de Poder	OPPT

HERSEY Y NATAMEYER: PERFIL DE PERCEPCION DE PODER

SI MISMO		OTRO
HNTA	Hersey y Natameyer, base de poder A (Poder Coercitivo)	OHNTA
HNTB	Hersey y Natameyer, base de poder B (Poder de Relación)	OHNTB
HNTC	Hersey y Natameyer, base de poder C (Poder Experto)	OHNTC
HNTD	Hersey y Natameyer, base de poder D (Poder de Información)	OHNTD
HNTE	Hersey y Natameyer, base de poder E (Poder Legítimo)	OHNTE
HNTF	Hersey y Natameyer, base de poder F (Poder Referente)	OHNTF
HNTG	Hersey y Natameyer, base de poder G (Poder de Gratificación)	OHNTG

INVENTARIO DE PRACTICAS DE LIDERAZGO

SI MISMO		OTRO
IPL1	Inventario de Prácticas de Liderazgo, Práctica 1 (Retar el Proceso)	OIPL1

IPL2	Inventario de Prácticas de Liderazgo, Práctica 2 (Inspirar una visión común)	OIPL2
IPL3	Inventario de Prácticas de Liderazgo, Práctica 3 (Capacitar a otros para actuar)	OIPL3
IPL4	Inventario de Prácticas de Liderazgo, Práctica 4 (Modelar la forma de hacer las cosas).	OIPL4
IPL5	Inventario de Prácticas de Liderazgo, Práctica 5 (Inspirar o motivar)	OIPL5

INVENTARIO DE VALORES COMPETITIVOS
(ACTUAL)

SI MISMO		OTRO
TVCA1	Valores Competitivos, Actual, Rol 1 (Monitor)	OTVCA1
TVCA2	Valores Competitivos, Actual, Rol 2 (Coordinador)	OTVCA2
TVCA3	Valores Competitivos, Actual, Rol 3 (Director)	OTVCA3
TVCA4	Valores Competitivos, Actual, Rol 4 (Productor)	OTVCA4
TVCA5	Valores Competitivos, Actual, Rol 5 (Innovador)	OTVCA5
TVCA6	Valores Competitivos, Actual, Rol 6 ("Corredor")	OTVCA6
TVCA7	Valores Competitivos, Actual, Rol 7 (Facilitador)	OTVCA7

Análisis de Resultados

I. DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS

Se realizó un ANOVA de medidas relacionadas con el fin de determinar la existencia de diferencias significativas entre las puntuaciones obtenidas en las subescalas, por parte de los supervisores y los supervisado.

Este análisis arrojó un total de 18 variables que lograron discriminar de modo significativo a los sujetos de ambos grupos, siendo 11 de estas diferencias altamente significativas, como se observa en la siguiente tabla:

TABLA N°4

SUB-ESCALA	"SI MISMO" MEDIAS	"OTRO"	F (1, 49)	P
RLMT	33.720	31.880	5,726	0,021
PPT*	8.920	7.740	8,157	0,006
HNTC	13.920	12.600	4,687	0,035
IPL1*	24.240	20.280	26,682	0,000
IPL2*	23.460	20.100	13,443	0,001
IPL3*	26.640	22.200	28,709	0,000
IPL4*	25.360	21.560	20,356	0,000
IPL5*	24.460	21.200	11,167	0,002
TVCA2*	21.160	19.140	7,260	0,010
TVCA3*	22.640	19.400	13,834	0,001
TVCA4*	22.240	19.920	7,421	0,009
TVCA5	19.600	17.900	4,245	0,044
TVCA7*	22.140	18.380	17,257	0,000
TVCA8*	22.680	19.540	11,613	0,001
TVCF3	25.960	24.640	5,425	0,024
TVCF4	25.800	24.580	5,358	0,025
TVCF5	24.280	23.00	4,47	0,040
TVCF7	25.540	24.240	6,049	0,017

* $P < 0.01$

El hecho de obtener diferencias significativas en 18 de las 31 variables empleadas permite concluir que existen

diferencias significativas entre el grupo de supervisores y supervisados, dándose una respuesta afirmativa al primer planteamiento metodológico del presente estudio.

Es de hacer notar que las diferencias obtenidas en el 100% de los casos fueron a favor de los supervisores.

II. SELECCION DE PREDICTORES

Con el fin de determinar las diferencias existentes entre los grupos constituidos por las 4 variables clasificantes (Grupo, Profesión, Departamento y Tipo de Supervisados bajo Cargo) en cuanto a los 63 predictores (uniendo las versiones "si mismo" y "otro"), se realizaron ANOVAS (Anexo"G"). Esto permitiría dar respuesta al segundo planteamiento metodológico de esta investigación, referido a la existencia de diferencias entre los supervisores en función de un conjunto de variables de clasificación, a partir de las respuestas dadas por ellos mismos y sus supervisados al conjunto de sub-escalas. Este análisis permitiría conocer si los predictores generaban diferencias significativas entre los distintos niveles de cada variable clasificatoria. Dichos niveles o categorías son los siguientes:

GRUPO SALARIAL:

- 1 20 - 24
- 2 25 - 27
- 3 29 - 29

PROFESION:

- 1 Ingeniería y Afines
- 2 Administración, Contaduría y Afines
- 3 Otros

DEPARTAMENTO:

- 1 Operativos
- 2 Corporativos, Servicios y Relaciones
- 3 Financieros

TIPO DE SUPERVISADOS BAJO CARGO:

- 1 NME
- 2 NMA

1. **Grupo:** El análisis reveló la significación¹ de 8 variables:

TVCA6	OHNTB **
TVCA7 *	OHNTD
TVCA8 *	OIPL1 **
TVCF6	OTVCA5

Dos de estas variables (*) resultaron ser altamente significativas. No obstante, dos variables (**) se deben considerar con cautela para el momento de su interpretación, ya que se rechazó la hipótesis nula (H₀), a través del Método o Test de Bartlett, lo que implica que violan un supuesto del ANOVA: homogeneidad de las varianzas.

2. **Profesión:** 3 variables resultaron ser significativas para discriminar entre los niveles de esta variable:

CTMPT
ETT **
HNTB

Sólo en una variable (**) no se cumplió el principio de homoscedasticidad.

¹ p<.05

* p<.01

** heteroscedasticidad

3. **Departamento:** para esta variable, el análisis arrojó 12 sub-escalas capaces de diferenciar significativamente entre los niveles o categorías de la misma:

ETT *,**	TVCA4
IPL2 *	TVCA7
IPL3	TVCF1
TVCA1 *	OHNTD
TVCA2 *	OHNTE
TVCA3	OTVCA6

Cuatro de estas variables (*) son altamente significativas y en sólo una (**) se rechazó la H_0 de homogeneidad de las varianzas.

4. **Tipo de Supervisados:** Se buscaron las diferencias entre dos categorías: NMA y NME, en cuanto a los predictores seleccionados. Por tratarse de una variable dicotómica, se utilizó el estadístico T de Student para Muestras Independientes. Para esta variable clasificatoria, 5 predictores resultaron significativos:

PPT	TVCA8
IPL1	OHNTG *
IPL3 *,**	

de las cuales, dos fueron altamente significativas, y una violó el principio de homogeneidad de las varianzas.

A través del análisis anterior, se detectaron un conjunto de posibles predictores en relación a las variables clasificatorias o de membresía, formándose modelos tentativos de predicción, los cuales fueron probados a través de Análisis Discriminantes.

III. PERFILES CARACTERISTICOS

Se determinaron, a través del ANOVA, modelos tentativos de predicción, para cada una de las variables de clasificación. En congruencia con el enfoque multivariado adoptado en el presente estudio, se realizaron 4 Análisis Discriminantes, con el fin de probar la capacidad predictiva de las variables independientes o subescalas con respecto a las variables de membresía o clasificatorias: Grupo, Profesión, Departamento y Tipo de Supervisados bajo cargo (Nómina Mayor o Nómina Menor).

A cada análisis discriminante se le determinó su nivel de significación, empleándose para este fin, el estadístico chi- cuadrado. De este modo se evaluó la capacidad predictiva del modelo (Anexo "H").

Cada función discriminante fue representada gráficamente (Anexo "I") y se reportaron las medidas de tendencia central de las variables predictoras (X y S, Anexo "J") así como, los grados de acuerdo entre las observaciones y las clasificaciones predichas, corrigiéndose este último índice en función del número de acuerdos aleatorios, tal como lo propone Cohen (1960, c.p. Anguera, 1985) en su estadístico denominado "Kappa".

Realizándose los contrastes entre observaciones y predicciones a través de una resustitución de la muestra empleada, la eficacia del Análisis Discriminante fue probada a través de lo que Gnanadesikan y Kettenring (1989) denominan "tasa de error aparente".

Análisis Discriminantes:

1. Grupo:

El ANOVA arrojó un total de 8 variables predictoras, las cuales constituyeron el primer modelo tentativo de predicción. De las dos funciones derivadas, sólo una fue estadísticamente significativa, lo cual merma la capacidad predictiva del modelo.

A través de los estadísticos descriptivos (media y desviación típica), se evidenció la presencia de un perfil por categorías que permitió asignar a los sujetos a cada grupo salarial, obteniéndose la máxima capacidad predictiva o porcentaje de clasificaciones correctas (85,71%) para los sujetos pertenecientes al rango 28-29, como se observa en la Tabla N° 5, lo cual podría atribuirse a la mayor homogeneidad de los mismos .

TABLA N° 5

PORCENTAJE DE ACUERDO: GRUPO SALARIAL

Grupo Actual	Grupos Predichos						Total	
	1	2	3	1	2	3		
1 (20-24)	9	64,29	2	14,29	3	21,43	14	100
2 (25-27)	5	22,73	14	63,64	3	13,64	22	100
3 (28-29)	0	0,00	2	14,29	12	85,71	14	100

Aun cuando los porcentajes de predicción correcta son inferiores para los otros grupos (1 y 2), estos no son despreciables (64,29% y 63,64%), siendo el más bajo el correspondiente a la categoría 2, lo cual podría atribuirse a la heterogeneidad de los sujetos de esa categoría. El índice global de acuerdo entre lo observado y lo predicho fue de un 70%, el cual, corregido por la Kappa de Cohen se estabilizó

disminuyendo a un 55,1%, en función del número de acuerdos aleatorios.

Al observarse los estadísticos descriptivos se evidencia una tendencia por parte de los sujetos pertenecientes a la categoría 3 a puntuar más alto en contraste con los de la categoría 1 que puntúan más bajo. En relación a la dispersión, esta tendió a ser mayor para el grupo 2, lo cual en cierto modo avala la hipótesis de heterogeneidad de estos sujetos. En general, las desviaciones típicas de las escalas fueron bastante similares al compararse entre los grupos.

2. Profesión:

Se construyó un modelo tentativo de predicción conformado por tres variables. De las dos funciones derivadas sólo una fue estadísticamente significativa, obteniéndose la mejor capacidad predictiva para el primer grupo.

El conjunto de medias y desviaciones evidenciaron una tendencia a puntuar más alto en aquellos sujetos pertenecientes a la categoría 2 (Administración y afines), puntuando más bajo los pertenecientes a la 1 (Ingenieros y Afines). El grado de dispersión difirió entre los grupos, siendo elevado para el grupo 3 en la primera y tercera subescala. Sobre la base de esta información, sería de esperar que la mayor capacidad predictiva fuese para el grupo 2, al ser este más homogéneo, ofreciendo por ende un perfil más definido.

En efecto, al observarse los grados de acuerdo entre las observaciones y las predicciones (Tabla N°6), se logró asignar correctamente al 80% de los casos de la categoría 2, hallándose la menor capacidad predictiva (43,75%) para la categoría 3.

TABLA N° 6

PORCENTAJE DE ACUERDO: PROFESION

Grupo Actual	Grupos Predichos						Total
	1	2	3	4	5	6	
1 (Ing.)	12	63,16	2	10,53	5	26,32	19 100
2 (Admon.)	0	0,00	12	80,00	3	20,00	15 100
3 (Otros)	4	25,00	5	31,25	7	43,75	16 100

Es de resaltar que la baja capacidad predictiva para la categoría 3 puede deberse a la heterogeneidad de las profesiones que incluía, a las cuales no subyace un tronco común. Ejm: Química y Comunicación Social.

Se calculó el índice global de acuerdos, el cual fue de 62%, y se estabilizó a través del número de acuerdos aleatorios, reduciéndose a un 43,2%. (Kappa)

3. Departamento:

Para esta variable clasificatoria se obtuvo un total de 12 predictores, constituyendo el modelo de predicción con mayor número de variables.

Al calcularse las funciones derivadas, ambas fueron significativas ($p < 0.05$), teniendo mayor capacidad predictiva que los modelos antes reportados.

En relación a los estadísticos descriptivos se observa una tendencia por parte de los sujetos de la categoría 3 (Finanzas) a puntuar más alto, obteniéndose bajos puntajes para los sujetos de la categoría 2 (Corporativos, de Servicios y de Relaciones). La dispersión fue bastante similar entre los grupos, aunque ligeramente mayor para la categoría 3.

Como se muestra en la Tabla N° 7, el modelo presentó su máxima capacidad predictiva para el grupo 2, con un 84% de asignaciones correctas. Aun cuando el resto de los porcentajes de acuerdo fueron menores (78,57% y 63,64%), no fueron despreciables, correspondiendo el más bajo al grupo 1.

TABLA N° 7

PORCENTAJE DE ACUERDO: DEPARTAMENTO

Grupo Actual	Grupos			Total
	1	2	3	
1 (Operativ.) 7	63,64	3 27,27	1 9,09	11 100
2 (Corporat.) 2	8,00	21 84,00	2 8,00	25 100
3 (Financ.) 1	7,14	2 14,29	11 78,57	14 100

El índice global de acuerdos fue de un 78%, que corregido por la Kappa de Cohen se estabilizó reduciéndose a un 64,4%.

4. Tipo de Supervisados bajo cargo:

Con este modelo se pretendió probar la capacidad predictiva de las 5 sub-escalas seleccionadas por el ANOVA, con respecto a la clasificación Nómina Mayor o Nómina Menor.

La función derivada resultó ser altamente significativa ($p < 0,01$), revelando un óptimo poder de discriminación.

En relación a las medias y desviaciones típicas, se pudo apreciar la presencia de un perfil, observándose una marcada tendencia a puntuar más alto, en aquellos sujetos que tenía bajo su cargo a personal de NMA, a excepción de la sub-escala OHNTG.

Al calcularse el grado de acuerdo entre los grupos actuales y predichos, la mejor predicción (85,19%) fue para la categoría 2, aun cuando la correspondiente al 1 no era despreciable (78,26%) (Tabla N°8). El grado global de acuerdo fue de un 82% que corregido por la Kappa de Cohen resultó ser del 63,7%, siendo este el modelo tentativo más efectivo.

TABLA N° 8

PORCENTAJE DE ACUERDO: TIPO DE SUPERVISADO

Grupo Actual	Grupos		Predichos		Total
	1		2		
1 (NME)	18	78,26	5	21,74	23 100
2 (NMA)	4	14,81	23	85,19	27 100

A través de los modelos predictivos generados, se halló la existencia de diferencias significativas en función de las variables de clasificación, conformándose un perfil característico para las categorías de las mismas.

Determinadas estas diferencias, en el presente estudio se planteó la posibilidad de determinar en donde se hallaban estas diferencias, razón por la cual se realizaron contrastes a posteriori para cada variable de clasificación. Es de resaltar que el objetivo primario de clasificar sobre la base de los predictores generados, fue cubierto con el análisis anterior, pretendiendo este último afinar la información obtenida con cada modelo.

Contrastes A Posteriori:

1. Grupo:

El ANOVA arrojó un conjunto de variables predictoras que eran estadísticamente significativas, a nivel individual

(Anexo "G"). Con el fin de conocer si las variables discriminaban de modo óptimo, al trabajar en conjunto, se calculó un indicador multivariado, Lambda de Wilks, (Wilkinson, 1987) ($\lambda=0.478$) el cual resultó ser significativo con una $p < 0,05$.

El primer contraste correspondió a los grupos 1 y 2, resultando ser equivalentes, a excepción de las subescala OHNTB. El siguiente contraste fue entre los grupos 1 y 3, el cual reveló la existencia de diferencias significativas para todas las variables de estos grupos, a excepción de OHNTB. El último contraste, 2 y 3, arrojó diferencias significativas entre estos grupos a excepción de la subescala OHNTB. De lo anterior se desprende que 1 y 2 son equivalentes, estando las diferencias entre 1 y 3 y entre 2 y 3. (Tabla N° 9)

TABLA N° 9

CONTRASTES A POSTERIORI:GRUPO SALARIAL

Sub-escalas	1 vs. 2		1 vs. 3		2 vs. 3	
	F	Prob.	F	Prob.	F	Prob.
TVCA6	0,223	0,639	5,919	0,019	4,916	0,031
TVCA7	0,008	0,928	8,052	0,007	10,417	0,002
TVCA8	0,628	0,432	13,850	0,001	11,035	0,002
TVCF6	0,007	0,933	5,096	0,029	5,811	0,020
OHNTB	6,984	0,011	3,976	0,052	0,192	0,663
OHNTD	0,125	0,726	5,599	0,022	5,120	0,028
OIPL1	0,060	0,807	5,465	0,024	5,470	0,024
OTVCA5	0,048	0,827	4,273	0,044	6,274	0,016

2. Profesión:

Las 3 variables predictoras detectadas, eran estadísticamente significativas por separado, resultando ser altamente significativas ($P \leq 0.001$) en conjunto, al calcularse su capacidad de discriminación multivariable a través del coeficiente Lambda de Wilks (0,576).

El primer contraste entre 1 y 2 (Ingenieros vs Administradores) arrojó diferencias altamente significativas para las tres variables, con mayor peso en la sub-escala ETT. El siguiente contraste, 1 y 3, (Ingenieros vs Otro) no reveló diferencias significativas en ninguna de las variables. El último contraste, 2 y 3, sólo arrojó diferencias significativas a nivel de la escala ETT. Sobre la base de lo anterior, se destaca que las diferencias están entre 1 y 2 (Tabla N° 10).

TABLA N° 10

CONTRASTES A POSTERIORI: PROFESION

Sub-escalas	1 vs. 2		1 vs. 3		2 vs. 3	
	F	Prob.	F	Prob.	F	Prob.
CTMPT	6,375	0,015	4,123	0,048	0,259	0,613
ETT	15,770	0,000	0,622	0,434	9,435	0,004
HNTB	4,236	0,045	7,406	0,009	0,350	0,557

3. Departamento:

Para los 12 predictores generados se obtuvo una Lambda de Wilks de 0,318 determinándose una alta capacidad de discriminación para las variables como conjunto ($P \leq 0,01$).

El primer contraste, para 1 y 2, arrojó diferencias significativas en cuatro sub-escalas (TVCA1, TVCA7, OHNTD y OHNTE), siendo equivalentes en las 8 restantes.

El segundo contraste, 1 y 3, evidenció diferencias significativas en dos sub-escalas (ETT y OTVCA6), siendo equivalentes en las 10 restantes. El último contraste, 2 y 3, dió diferencias significativas para la mayoría de las variables, a excepción de ETT, IPL2, TVCA1 y TVCA2, lo cual implica que estos son los grupos que más difieren. (Tabla N° 11)

TABLA N°11

CONTRASTES A POSTERIORI:DEPARTAMENTO

Sub-escalas	1 vs. 2		1 vs. 3		2 vs. 3	
	F	Prob.	F	Prob.	F	Prob.
ETT	0,236	0,629	15,652	0,000	18,050	0,000
IPL2	1,524	0,223	2,343	0,133	10,149	0,003
IPL3	1,005	0,321	1,492	0,228	6,557	0,014
TVCA1	1,883	0,177	2,611	0,113	11,818	0,001
TVCA2	5,662	0,021	0,813	0,372	13,451	0,001
TVCA3	1,342	0,253	1,144	0,290	6,485	0,014
TVCA4	0,818	0,370	2,657	0,110	8,690	0,005
TVCA7	4,668	0,036	0,099	0,755	3,850	0,056
TVCF1	0,403	0,529	2,631	0,111	7,002	0,011
OHNTD	6,985	0,011	0,834	0,366	3,107	0,084
OHNTE	7,484	0,009	1,985	0,165	1,599	0,212
OTVCA6	3,857	0,055	7,759	0,008	1,521	0,224

4. Tipo de Supervisados (NME, NMA):

En conjunto, todos los predictores revelaron poseer una alta capacidad de discriminación ($\lambda = 0,252$; $p \leq 0,001$).

En apariencia, la alta efectividad para determinar quienes manejaban supervisados de NME, permitió tener una alta capacidad de clasificación para la segunda categoría NMA. Siendo sólo dos categorías no se realizaron contrastes entre estas variables.

DISCUSION

La presente investigación tiene su fundamento en la importancia que reviste el poseer características de Liderazgo, cuando se ejerce un cargo de nivel supervisorio-gerencial, donde el énfasis recae sobre la conducción de grupos y lo deseable es facilitar y optimizar el alcance de las metas a nivel organizacional. (Janda, 1960)

La conducción de equipos debe incluir aspectos dirigidos tanto hacia la definición de objetivos y ejecución de tareas, como al clima y relaciones interpersonales en el grupo. (House, 1971; Yukl, 1971; Fiedler, 1967, 1875; Blake y Mouton, 1965; Hersey y Blanchard, 1988)

El Liderazgo conjuga estas dos orientaciones de manera simultánea, por lo tanto, la mejor manera de conducir a un grupo será a través de un líder.

Sin embargo, no hay líder si este no es reconocido como tal por los miembros del grupo (Jago, 1982). El Liderazgo exitoso depende más de la percepción que tiene el supervisado del Líder, que de las habilidades de este último (Kouzes y Posner, 1984). De aquí la pertinencia de plantear, en el presente estudio, una comparación entre las percepciones del Líder (supervisor) y de los miembros (supervisados).

Los datos arrojados en esta investigación revelan la presencia de diferencias entre el grupo de supervisores y supervisados, en cuanto a las características y conductas de Liderazgo a que hacen referencia los diferentes enfoques.

Es de destacar que la totalidad de las diferencias halladas van en la dirección de apoyar la mejor autoevaluación de los supervisores lo que puede implicar la influencia de fenómenos como: deseabilidad social y congruencia cognoscitiva, en cuanto a las expectativas y conductas propias para un cargo de ese nivel. (Heider, 1958; Festinger, 1957; Calder, 1976; Hater & Bass, 1988)

Los bajos puntajes asignados por los supervisados podrían obedecer a una percepción diferente de la situación, que bajo las condiciones de anonimato y confidencialidad pudiera sugerir que ésta fue más crítica o más real.

Los resultados muestran que son en las Prácticas de Liderazgo (Kouzes y Posner, 1987) y en los roles Competitivos (Quinn, 1989) donde mejor se expresan estas diferencias, seguidos por dos variables situacionales (Fiedler, 1984) y en último lugar una base de poder (Hersey y Natameyer, 1988).

A este respecto, las mayores diferencias se centran en conductas relacionadas con, la búsqueda de nuevas oportunidades para mejorar la organización ; la inspiración de una visión común sobre un futuro positivo ; la involucración de los supervisados de manera activa en la planificación de las acciones ; el comportamiento congruente del supervisor en cuanto a sus valores y creencias; y la motivación y el reconocimiento proporcionado a los supervisados en función de los logros alcanzados .

La percepción por parte de los supervisores, acerca del desempeño de este conjunto de prácticas, parece revelar que se consideran a sí mismos como líderes efectivos, que definen y estructuran tareas sin descuidar el clima y relaciones con sus supervisados. (Kouzes y Posner, 1988). Es

de destacar que esta percepción es contraria a la del grupo de supervisados.

Otras diferencias se encuentran expresadas en el desempeño actual de los roles referidos al despliegue de conductas tales como:

planear y organizar esfuerzos colectivos (Coordinador) ; establecer objetivos y definir roles y tareas (Director); focalizar el trabajo y motivar a los miembros de equipo (Productor); facilitar la adaptación y el cambio, a través del ejercicio de la creatividad y la persuasión (Innovador) y la promoción de esfuerzos colectivos, reducción de conflictos y solución de problemas grupales, donde se enfatiza el desarrollo grupal, a través del sentido de pertenencia y afiliación (Facilitador); y el desarrollo individual, a través de oportunidades de entrenamiento bajo una orientación empática (Mentor).

A nivel de criterios "ideales" también se hallan diferencias, entre supervisores y supervisados, en todos estos roles, a excepción de "Coordinador", expresando los primeros un alto grado de acuerdo con el desempeño simultáneo de todos los roles en el futuro.

Desde el punto de vista de los supervisores, el manejo de todos estos roles podría implicar que se plantean el uso simultáneo de perspectivas en apariencia contradictorias, las cuales generan más alternativas de acción, y aumentan la posibilidad de enfrentar de manera efectiva la estabilidad y el cambio. (Quinn, 1989)

Por el contrario, el grupo de supervisados parece percibir el desempeño actual y futuro de estos roles, en menor medida que el grupo anterior o lo que en extremo

podría implicar, que perciben a sus supervisados como sujetos que persiguen una meta, construyendo para ello un conjunto lógico de abstracciones, eliminando de este modo las contradicciones o paradojas y reflejando, por ende, una actitud mental unidimensional.

En relación a las variables situacionales, se evidencia la presencia de una clara discrepancia en la percepción de la calidad de las relaciones interpersonales, siendo más favorables o adecuadas desde el punto de vista de los supervisores que de los supervisados.

Al tomarse como referencia los propósitos que deben enfatizarse al construir un equipo democrático (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1986) esta muestra parece estar focalizada hacia el establecimiento de metas y prioridades y la decisión sobre medios y métodos óptimos, descuidando la exploración de la calidad de las relaciones de trabajo.

Siendo la relación entre el Líder y el grupo la variable situacional aislada más importante (Fiedler, 1967), es de destacar la discrepancia hallada en esta muestra, ya que la autoridad del Líder depende de la aceptación que reciba de los miembros del grupo. Si no se tiene confianza en el Líder, su situación será poco favorable aun cuando cuente con el apoyo de la organización (Posición de poder y Estructura de la Tarea).

El poder otorgado por la organización provee del derecho a dirigir, evaluar, "recompensar", y se halla afectado por el grado de impacto que tengan las decisiones y recomendaciones de los supervisores, en los altos niveles de la jerarquía organizacional. (Fiedler, 1967)

Los supervisados atribuyeron un menor grado de autoridad o poder legítimo a los supervisores, en comparación a lo que estos últimos perciben poseer.

Al hallarse diferencias a este respecto, se podría plantear a modo de hipótesis, que los supervisados no perciben el impacto de la autoridad de su supervisor sobre niveles de mayor jerarquía, disminuyendo el grado de influencia asociada a un cargo de esta índole.

Por último, y en esta misma línea, hubo diferencias en cuanto a la percepción del uso por parte del supervisor, de su experiencia, conocimientos y destrezas para lograr la complacencia de sus supervisados (poder experto). Siendo esta una de las bases de poder más efectivas (French y Raven, 1959; Hersey y Natameyer, 1988), es relevante destacar esta discrepancia, ya que la percepción que tenga el supervisado acerca de la experticia del Líder puede incluso ser más importante que el grado de experticia que este último realmente posea, a la hora de trabajar juntos para lograr las metas deseadas. (Yukl, 1981)

Siendo el objetivo de este estudio, lograr una visión integral del fenómeno de Liderazgo, es pertinente llegar a una síntesis por enfoques dentro del marco de referencia propuesto por Yukl (1981). Sobre este propósito se halla que:

- En la dimensión de **Poder** o Influencia los grupos, en general, no reflejan diferencias, lo que podría significar que hay tal grado de definición en cuanto a la autoridad, que las percepciones de ambos grupos son congruentes. Sin embargo, hubo diferencias en cuanto a la percepción del grado de experticia, donde los supervisados parecen no considerar que sus supervisores tengan el conocimiento, la

experiencia y las destrezas necesarias para ser fuentes confiables de información y consejo.

- En la dimensión **Situacional**, las diferencias entre supervisores y supervisados parecen centrarse en lo referido a las relaciones Líder-Miembro. Los supervisores consideraron tener mejores relaciones, no percibieron la existencia de desacuerdos o fricciones entre los miembros y ellos, contrariamente a lo percibido por el grupo de supervisados.

- En la dimensión **Conductual**, se obtuvo el mayor grado de discrepancia, percibiéndose los supervisores como sujetos que desempeñan ampliamente roles y prácticas asociadas a la conducción de grupo, orientándose tanto hacia la definición de objetivos y ejecución de tareas, como al establecimiento de adecuadas relaciones interpersonales con su equipo.

En síntesis, el conjunto de diferencias halladas permite dar una respuesta afirmativa al primer planteamiento metodológico de este estudio, y plantea la posibilidad de que, al no darse en esta muestra el grado de congruencia deseable, entre lo que transmite el supervisor y lo que percibe el supervisado, la consecución de metas no se debe estar logrando de manera que genere la mayor eficacia y satisfacción para ambas partes.

Haciendo referencia al segundo planteamiento metodológico del presente estudio, se parte del hecho de que el Líder no es un sujeto aislado. El interactúa con un grupo dentro de un contexto determinado, el cual le impone ciertas restricciones y parámetros de acción (Yukl, 1981; Pfeffer, 1977). Sus características personales (sexo, edad, nivel educativo) entran en interacción con la naturaleza y

características de la unidad que dirige (tareas, equipo de trabajo, políticas, cultura, comunicación ,etc), esperandose así, un patrón definido de actuación (Fiedler y Chemers, 1984).

De este modo, aspectos tales como, la unidad funcional de trabajo (Departamento), la forma de estructurar y planear las actividades desempeñadas (Profesión), el nivel de responsabilidad (Mintzberg,1973; Nealy y Fiedler,1968) delegado por la empresa (Grupo Salarial) y el tipo de personal que se tiene bajo cargo, proveen oportunidad para moderar diferentes características y conductas de Liderazgo.

A partir de estas consideraciones, se pretendió describir los perfiles de Liderazgo característicos, correspondientes a cada una de las variables antes mencionadas: Departamento, Profesión, Grupo Salarial y Tipo de Supervisado bajo cargo.

La importancia que revestiría este hallazgo se relaciona con la posibilidad de verificarlo y utilizarlo para la optimización del entrenamiento y desarrollo del personal en las diversas estrategias para el ejercicio del Liderazgo (Estructuración de objetivos y tareas o Relaciones Interpersonales).

Los perfiles hallados se presentan a continuación:

1.GRUPO SALARIAL:

Para esta variable se obtuvo un perfil constituido por un conjunto de predictores, los cuales representaron principalmente las dimensiones **conducta** y **poder** propuestas por Yukl. (1981).

Se destaca la presencia de 4 roles (Quinn,1989) que se corresponden a los modelos de Sistema Abierto (Corredor e Innovador) y Relaciones Humanas (Facilitador y Mentor). Se hallan dos bases de poder: Relación e Información (Hersey y Natameyer,1988) y por último, una Práctica de Liderazgo: Retar el Proceso (Kouzes y Posner,1987).

Estas características tienden a señalar actividades referidas a la búsqueda del cambio, exploración y experimentación de nuevas oportunidades por parte del supervisor, el cual es percibido como un sujeto que detecta necesidades de variación, crecimiento y riesgo. La orientación hacia el futuro es dinámica y longitudinal e implica el contacto con el ambiente externo y con personas influyentes, haciendo uso de información relevante y actualizada.

A este perfil también subyace una focalización hacia necesidades y sentimientos, siendo el caso individual más importante que la regla general.

El perfil más definido es el del grupo 28-29, donde los sujetos se perciben y fueron percibidos como supervisores que desempeñaban estas actividades en mayor medida que los grupo 20-24 y 25-27, en cuanto a los roles correspondientes a los Modelos de Sistema Abierto y Relaciones Humanas.

Esto plantea la posibilidad de que es en los niveles altos de la jerarquía organizacional donde es factible y pertinente mantener legitimidad y recursos externos, facilitando la adaptación y el cambio frente a las necesidades de variación, crecimiento y riesgo.

Esto coincide con lo reportado en otras investigaciones (Brooks, 1955; Hemphill, 1959; Kotzell y cols, 1968; Mahoney y cols, 1965; Tornol y Pinto, 1976) donde los gerentes de nivel alto estuvieron orientados hacia el ejercicio de una alta autoridad, planes de largo alcance, modificación de la estructura organizacional e iniciación de nuevas maneras de hacer las cosas.

Por el contrario, en el rango inferior (20-24) los supervisores básicos y operativos no parecen percibirse como sujetos idealistas que analizan los problemas desde una perspectiva longitudinal, ya que deben manejar las situaciones diarias de modo más concreto y con bajos niveles de incertidumbre.

Esto es congruente con el hecho de que los gerentes de bajo nivel están más orientados a mantener un nivel estable de trabajo, solucionando problemas y ocupándose de asuntos técnicos, realizando actividades más fragmentadas y orientadas hacia problemas comunes (Mintzberg, 1973)

El grupo 25-27 refleja un perfil de transición que es similar al del grupo 20-24, a excepción del uso del poder de relación, donde es similar al grupo 28-29.

Para esta dimensión (poder) el grupo 20-24 percibió que ejerce su influencia sobre dos bases (relación e información). Ellos deben mantener contacto con personas influyentes y poseer información valiosa para otros.

Si esto es así, sería lógico suponer que estas bases puntúen bajo para el grupo 28-29, quienes no necesitan recurrir a relaciones de influencia para lograr el cumplimiento de sus metas, ya que su autoridad es

suficientemente reconocida. En cuanto a la información, es quizás la base a utilizar menos coercitiva y más factible, para un sujeto que aun no ha alcanzado la experiencia y experticia suficiente (French y Raven, 1959).

2. PROFESION:

Para esta variable, 3 aspectos resultaron significativos, para diferenciar entre Ingenieros y afines, Administradores y afines y "otros" profesionales.

Resultó un perfil donde se conjugaron 3 de las dimensiones propuestas por Yukl (1981): **rasgos, situación y poder**, hallándose un patrón característico al cual subyace una orientación del supervisor hacia la consideración e interés por los miembros de su equipo de trabajo; sin descuidar el grado de estructuración de los objetivos y tareas, ambos aspectos dentro de una atmósfera de influencia basada en las relaciones de este supervisor con persona dentro y fuera de la organización .

De cualquier modo, resalta el hecho de que dos de estos elementos tengan en común un factor netamente personal, como es el de la orientación hacia las personas, lo cual constituye a grandes rasgos el perfil de esta variable.

Dicho perfil fue más definido para la categoría de Administradores, Contadores y afines que para el grupo de Ingenieros y afines, lo cual podría explicarse por la mayor diversidad de actividades, tipos de tareas y alcance de las mismas, para este último grupo, las cuales difieren de una especialidad de ingeniería a otra.

En contraste, el grupo de Administradores y Contadores se asume desempeñan actividades más definidas, altamente

especificadas y enraizadas en la cultura empresarial. Es conocido (Yukl,1981) que para gerentes de contabilidad y producción hay un patrón de actividades cíclico, diario y semanal, mientras que para gerentes de investigación y proyectos hay más flexibilidad y variedad de actividades.

Detallándose el perfil se evidencia que el grupo de Administradores y afines se halla más orientado hacia las relaciones interpersonales, que el grupo de Ingenieros y afines.

Los primeros parecen perciben un mayor grado de estructuración de las tareas y un mayor uso de relaciones e influencia para el desempeño de sus actividades, tanto con su grupo como con otras unidades funcionales o departamentos, dentro y fuera de la empresa.

Las diferencias por profesión parecen focalizarse sobre el énfasis dado a la orientación y relaciones personales con los miembros del equipo, dándose estas características para el grupo de Administradores, Contadores y afines. Por tanto el perfil se adapta más a este grupo.

3.DEPARTAMENTO:

En esta variable es donde están representados la mayoría de los enfoques empleados en el presente estudio.

La dimensión **situacional** se refleja en el grado de estructuración de la tarea, al igual que para la variable anterior.

La dimensión **conductual** es la que está mayormente representada a través de las Prácticas de Liderazgo y los roles Competitivos.

Por último, la dimensión de **poder** se representa por las bases de información y legítima.

Observándose el perfil se evidencian aspectos relativos a la inspiración de una visión común acerca de un futuro positivo; innovador; para cuya realización se requiere de la participación activa de los miembros del equipo, en la planificación de las acciones. Se despliegan conductas asociadas con la promoción de esfuerzos colectivos y trabajo de equipo, el cual es monitoreado a través del control del cumplimiento de reglas y objetivos y sobre la base de la autoridad otorgada por el cargo).

El supervisor planifica, organiza y coordina acciones en busca de resultados, clarifica tareas sobre la base de información actual y valiosa para otros .

En síntesis, se evidencia que las características de Liderazgo que constituyen el perfil para diferenciar las categorías de departamentos, son las relacionadas con la habilidad del supervisor para dirigir, organizar y orientar al equipo hacia una ejecución óptima, a través de la planificación, definición y clarificación de tareas y procedimientos, sin descuidar el factor motivacional, de interrelación interpersonal, aun cuando este es un aspecto secundario.

El perfil descrito se adapta en mayor grado para los sujetos pertenecientes a los departamentos Corporativos, de Servicios y Relaciones.

Contrario a lo que cabría esperarse dada la naturaleza de esta categoría, donde se supone que departamentos tales como Recursos Humanos, Servicios Generales, Médico, entre otros, tienen como objetivo el desarrollo y bienestar del individuo como recurso básico de la empresa, se evidenció una marcada orientación hacia las tareas y cumplimiento de objetivos.

Aun cuando este hecho podría resultar en apariencia paradójico, no contradice la cultura organizacional predominante, la cual valora en primer término la obtención de resultados. Este énfasis sobre el desempeño (Yukl, 1981) podría explicarse dado el hecho de que estos departamentos (Corporativos, de Servicios y Relaciones) se hallan en competencia directa con otras unidades y solamente pueden "sobrevivir" y prosperar siendo más eficientes y productivos que sus competidores.

La relevancia dada a este aspecto fue mayor para la categoría de departamentos Financieros, donde se espera que el foco recaiga sobre resultados y ganancias. El conjunto de departamentos Corporativos, de Servicios y Relaciones difirió significativamente de este grupo en las variables relativas a la orientación hacia los sujetos como miembros de un equipo, sin embargo, y por lo anteriormente expuesto, estos aspectos relativos a las relaciones interpersonales no tuvieron el énfasis esperado.

4. TIPO DE SUPERVISADO BAJO CARGO:

Para esta variable se generó un perfil constituido por la dimensión **conductual**, y la dimensión de **poder** (Yukl, 1981).

Es de destacar que a este perfil subyacen características relativas a formas o modos de retar los procesos; involucrando al equipo de manera activa en la planificación y toma de decisiones, haciéndolos sentir capaces y motivados;obedeciendo a un interés y aprecio por los miembros del grupo en cuanto a su desarrollo y satisfacción de necesidades. Predomina una orientación empática bajo una atmósfera de poder reconocida en la organización y basada en la habilidad de gratificar a otros

Al observarse los perfiles arrojados se evidencia que los puntajes más altos son obtenidos por aquellos supervisores que manejan en mayor medida a personal perteneciente a Nómina Mayor (NMA).

Esto podría implicar que esos supervisores se perciben a sí mismos como sujetos que exploran e innovan, involucrando activamente a su equipo en la planificación y toma de decisiones.

Esto es lo esperado, ya que cuando la tarea no está estructurada y es más compleja los supervisados probablemente tengan alguna información que el líder no posee y la calidad de las decisiones de la tarea se puede mejorar con su participación en las mismas (1976) otros).

El contacto parece ser más empático al trabajarse con NMA, siendo el individuo más importante que la regla general (Quinn,1989). En apariencia, esto es contrario para el personal NME, donde todo está planificado y estructurado de tal modo, que no importa quien desempeña las funciones, estando opacado el individuo por la regla general. De este modo cuando las tareas son relativamente estructuradas (baja

complejidad, variabilidad y dificultad) los supervisores tienden a actuar con más dirección y autocracia, permitiendo menos participación en las decisiones de la tarea (Bass,1976;Hill y Hughes,1974).

El único aspecto donde puntúan más alto los supervisores con personal NME, es en el relativo al poder de gratificación, ya que al estar definidas las tareas, y no siendo tan factible el innovar o explorar, sólo pueden inducir obediencia a través de recompensas, o reconocimientos.

Sobre la base de lo anteriormente reportado, es decir, la presencia de perfiles característicos para cada variable de clasificación, se da una respuesta afirmativa al segundo planteamiento metodológico del presente estudio, encontrándose una asociación entre las características y conductas de Liderazgo, según los distintos enfoques y la pertenencia o membresía a determinado departamento, profesión, grupo salarial y tipo de supervisados.

Para finalizar, es de destacar que el conjunto de perfiles descritos revelan que los supervisores se perciben como personas que se orientan más hacia las relaciones interpersonales. Sin embargo, este hallazgo se apoya más en los reportes de los supervisores que de los supervisados.

CONCLUSIONES

A partir del planteamiento sobre las características de Liderazgo presentes en personal supervisorio-gerencial se concluye que:

1. La percepción de dichas característica dedifiere entre el grupo de supervisores y supervisados. Estas diferencias se centraron en las siguientes dimensiones: **Poder**, donde los supervisados no parecieron reconocer el uso de la experticia, experiencia y conocimiento para lograr complacencia, tal como lo perciben sus supervisores. **Situacional**, donde los supervisores percibieron poseer mayor nivel de autoridad y mejores relaciones interpersonales con los supervisados, que lo que estos últimos percibieron. **Conductual**, donde los supervisores se percibieron como sujetos que desempeñaban ampliamente un conjunto de roles y prácticas de Liderazgo, lo cual no se correspondió con lo percibido por los supervisados.

Las discrepancias mencionadas podrían ir en detrimento de un Liderazgo efectivo, y por ende de la óptima consecución de metas colectivas.

2. Existe un patrón característico para cada variable contextual definida.

Para **Grupo Salarial**, el perfil estuvo conformado por el desempeño de actividades referidas a la búsqueda de cambio e innovación, y al establecimiento de contacto tanto con el ambiente externo como con los miembros del equipo. Este perfil se adaptó más al grupo 28-29.

En **Profesión**, el perfil enfatizó características orientadas al establecimiento de relaciones interpersonales

más que hacia la ejecución de tareas, adaptándose más a la categoría de Administradores y afines.

Para **Departamento** el patrón estuvo conformado por características relacionadas al uso de habilidades para dirigir, coordinar y organizar, focalizándose sobre la ejecución de tareas y siendo secundarias las relaciones interpersonales. Este perfil fue más definido para la categoría de Corporativos, de Servicios y Relaciones.

Por último, para **Tipo de Supervisado bajo cargo**, el perfil estuvo caracterizado por una orientación empática hacia los supervisados, haciéndolos partícipes de la planificación y toma de decisiones. Este perfil se adaptó más a aquellos supervisores con personal de NMA.

Lo anteriormente reportado evidencia que el supervisor no puede ser visto como un ente aislado, sino inmerso en un contexto y en interacción con los miembros de un equipo.

El grupo de supervisores, en general, se percibió más de lo que fue percibido como sujetos orientados al establecimiento de relaciones interpersonales con su grupo, sin descuidar la consecución de metas y objetivos.

LIMITACIONES y SUGERENCIAS

1. La naturaleza **ex post facto** de esta investigación conlleva intrínsecamente dificultades que radican esencialmente en el gran número de variables involucradas, y en la falta de control de éstas en el momento de estimar su influencia en la variable dependiente.
2. Fallas en la traducción o adaptación de algunas de las escalas originales, lo que pudo haber dificultado la comprensión de algunos items. Se sugiere aplicar estos instrumentos sobre muestras con características similares, para comparar y ajustar los datos obtenidos.
3. Procesos atribucionales pueden haber sesgado las estimaciones tanto en los supervisores como en los supervisados. Es posible aplicar junto con los instrumentos, una escala de deseabilidad social tal como se utilizó en el Inventario de Prácticas de Liderazgo (Kouzes y Posner, 1987).
4. El N sólo fue representativo del área de Caracas, lo que disminuyó la capacidad de generalización, en términos tanto de la empresa como de toda la industria petrolera. Se pudieran hacer otras aplicaciones no sólo en otras áreas operativas de la Empresa, otras filiales y organizaciones de distinta naturaleza.
5. Algunas subescalas arrojaron indicadores estadísticos y distribuciones que se alejaban de lo

esperado, lo que pudo deberse a la acción de factores no controlados.

6. Se sugiere controlar variables como edad y antigüedad en la empresa, las cuales no fueron tomadas en cuenta en el presente estudio, por hallarse relacionadas al nivel o grupo salarial.
7. No se pudo extender el estudio a niveles ejecutivos, ya que el acceso a este nivel no fue posible.

BIBLIOGRAFIA

- ARNAU G., J. Psicología Experimental: Un Enfoque Metodológico. Edit. Trillas, México 1982.
- ANGUERA, M. Manual de Prácticas de Observación. Edit. Trillas, México, 1985.
- AZORIN, P. Curso de Muestreo y Aplicaciones. Edit. Aguilar, Madrid 1969.
- BASS, B. Stodgill's Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research. Edit. Free Press N.Y. 1981
- BASS, B. Leadership : Good, Better, Best. Organizational Dynamics. Winter, 1985, 26-40.
- BEHLING, O.y RAUCH, C. A Functional Perspective on Improving Leadership Effectiveness. Organizational Dynamics. Spr, 1985, 51-61
- BENNIS, W. y NANUS, B. Leaders the Strategies for Taking Charge. Edit Harper & Row, N.Y., 1985.
- BOWERS, D. Y SESHORE, S. Predicting Organizational Effectiveness with a for Factor Theory of Leadership. Administrative Science Quaterly Sep. 1966, 238-263.
- BURNS, J. Leadership Edit. Harper & Row, N. Y. 1978.

- CALDER, B. An Attribution Theory of Leadership. En Staw B & Salancik (Eds) New Direccctions in Organizational Behavior Chicago, 1977.
- COCHRAN G., W. Técnicas de Muestreo. Edit. C.E.C.S.A., México, 1971.
- CHRUDEN, H. y SHERMAN, A. Administración de Personal Edit. C.E.C.S.A., México 1986.
- DRUCKER, P. El Liderazgo : Más Acción que Brillo. América Economía, 1988, N°13, 48-49.
- EDEN, D. y LEVIATAN, U. Implicit Leadership Theory as a Determinant of the Factor Estructure Underlying Supervisory Behavior Scales. Journal of Applied Psychology.1975, 60, 736-41.
- EL NACIONAL, Edición 47 Aniversario. Agosto 1990.
- FIEDLER, F. y GARCIA, J. New Approaches To Effective Leadership. Cognitive Resources and Organizational Performance. Edit. John Wiley and Sons, Inc. N.Y. 1987
- FIEDLER, F. y CHEMERS, M. Liderazgo y Administración Efectiva. Edit. Trillas, México, 1985.
- GNANADESIKAND, R. y KETTENRING, J. Dyscriminant Analysis and Clustering, Estadistical Science, 1989, 4(1), 34-69.

- GIBSON, J. y cols. Organizaciones. Conducta, Estructura, Proceso. Edit. Interamericana, México 1987.
- HALL, R. Organizaciones, Estructura y Proceso Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana. México, 1986
- HAMPTON, D. y cols Manual de Recursos Humanos Edit. Trillas, México 1982
- HATER, J. y BASS, B. Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. Journal of Applied Psychology. 1988, 73, N°4, 495-702.
- HELLRIEGEL, D. Y cols. Organizational Behavior MN : West St. Paul, 1986
- HINKIN, T. y SCHRIESHEIM, C. Power and Influence : The View from Below. Personnel May, 1988, 47-50
- HORNSTEIN, H y cols. Responding to Contingent Leadership Behavior Organizational Dynamics 1987, 16, 56-65.
- HOUSE, R. Leadership Research: Some Forgotten, Ignored, or Overlooked Findings. En Hunt, J. y cols (Eds). Emerging Leadership Vistas. Cap. 14, Pág. 245-60, 1988.
- HOUSE, R. y BAETZ, M. Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions. En: Staw, B. (Ed) Research in Organizational Behavior, 1979, vol 1, 341-423.

- JACOBS, T. Leadership and Exchange In Formal Organization. Human Resources. Research Organization. Virginia, 19870.
- JAGO, A. Leadership: Perspectives in Theory and Research. Management Science 1982, 28, (3), 315-332.
- KANTER, R. The New Managerial Work. Harvard Business Review Nov-Dec 1989, 85-92.
- KIPNIS, D y cols. Interorganizational Influence Tactics: Explorations Getting one's way. Journal of Applied Psychology 1980, 65.
- KERLINGER, F. Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología. Edit. Interamericana, México 1985
- KOONTZ, H. y O' DONNELL, C. Administración. Edit. Mc Graw Hill, México 1987.
- KORMANSKI, C. y MOZENTER, A. A New Model Of Team Building: A Technology for Today and Tomorrow. The 1987 Annual: The Developing Human Resources. 1987, 255-267.
- KOUZES, J. y POSNER, B. The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations. Edit. Jossey-Bass Publishers, Sn. Francisco, 1989

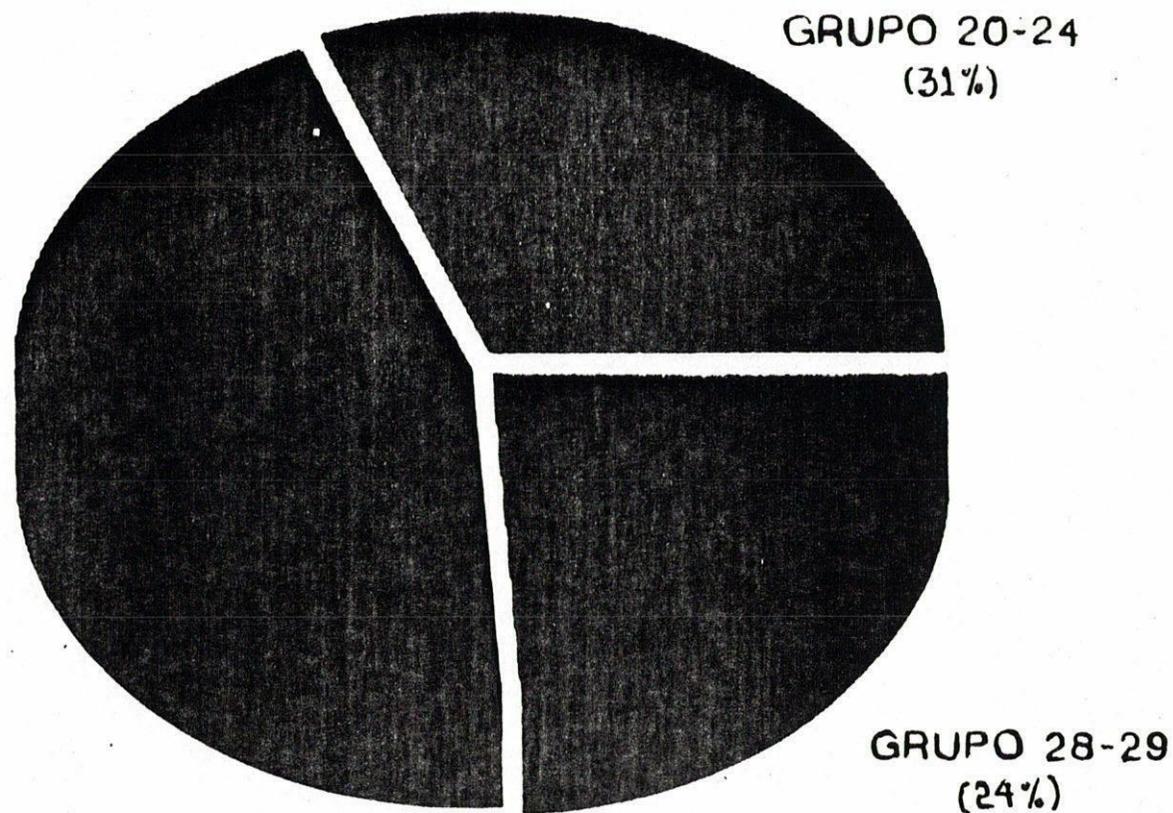
- KOUZES, J. Y POSNER, B. Leadership is in the Eye of the Follower The 1989 Annual:Developing Human Resources. 1989, 233-239.
- KOZLOWSKI, S. y DOHERTY, M. Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue. Journal of Applied Psychology 1989, 74, (4), 546-553
- LINNINGER, C.y WARWICK, D. La Encuesta por Muestreo: Teoría y Práctica Edit.Continental, México 1978.
- MORGAN, G. y SMIRCICH, L. The Case for Qualitative Research. Academy of Management Review. 1980, 5, (4), 491-500.
- PFEFFER, J. The Ambiguity of Leadership. Academy of Management Review 1977, 2, 104-112.
- QUINN, R. Beyond Rational Management. Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. Edit. Jossey-Bass Publishers, Sn. Francisco, 1989
- RAJ, D. La Estructura de las Encuestas por Muestreo Edit. Fondo de Cultura Económica, México 1979.
- RAVEN, B. y KRUGLANSKI, W. Conflict and Power. En Swingle, P. (Eds) The Estructura of Conflict. N.Y. 1975, 177-219.
- RUSH, M. y cols. Implicit Leadership Theory: A Potential Threat to the Internal Validity of Leader

- Behavior Questionnaires. Organizational Behavior and Human performance. 1977, 20, 93-110
- SALAZAR, J. y otros. Psicología Social Edit. Trillas, México 1984.
 - SAYLES, L. Liderazgo, Estilos y Técnicas, Qué y Cómo Aplicarlos para Alcanzar el Exito. Edit. McGraw Hill, México 1982.
 - SCHEIN, E. Psicología Organizacional. Edit. Prentice-Hall, México, 1965.
 - SCHRIESHEIM, C. y cols. The Effect of Leniency on Leader Behavior Organizational Behavior and Human Performance. 1979, 23, 1-29
 - SELTZ, C. y otros Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales. Edit. Rialp, Madrid 1965.
 - SEMLER, R. Managing Without Managers. Harvard Business Review. Sept-Oct 1989, 76-84
 - SMITH, J. y cols. Leadership: It Can Make A Difference. Academy of Management Journal. 1984, 27, (4), 765-776.
 - SOLOMON, L. Team Developmen : A Training Approach. En Jones, J. y Pfeiffer, J. (Eds). The 1977 Annual Handbook for Group Facilitators. Sn. Diego, University Associates.
 - THORNDIKE, R. Psicometría Aplicada Edit. Limusa, México 1989.

- TUCKMAN, B.y JENSEN, M. Stages of Small Group Development Revisited. Group and Organization Studies, 1977, 2, (4), 419-427.
- WEINER, N.y MAHONEY, T. A Model of Corporate Performance as A Function of Environmental, Organizational, and Leadership Influences. Academy of Management Journal, 1981, 24, 453-470.
- WILKINSON, L. SYSTAT : The System for Statistics, Evanston IL: Systat, Inc., 1987.
- YUKL, G. Leadership in Organization. Prentice-Hall, U.S.A. 1981.
- ZALEZNICK, A. Managers and Leaders: Are They Different?. Harvard Business Review. 1977, 55, (1), 67-78.

A N E X O S

POBLACION SUPERVISORIA NMA CARACAS POR GRUPO SALARIAL

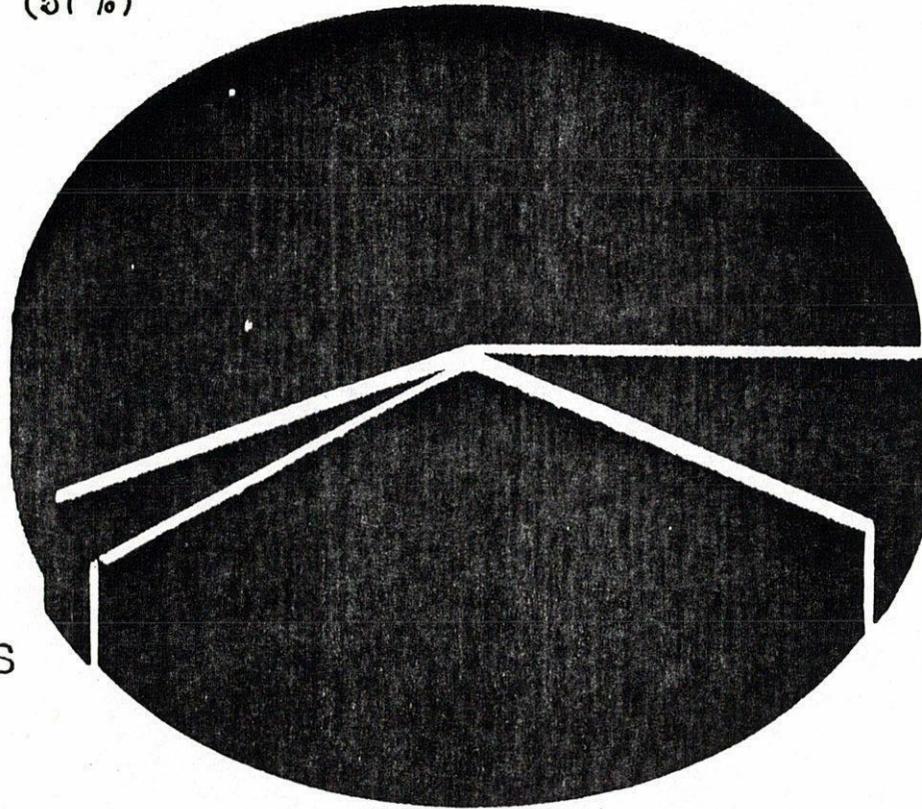


CARACTERISTICAS DE LA POBLACION

ANEXO "A"

POBLACION SUPERVISORIA NMA CARACAS POR PROFESION UNIVERSITARIA

INGENIERIA/AFINES
(57%)

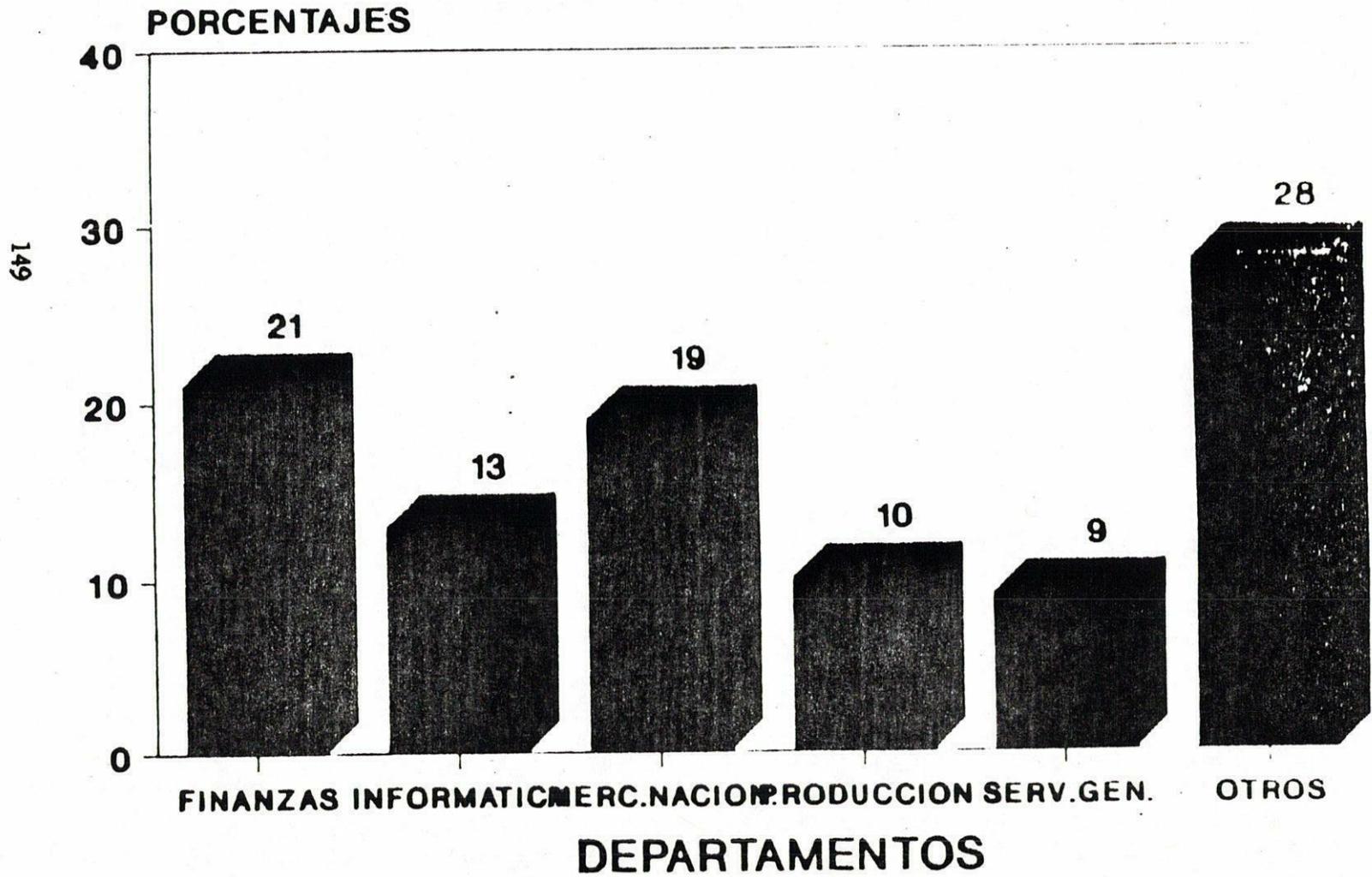


OTRAS
(8%)

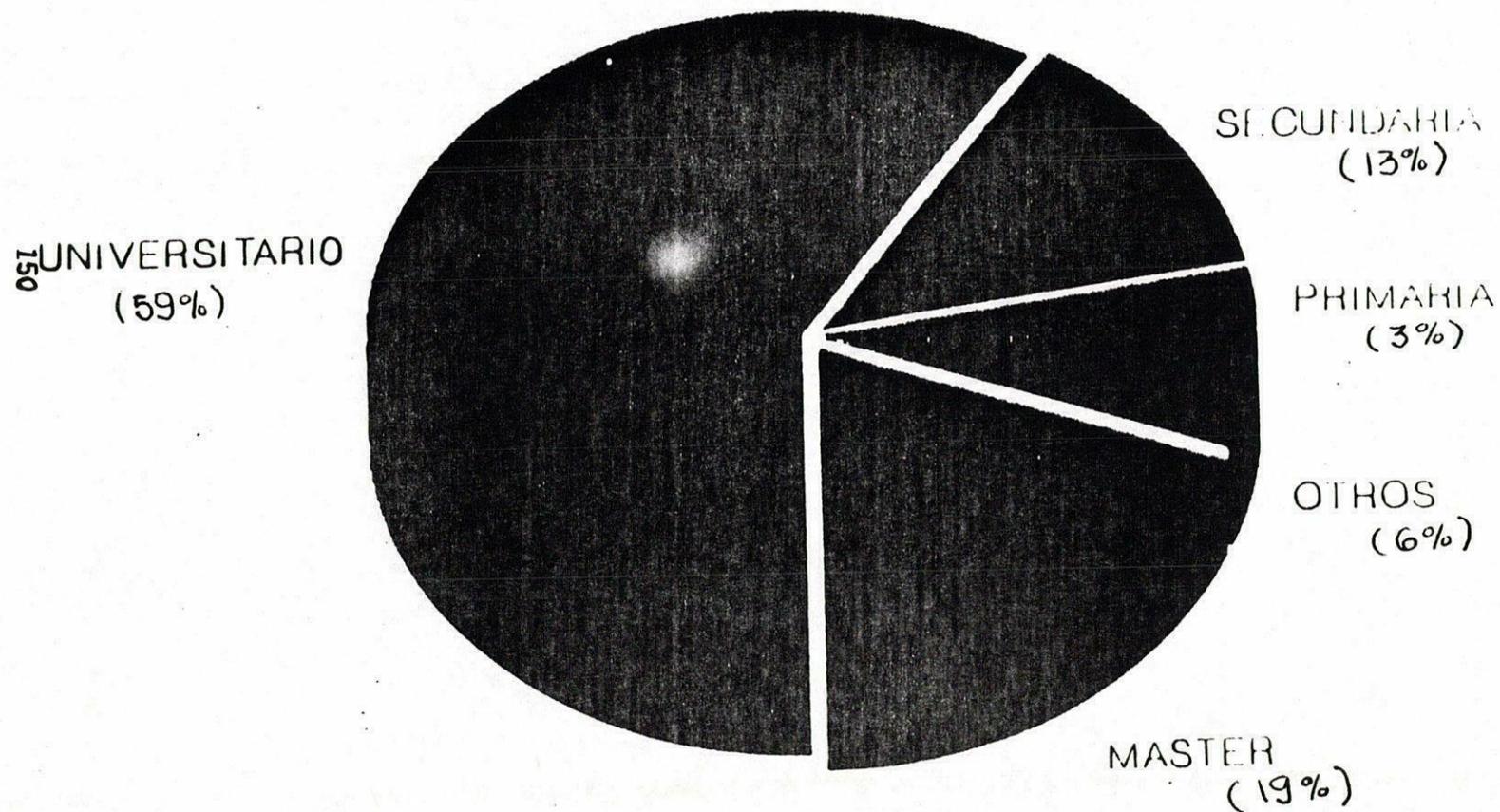
HUMANIDA/SOCIALES
(3%)

CONTAD,ECON,ADM/AF IN
(32%)

POBLACION SUPERVISORIA NMA CARACAS POR DEPARTAMENTOS



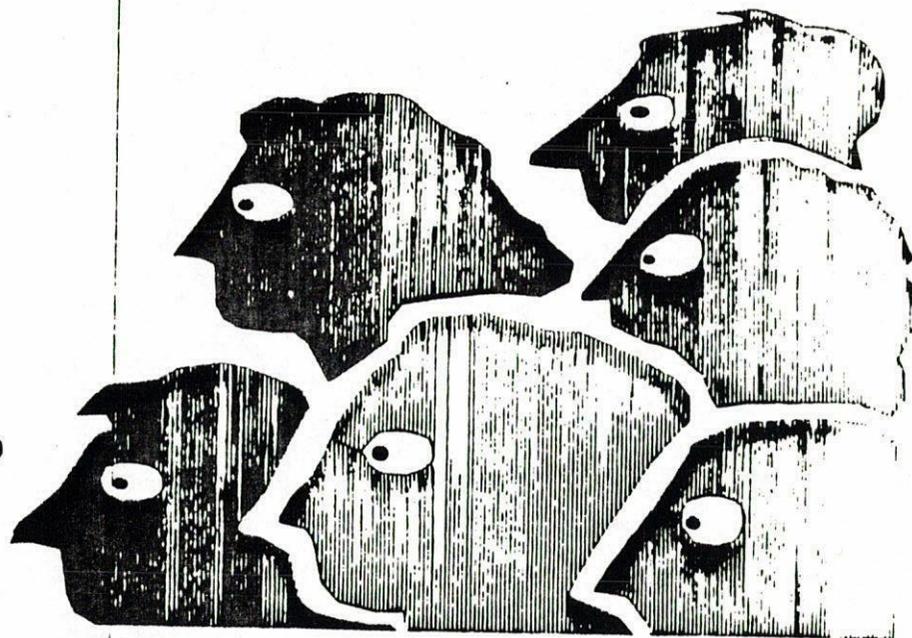
POBLACION SUPERVISORIA NMA CARACAS POR NIVEL EDUCATIVO



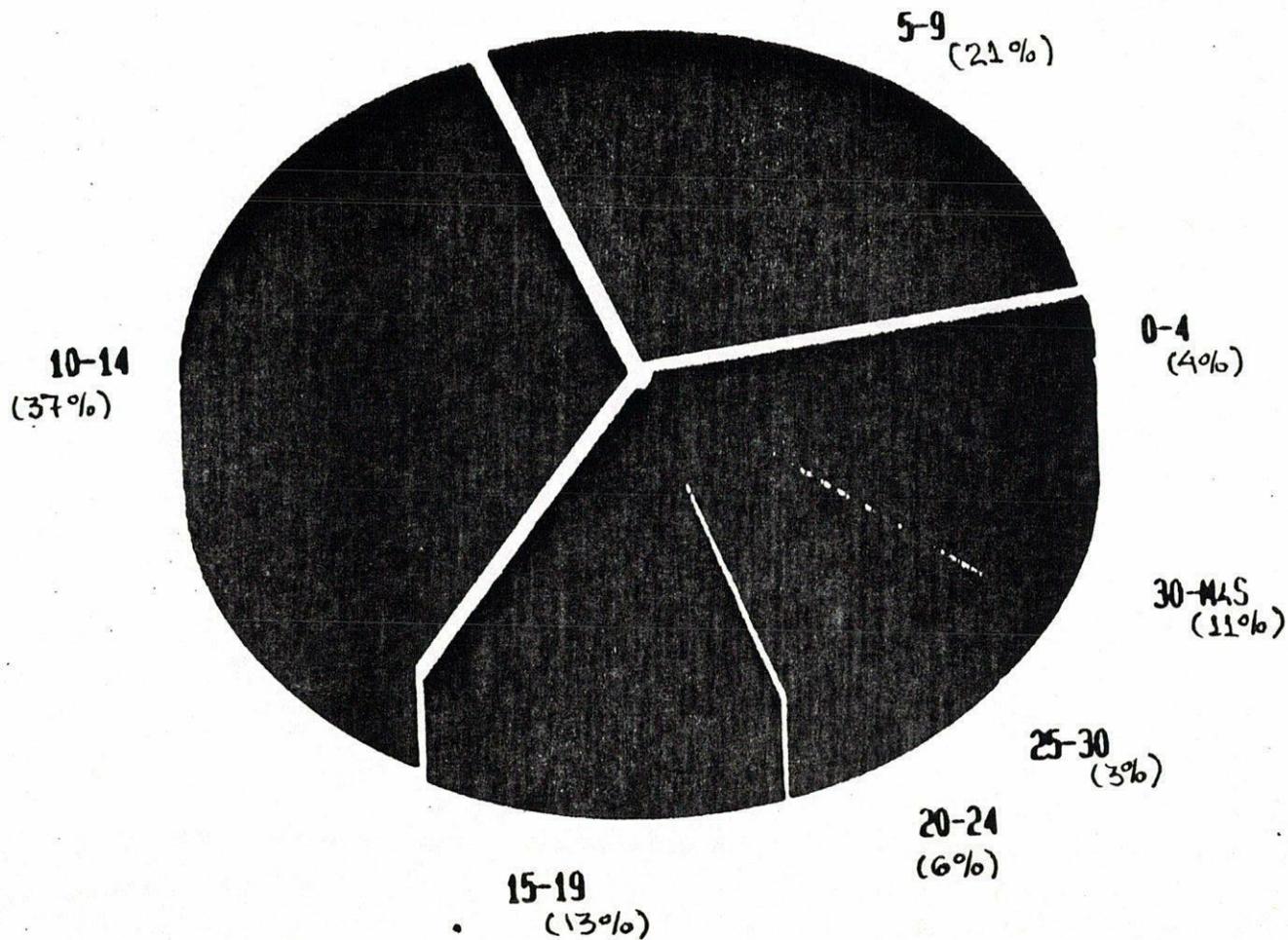
POBLACION SUPERVISORIA NMA CARACAS

EDADES

21-25	1 %
26-30	5 %
31-35	27 %
36-40	20 %
41-45	21 %
46-50	13 %
51-60	13 %



POBLACION SUPERVISORIA NMA CARACAS POR ANOS DE SERVICIO



ANEXO "B"

CUESTIONARIO PARA LA DETERMINACION DE VARIABLES SUPERVISORIO-GERENCIALES Y LIDERAZGO EN LAGOVEN

En las páginas siguientes Ud. encontrará diferentes clases de preguntas acerca de su cargo y de sus actividades en general, divididas en varias secciones. Al comienzo de cada sección hay instrucciones específicas. Por favor, léalas cuidadosamente y trate de responder el cuestionario en media hora o menos.

Las preguntas están diseñadas para obtener información acerca de cómo Ud. percibe su cargo o situación y cómo reacciona ante los mismos. Mientras más espontáneas sean sus respuestas, más valiosa será la información que Ud. proporcione. La espontaneidad requiere rapidez.

Sus respuestas se mantendrán COMPLETAMENTE CONFIDENCIALES. Le daremos a conocer la tabulación de las respuestas del grupo, así como cualquier otra información referida a Ud. mismo. Este estudio forma parte de la exploración permanente que LAGOVEN realiza en el campo supervisorio-gerencial.

Por favor, no deje de contestar ninguna de las secciones ni preguntas. Responda cada pregunta honesta y francamente.

No es necesario que coloque su nombre, pero si, por favor, los siguientes datos:

• PROFESION : _____
• DEPARTAMENTO : _____
• CARGO : _____

• N° DE SUPERVISADOS DE:
Nómina mayor: _____
Nómina menor: _____

GRACIAS POR SU COOPERACION

PERFIL DE PERCEPCION DE PODER (SI MISMO)
de P. Hersey y W. Natameyer

PROPOSITO

Este instrumento está diseñado para proveer datos importantes acerca de la utilización de varios tipos de poder, como bases tentativas de influencia.

PARTE I: Instrucciones para completar el perfil

A continuación se listan 21 items con razones, frecuentemente dadas por las personas, cuando se les pregunta por qué ellas hacen las cosas que el supervisor sugiere o desea que hagan.

Cada item está constituido por un par de alternativas. Deben asignarse 3 puntos entre esas dos alternativas, distribuyendo el puntaje (0, 1, 2 ó 3) según los diversos pesos que asigne según su juicio acerca de por qué los otros cumplen con Ud. como supervisor.

Debe asegurarse de que los números asignados sumen 3.

Ejemplo:

1	A	0
	B	3

ó

2	C	2
	D	1

ó

3	E	3
	F	0

Mis subordinados responden a mi influencia porque:

1	A	Yo puedo administrar sanciones y castigos a aquellos que no cooperan conmigo
	B	Ellos reconocen que yo tengo relaciones con personas influyentes e importantes
2	C	Ellos respetan mi comprensión, conocimientos, juicio y experiencia
	D	Yo poseo o tengo acceso a información que es valiosa para otros
3	E	Mi posición en la organización, me provee la autoridad para dirigir las actividades de trabajo de otros.
	F	Ellos gustan de mi persona y desean hacer cosas que me agraden
4	G	Yo puedo proveer protección y recompensa a aquellos que colaboran conmigo.
	A	Yo puedo administrar sanciones y castigos a aquellos que no cooperan conmigo
5	B	Ellos reconocen que yo tengo relaciones con personas influyentes e importantes
	C	Ellos respetan mi comprensión, conocimientos, juicio y experiencia

COMPAÑERO DE TRABAJO MENOS PREFERIDO
de Fred E. Fiedler

Instrucciones :

A través de su vida Ud. ha trabajado en muchos grupos con una amplia variedad de personas - en sus múltiples ambientes de trabajo, en clubes sociales, en organizaciones religiosas, en grupos de voluntarios, en equipos atléticos, etc. Ud. probablemente ha encontrado que es fácil trabajar con la mayor parte de sus compañeros, pero el trabajar con otros ha sido muy difícil o casi imposible.

Ahora, piense en **toda la gente** con la cual Ud. ha trabajado. Piense en **aquella única persona en su vida** con la cual Ud. pudo trabajar menos bien. Este individuo puede o no ser la persona que también más le disgustó. Debe ser aquella única persona con la cual Ud. ha tenido la máxima dificultad de realizar un trabajo, el individuo con el cual Ud. menos quisiera trabajar. Esta persona es llamada su "Compañero de trabajo menos preferido" (CTMP).

En la escala siguiente, describa a esta persona colocando una equis (X) en el espacio apropiado. La escala consiste en pares de palabras opuestas en significado, tales como : Muy Arreglado y Muy Descuidado. Entre cada par de palabras hay ocho (8) espacios que forman la siguiente escala :

Muy Arreglado	8	7	6	5	4	3	2	1	Muy Desarreglado
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------

Piense que estos espacios son peldaños que van de un extremo a otro. Así, si Ud. normalmente piensa que este compañero menos preferido es bastante arreglado, Ud. escribiría una "X" en el espacio marcado con un 7, como lo que sigue :

Muy Arreglado	8	<u>X</u> 7	6	5	4	3	2	1	Muy Desarreglado
	Muy	Bastante	Algo	Un poco	Un poco	Algo	Bastante	Muy	
	Arre- glado	Arre- glado	Arre- glado	Arre- glado	Desarre- glado	Desarre- glado	Desarre- glado	Desarre- glado	

Algunas veces la escala correrá en la otra dirección , como se muestra abajo:

Frustrante	1	2	3	4	5	6	7	8	Servicial
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------

Antes de que marque su "X", observe las palabras a ambos extremos de la línea. No hay respuestas correctas o incorrectas. Trabaje rápidamente; su primera respuesta probablemente será la mejor. No omita ningún ítem y marque cada ítem solamente una vez. Piense en una persona verdadera en su experiencia, no alguien imaginario. Recuerde, que no es necesariamente la persona que a Ud. menos le gustó, sino que es la persona con la cual le es (o le fué) más difícil trabajar. Ignore la columna de puntuación en el margen derecho de la página por ahora.

Ahora use la escala para describir a la persona con la cual Ud. trabajó menos bien.

ESCALA DEL COMPAÑERO MENOS PREFERIDO (CTMP)

Agradable	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Desagradable	—
Amistoso	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	No amistoso	—
Rechazante	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	Aceptador	—
Tenso	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	Relajado	—
Distante	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	Cercano	—
Frío	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	Cálido	—
Brinda Apoyo	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Hostil	—
Aburrido	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	Interesante	—
Pendenciero	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	Armónico	—
Sombrio	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	Alegre	—
Abierto	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Convencional	—
Calumniador	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	Leal	—

ESCALA DE MEDICION DE LA RELACION LIDER-MIEMBRO
(SI MISMO)
de Fred E. Fiedler

Describa a su grupo de trabajo, encerrando en un circulo el número que mejor represente su respuesta en cada ítem.	Completa- mente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desa- cuerdo	Completa- mente en desacuerdo
1. La gente que yo superviso tiene problemas al relacionarse con los miembros de su grupo.	1	2	3	4	5
2. Mis subordinados son confiables y seguros.	5	4	3	2	1
3. Parece haber una atmósfera amistosa entre la gente que superviso.	5	4	3	2	1
4. Mis subordinados siempre cooperan conmigo para realizar el trabajo.	5	4	3	2	1
5. Hay fricción entre mis subordinados y yo.	1	2	3	4	5
6. Mis subordinados me dan una buena cantidad de ayuda y apoyo para realizar el trabajo.	5	4	3	2	1
7. La gente que yo superviso trabaja bien en conjunto para realizar el trabajo.	5	4	3	2	1
8. Tengo buenas relaciones con la gente que superviso.	5	4	3	2	1

ESCALA DE MEDICION DE ESTRUCTURA DE LA TAREA
(SI MISMO)
de Fred E. Fiedler

En función del grado de claridad con el cual Ud. enuncia los requerimientos de las tareas, encierre en un círculo el número correspondiente para cada ítem.

Usual-
mente
cierto

Algunas
veces
cierto

Rara
vez
cierto

¿Se enuncia o se conoce claramente la meta?

1. ¿Tengo a la disposición un plano, imagen, modelo o descripción detallada del producto terminado o del servicio que se realiza? 2 1 0

2. ¿Tengo a la disposición alguna persona que aconseje y que de una descripción del producto terminado, o del servicio, o de cómo debiera realizarse el trabajo? 2 1 0

¿Hay sólo una forma de realizar la tarea?

3. ¿Hay un procedimiento paso por paso, o unas pautas de operación estandar que indique en detalle el proceso a ser seguido? 2 1 0

4. ¿Hay una forma específica de subdividir la tarea en partes o pasos separados? 2 1 0

5. ¿Hay algunas maneras, que son reconocidas claramente como mejores que otras, para efectuar esta tarea? 2 1 0

¿Hay sólo una respuesta o solución correcta ?

6. ¿Es obvio el momento en que se termina la tarea y en que se ha hallado la solución correcta? 2 1 0

7. ¿Hay algún libro, manual o descripción de trabajo que indique la mejor solución o el mejor resultado para la tarea? 2 1 0

¿Es fácil chequear cuándo el trabajo se ha efectuado correctamente?

8. ¿Hay algún acuerdo aceptado por la mayoría sobre los estándares que debe alcanzar el producto o servicio en particular, para ser considerado aceptable? 2 1 0

9. ¿Se efectúa normalmente la evaluación de esta tarea sobre una base cuantitativa? 2 1 0

10. ¿Pueden Ud. y el grupo averiguar cuán bien ha sido realizada la tarea, con tiempo suficiente como para mejorar el desempeño futuro ? 2 1 0

INVENTARIO DE PRACTICAS DE INFLUENCIA
(IPL : SI MISMO)
de James M. Kouzes y Barry Z. Posner

El **Inventario de Prácticas de Influencia (IPI):Si mismo**, está diseñado para ayudar a un supervisor en la identificación del grado en el cual el o ella emplea ciertas prácticas de influencia. Se le socilita a Ud. autoevaluarse en las siguientes 30 prácticas supervisorias.

INSTRUCCIONES

En las próximas 2 páginas hay 30 enunciados descriptivos sobre varias conductas y actividades de influencia. Por favor, lea cuidadosamente cada enunciado, y después describase a sí mismo, en términos de **cuán frecuentemente** Ud. actúa según la práctica propuesta.

Registre sus respuestas dibujando un círculo alrededor del número que corresponda a la frecuencia que Ud. ha seleccionado. Se le han dado 5 escogencias:

1. Si Ud. **RARAMENTE** o **NUNCA** hace lo que es descrito en el enunciado, trace un círculo alrededor del número 1.
2. Si Ud. hace lo descrito **DE VEZ EN CUANDO**, haga un círculo alrededor del número 2.
3. Si Ud. **ALGUNAS VECES** hace lo que se describe, trace un círculo alrededor del número 3.
4. Si Ud. hace lo que se describe **CON ALGUNA FRECUENCIA**, haga un círculo alrededor del número 4.
5. Si Ud. hace lo que se describe **MUY FRECUENTEMENTE** o **SIEMPRE** trace un círculo alrededor del número 5.

Al seleccionar la respuesta, sea realista acerca del grado con el cual Ud. actualmente realiza cada conducta. No responda en términos de cómo le gustaría verse a sí mismo o en términos de que le gustaría hacer.

INVENTARIO DE PRACTICAS DE INFLUENCIA (IPL : si mismo)

¿En qué grado Ud. se ocupa en las siguientes acciones y conductas? Encierre en un círculo el número que se ajuste a cada enunciado.

1	2	3	4	5
Rara Vez	De vez en cuando	Algunas veces	Con alguna frecuencia	Muy Frecuentemente

Yo:

1. Busco oportunidades retadoras que prueben mis destrezas y habilidades.....	1	2	3	4	5
2. Describo a otros el tipo de futuro que me gustaría que lográsemos juntos	1	2	3	4	5
3. Involucro a los otros en la planificación de las acciones a ser tomadas.....	1	2	3	4	5
4. Estoy claro sobre mi propia filosofía de dirección.....	1	2	3	4	5
5. Me tomo el tiempo para celebrar los logros al alcanzar las partes claves de un proyecto	1	2	3	4	5
6. Me mantengo al día sobre los cambios más recientes que afectan nuestra organización	1	2	3	4	5
7. Llamo a otros a compartir mi idea del futuro como si fuera suya	1	2	3	4	5
8. Trato a los otros con dignidad y respeto	1	2	3	4	5
9. Me aseguro que los proyectos que dirijo están subdivididos en partes manejables	1	2	3	4	5
10. Me aseguro que la gente sea reconocida por sus contribuciones al éxito de nuestros proyectos	1	2	3	4	5
11. Reto la forma en que nosotros hacemos las cosas en el trabajo	1	2	3	4	5
12. Comunico claramente una perspectiva positiva y prometedora para el futuro de nuestra organización	1	2	3	4	5
13. Doy a la gente mucha libertad para tomar sus propias decisiones.....	1	2	3	4	5
14. Invierto tiempo y energía para asegurarme que la gente se adhiere a los valores básicos	1	2	3	4	5

ESCALA DE VALORES COMPETITIVOS

(Si mismo)

de Robert E. Quinn

A continuación, se hallan listadas algunas conductas de las que Ud. comogerente podría hacer uso. Utilizando la escala del 1 al 7, que se muestra a continuación, indique, por favor, la frecuencia con la cual cada una de ellas **está siendo** usada, y la frecuencia con la cual Ud. cree **deberían estar siendo** utilizadas.

1. Casi nunca		5. Frecuentemente
2. Con muy poca frecuencia	4. Ocasionalmente	6. Muy frecuentemente
3. Poco frecuente		7. Casi siempre

	Frecuencia actual	Frecuencia que debería tener
1. Encuentro ideas creativas	_____	_____
2. Guardo la continuidad en operaciones día a día.....	_____	_____
3. Ejercicio influencia hacia arriba en la organización....	_____	_____
4. Reviso cuidadosamente reportes detallados	_____	_____
5. Mantengo una orientación hacia resultados en la unidad de trabajo.....	_____	_____
6. Facilito la generación del consenso en la unidad de trabajo	_____	_____
7. Defino áreas de responsabilidad para mis subordinados	_____	_____
8. Escucho los problemas personales de mis subordinados.	_____	_____
9. Minimizo las interrupciones en el flujo de trabajo...	_____	_____
10. Experimento con nuevos conceptos y procedimientos....	_____	_____
11. Estimulo la toma de decisiones participativas en el grupo	_____	_____
12. Me aseguro de que todos conozcan hacia donde se dirige mi unidad	_____	_____

Una vez que halla contestado el cuestionario y sus diversas secciones, se le agradece anotar cualquier OBSERVACION(ES) que considere pertinente, con respecto al mismo.

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO "C"

ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS DEL IPL

Table A. Means, Standard Deviations, and Reliability Indices for the Leadership Practices Inventory (N = 1,567).

	<i>Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>Internal Reliability</i>			<i>Test-Retest Reliability (N = 57)</i>	<i>Social Desirability Scale (N = 30)</i>
			<i>LPI</i>	<i>LPI-Self</i>	<i>LPI-Other</i>		
			<i>(N = 1,567)</i>	<i>(N = 423)</i>	<i>(N = 1,144)</i>		
Challenging the process	22.63	3.85	.78	.73	.79	.93	.13
Inspiring a shared vision	20.08	4.86	.88	.84	.89	.94	.04
Enabling others to act	23.96	3.95	.83	.69	.84	.94	.24
Modeling the way	22.42	3.90	.79	.73	.80	.95	.29
Encouraging the heart	22.23	4.72	.89	.85	.90	.93	.27

ANEXO "D"

MODIFICACIONES DE LOS INSTRUMENTOS

1. PERFIL DE PERCEPCION DE PODER

-Se eliminó la petición del nombre del sujeto (supervisor) a evaluar.

-Se modificaron sustancialmente las instrucciones, tanto a nivel de estructura como de contenido.

INSTRUCCIONES ORIGINALES

- Abajo se listan 21 pares de razones dadas frecuentemente por las personas cuando se le pregunta por qué ellas hacen las cosas que el líder sugiere o desea que hagan.
- Asigne 3 puntos entre las 2 alternativas posibles de cada par. Base su juicio sobre la importancia relativa de cada alternativa. Esto es en referencia a su percepción del porque Ud. cumple con este líder.
- Asigne los puntos entre el primer ítem y el segundo ítem, basado en la importancia percibida, como se muestra en los siguientes

ejemplos, asegurándose de que los números asignados a cada par sumen 3:

A	C	E	G
3	2	1	0
B	D	F	A
0	1	2	3

- Luego que Ud. halla completado este perfil, use la "Hoja de Trabajo del Perfil de Percepción de Poder" para describir los datos reunidos de varios niveles del seguidor con prontitud.

Las instrucciones modificadas se hallan en el Anexo "B".

-La palabra "Líder" fue sustituida por "Supervisor".

-La palabra "Liderazgo" fue sustituida por "Influencia"

Ambas modificaciones tuvieron como propósito adaptar dichos términos al contexto diario de trabajo, al ser palabras de uso más frecuente.

-Se eliminaron los apartados de transferencias de puntajes a perfiles, con el fin de reducir el tiempo de ejecución.

2. MODELO DE CONTINGENCIA DE LIDERAZGO

2.1 Escala del Compañero de Trabajo Menos Preferido (CTMP):

-En las instrucciones, de 3 ejemplos se eliminaron 2:

"Sin embargo, si Ud. normalmente piensa que esta persona es solamente un poco arreglada, pondría su "X" en el espacio 5. Si piensa que esta persona es muy desarreglada, Ud. pondría su "X" en el espacio 1."

Las instrucciones modificadas están en el Anexo "B".

-Se sustituyeron los siguientes términos:

"Inamistoso"	por	"No amistoso"
"Aceptante"	por	"Aceptador"
"Cautó"	por	"Convencional"

2.2 Escala de Relación Líder- Miembro (RLM):

-Se complementaron las instrucciones con una breve introducción:

"Describa a su grupo de trabajo...."

2.3 Escala de Estructura de la Tarea (ET) :

-Al igual que para la escala anterior, se añadió una breve introducción a las instrucciones:

"En función del grado de claridad con el cual Ud. enuncia los requerimientos de las tareas....."

2.4 Escala de Posición de Poder (PT)

-Se modificaron sustancialmente las instrucciones, en las cuales sólo se expresaba: "Encierre en un círculo el número que mejor represente su respuesta". Las instrucciones modificadas se encuentran en el Anexo "B".

-El ítem 5 ocupó el primer lugar, por haber generado confusión. (Ver Anexo "B").

-Se sustituyó la palabra "Líder" por "supervisor".

3. INVENTARIO DE PRACTICAS DE LIDERAZGO (IPL):

-Se eliminó la petición del nombre del evaluador y/o evaluado.

-Se sustituyeron los siguientes términos:

"evaluar" por "describir"

"Liderazgo" por "Influencia"

"Líder" por "Supervisor"

"Prácticas de Liderazgo" por "Prácticas Supervisorias"

-Se eliminó la última hoja de transferencia de puntajes, con el fin de disminuir el tiempo de ejecución.

-Se eliminó el ejemplo de como utilizar la escala de frecuencias, por considerarse innecesario.

" Por ejemplo, el primer enunciado es:

"El o ella busca oportunidades retadoras que prueben sus destrezas o habilidades."

Si Ud. cree que él o ella hace esto "de vez en cuando", haga un círculo alrededor del número 2. Si Ud. cree que él o ella busca oportunidades retadoras, "con alguna frecuencia", encierre en un círculo el número 4. "

4. ESCALA DE VALORES COMPETITIVOS :

- Se volvió a colocar la tabla de frecuencias de la primera página, en el margen superior de la segunda, para facilitar al usuario el manejo del instrumento.

ANEXO "E"

CARTA 1

Caracas, 26 de Junio de 1990

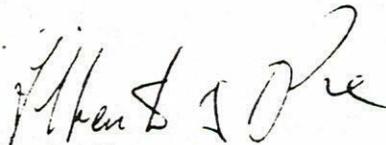
RHED - G - 90 - 0578

A: Gerentes de Departamento y Organización
De: Gerente de Departamento de Recursos Humanos
Asunto: Participación en Estudio

Dados los retos que la Empresa tiene planteados a corto y mediano plazo, y en función de la importancia que reviste la actuación de los supervisores en la conducción de los recursos humanos, hemos iniciado una investigación sobre la mejora de las prácticas supervisorias, que incluye aspectos Organizacionales, Gerenciales y Supervisorios, para los cuales no existe información en Venezuela.

Las tesis Irene Casas O. y Lelia García A., bajo la tutoría del asesor de Entrenamiento y Desarrollo, Juan Mancheño, realizarán unas entrevistas y aplicarán un cuestionario a una muestra del personal cuyo anexo incluimos.

Mucho agradecemos su colaboración e informar al personal seleccionado, con quien se establecerá comunicación para acordar el día y la hora de la realización de la entrevista, la cual consumirá un tiempo aproximado de media hora.


Pedro Pagazani

ANEXO "F"

CARTA 2

Caracas, 26 de Junio de 1990

RHED - G - 90 - 0580

A: Supervisores LAGOVEN
De: Dpto. Rec. Hum. - Gte. Entrenamiento y Desarrollo
Asunto: Proyecto de Tesis sobre Prácticas Supervisorias

Su departamento ha aprobado su participación en la realización de un proyecto de tesis sobre conductas y prácticas supervisorias.

La colaboración que se espera de Ud. consiste en responder a un cuestionario, el cual tomará aproximadamente media hora de su tiempo. Esto se llevará a cabo a través de una entrevista, individual o colectiva, dirigida por las tesis universitarias Irene Casas O. y Lelia García A.

La información obtenida indicará algunas características de comportamiento supervisorio en el área de Caracas, a partir de la muestra seleccionada.

Los datos suministrados serán mantenidos en estricta confidencialidad, contribuyendo los resultados al manejo, escogencia y mejora de acciones y prácticas supervisorias de importancia en los programas de Entrenamiento Supervisorio / Gerencial.

El Sr. Juan Mancheño (Ext. 34591), consultor de Entrenamiento y Desarrollo, quien funge de tutor, podrá suministrarle cualquier información adicional de su interés.



Libertad de Van der Biest

ANEXO "G" PRUEBAS DE SIGNIFICANCIA

GRUPO SALARIAL

SUMMARY STATISTICS FOR TVCA6

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = 1.495
 APPROXIMATE F = .726 DF = 2. 4435 PROBABILITY = .484

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	81.948	2	40.974	3.508	.038
WITHIN GROUPS	549.032	47	11.682		

SUMMARY STATISTICS FOR TVCA7

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = .673
 APPROXIMATE F = .327 DF = 2. 4435 PROBABILITY = .721

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	89.585	2	44.792	6.008	.005
WITHIN GROUPS	350.435	47	7.456		

SUMMARY STATISTICS FOR TVCA8

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = 4.967
 APPROXIMATE F = 2.413 DF = 2. 4435 PROBABILITY = .090

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	144.997	2	72.498	8.077	.001
WITHIN GROUPS	421.883	47	8.976		

SUMMARY STATISTICS FOR TVCF6

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = 1.333
 APPROXIMATE F = .647 DF = 2. 4435 PROBABILITY = .524

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	78.974	2	39.487	3.521	.038
WITHIN GROUPS	527.026	47	11.213		

SUMMARY STATISTICS FOR **OHNTD**

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = .875
 APPROXIMATE F = .425 DF = 2. 4435 PROBABILITY = .654

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	48.013	2	24.006	3.456	.040
WITHIN GROUPS	326.487	47	6.947		

SUMMARY STATISTICS FOR **OHNTB**

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = 7.325
 APPROXIMATE F = 3.560 DF = 2. 4435 PROBABILITY = .029

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	68.008	2	34.004	3.697	.032
WITHIN GROUPS	432.312	47	9.198		

SUMMARY STATISTICS FOR **OIPL1**

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = 6.116
 APPROXIMATE F = 2.971 DF = 2. 4435 PROBABILITY = .051

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	194.431	2	97.215	3.521	.038
WITHIN GROUPS	1297.649	47	27.610		

SUMMARY STATISTICS FOR **OTVCA5**

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = 3.970
 APPROXIMATE F = 1.928 DF = 2. 4435 PROBABILITY = .146

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	163.052	2	81.526	3.472	.039
WITHIN GROUPS	1103.448	47	23.478		

PROFESION

SUMMARY STATISTICS FOR **CTMPT**

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = .362
 APPROXIMATE F = .176 DF = 2. 4846 PROBABILITY = .839

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	2596.215	2	1298.108	3.691	.032
WITHIN GROUPS	16529.565	47	351.693		

SUMMARY STATISTICS FOR **ETT**

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = 8.504
 APPROXIMATE F = 4.139 DF = 2. 4846 PROBABILITY = .016

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	160.549	2	80.275	8.505	.001
WITHIN GROUPS	443.631	47	9.439		

SUMMARY STATISTICS FOR **HNTB**

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = 3.000
 APPROXIMATE F = 1.458 DF = 2. 4846 PROBABILITY = .233

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	65.092	2	32.546	4.141	.022
WITHIN GROUPS	369.408	47	7.860		

SUMMARY STATISTICS FOR **ETT**

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = 6.377
 APPROXIMATE F = 3.091 DF = 2. 3698 PROBABILITY = .046

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	193.083	2	96.541	11.037	.000
WITHIN GROUPS	411.097	47	8.747		

SUMMARY STATISTICS FOR **IPL2**

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = .818
 APPROXIMATE F = .396 DF = 2. 3698 PROBABILITY = .673

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	123.677	2	61.839	5.092	.010
WITHIN GROUPS	570.743	47	12.143		

SUMMARY STATISTICS FOR **IPL3**

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = 5.402
 APPROXIMATE F = 2.617 DF = 2. 3698 PROBABILITY = .073

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	26.481	2	13.241	3.292	.046
WITHIN GROUPS	189.039	47	4.022		

SUMMARY STATISTICS FOR **TVCA1**

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = 1.016
 APPROXIMATE F = .492 DF = 2. 3698 PROBABILITY = .611

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	148.070	2	74.035	5.939	.005
WITHIN GROUPS	585.850	47	12.465		

SUMMARY STATISTICS FOR **TVCA2**

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = 2.098
 APPROXIMATE F = 1.016 DF = 2. 3698 PROBABILITY = .362

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	97.791	2	48.896	7.487	.002
WITHIN GROUPS	306.929	47	6.530		

SUMMARY STATISTICS FOR **TVCA3**

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = .017
 APPROXIMATE F = .008 DF = 2. 3698 PROBABILITY = .992

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	60.494	2	30.247	3.298	.046
WITHIN GROUPS	431.026	47	9.171		

SUMMARY STATISTICS FOR **TVCA4**

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = 3.550
 APPROXIMATE F = 1.719 DF = 2. 3698 PROBABILITY = .179

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	71.995	2	35.998	4.348	.019
WITHIN GROUPS	389.125	47	8.279		

SUMMARY STATISTICS FOR **TVCA7**

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = .528
 APPROXIMATE F = .255 DF = 2. 3698 PROBABILITY = .775

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	52.835	2	26.417	3.207	.049
WITHIN GROUPS	387.185	47	8.238		

SUMMARY STATISTICS FOR TVCF1

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = 4.386
 APPROXIMATE F = 2.125 DF = 2. 3698 PROBABILITY = .120

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	107.193	2	53.596	3.534	.037
WITHIN GROUPS	712.887	47	15.168		

SUMMARY STATISTICS FOR OHNTD

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = .264
 APPROXIMATE F = .128 DF = 2. 3698 PROBABILITY = .880

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	53.709	2	26.855	3.935	.026
WITHIN GROUPS	320.791	47	6.825		

SUMMARY STATISTICS FOR OHNTE

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = 1.560
 APPROXIMATE F = .755 DF = 2. 3698 PROBABILITY = .470

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	41.124	2	20.562	3.814	.029
WITHIN GROUPS	253.376	47	5.391		

SUMMARY STATISTICS FOR OTVCA6

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = .662
 APPROXIMATE F = .320 DF = 2. 3698 PROBABILITY = .726

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	PROBABILITY
BETWEEN GROUPS	186.146	2	93.073	3.921	.027
WITHIN GROUPS	1115.534	47	23.735		

TIPO DE SUPERVISADO

SUMMARY STATISTICS FOR PPT

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = 1.243
APPROXIMATE F = 1.218 DF = 1. 6784 PROBABILITY = .269

OVERALL MEAN = 6.420 STANDARD DEVIATION = 1.230
POOLED WITHIN GROUPS STANDARD DEVIATION = 1.191
T STATISTIC = 2.052 PROBABILITY = .045

SUMMARY STATISTICS FOR IPL1

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = 1.064
APPROXIMATE F = 1.042 DF = 1. 6784 PROBABILITY = .308

OVERALL MEAN = 24.240 STANDARD DEVIATION = 2.840
POOLED WITHIN GROUPS STANDARD DEVIATION = 2.688
T STATISTIC = 2.689 PROBABILITY = .013

SUMMARY STATISTICS FOR IPL3

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = 7.663
APPROXIMATE F = 7.512 DF = 1. 6784 PROBABILITY = .006

OVERALL MEAN = 26.640 STANDARD DEVIATION = 2.097
POOLED WITHIN GROUPS STANDARD DEVIATION = 1.959
T STATISTIC = 2.856 PROBABILITY = .006

SUMMARY STATISTICS FOR TVCAB

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = .362
APPROXIMATE F = .354 DF = 1. 6784 PROBABILITY = .559

OVERALL MEAN = 22.680 STANDARD DEVIATION = 3.401
POOLED WITHIN GROUPS STANDARD DEVIATION = 3.297
T STATISTIC = 2.034 PROBABILITY = .047

SUMMARY STATISTICS FOR OHNT6

BARTLETT TEST FOR HOMOGENEITY OF GROUP VARIANCES = 1.692
APPROXIMATE F = 1.657 DF = 1. 6784 PROBABILITY = .195

OVERALL MEAN = 10.020 STANDARD DEVIATION = 2.462
POOLED WITHIN GROUPS STANDARD DEVIATION = 2.293
T STATISTIC = 2.913 PROBABILITY = .005

ANEXO "H"

SIGNIFICACION DE LAS FUNCIONES DERIVADAS EN LOS ANALISIS DISCRIMINATIVOS

GRUPO SALARIAL

Función Derivada	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	GL	Nivel de significación
0	0,4777086	32,135818	16	0,00960
1	0,8206957	8,595724	7	0,28300

PROFESION

Función Derivada	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	GL	Nivel de significación
0	0,5755707	25,410085	6	0,00029
1	0,8858331	5,576432	2	0,06153

DEPARTAMENTO

Función Derivada	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	GL	Nivel de significación
0	0,2662236	54,921869	24	0,00032
1	0,6001119	21,191525	11	0,03144

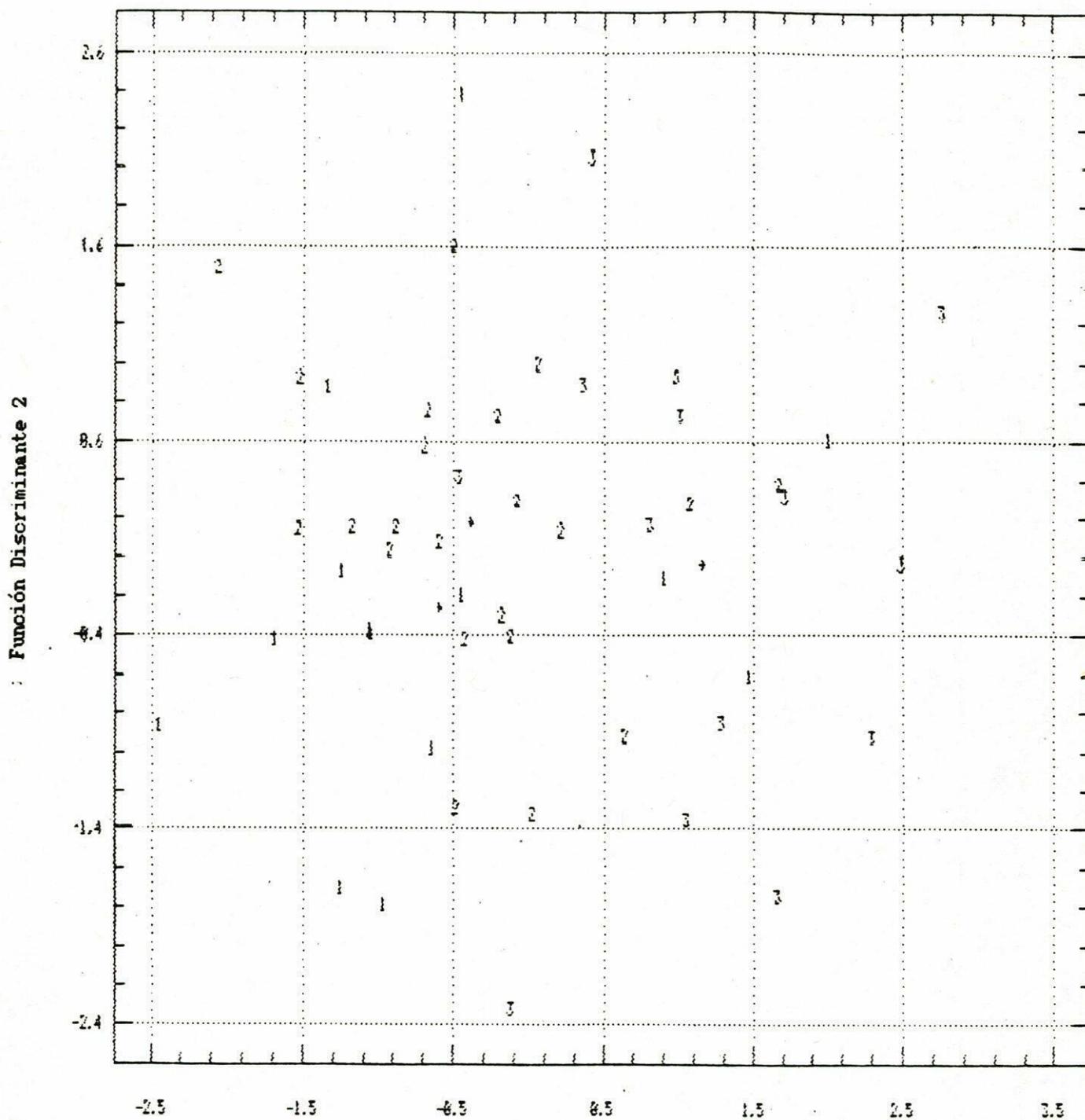
TIPO DE SUPERVISADO

Función Derivada	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	DF	Nivel de significación
0	0,5323796	28,683130	5	0,00003

ANEXO "I"

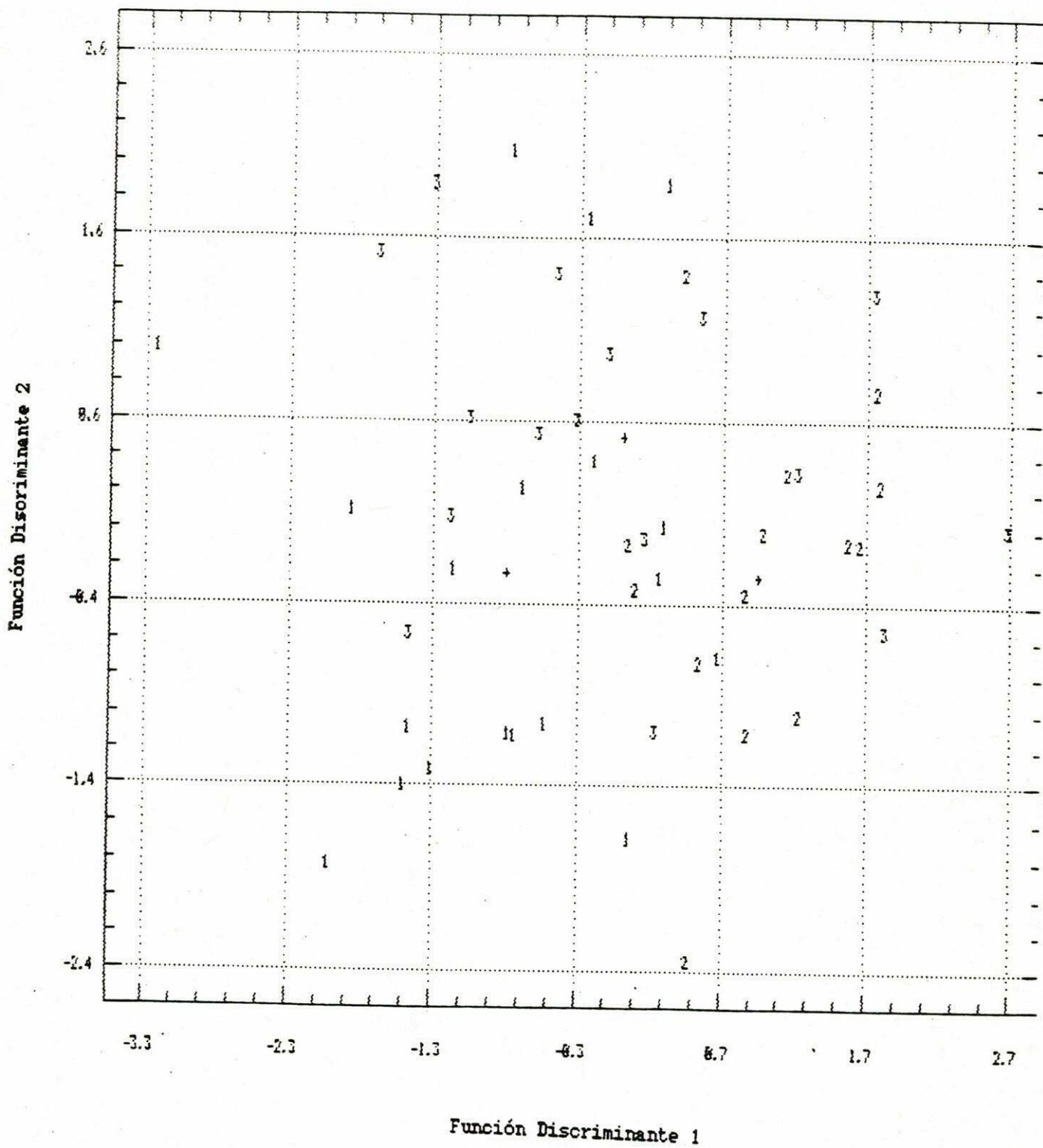
DISPERSOGRAMAS DE LOS ANALISIS DISCRIMINANTES

Análisis Discriminante para Grupo

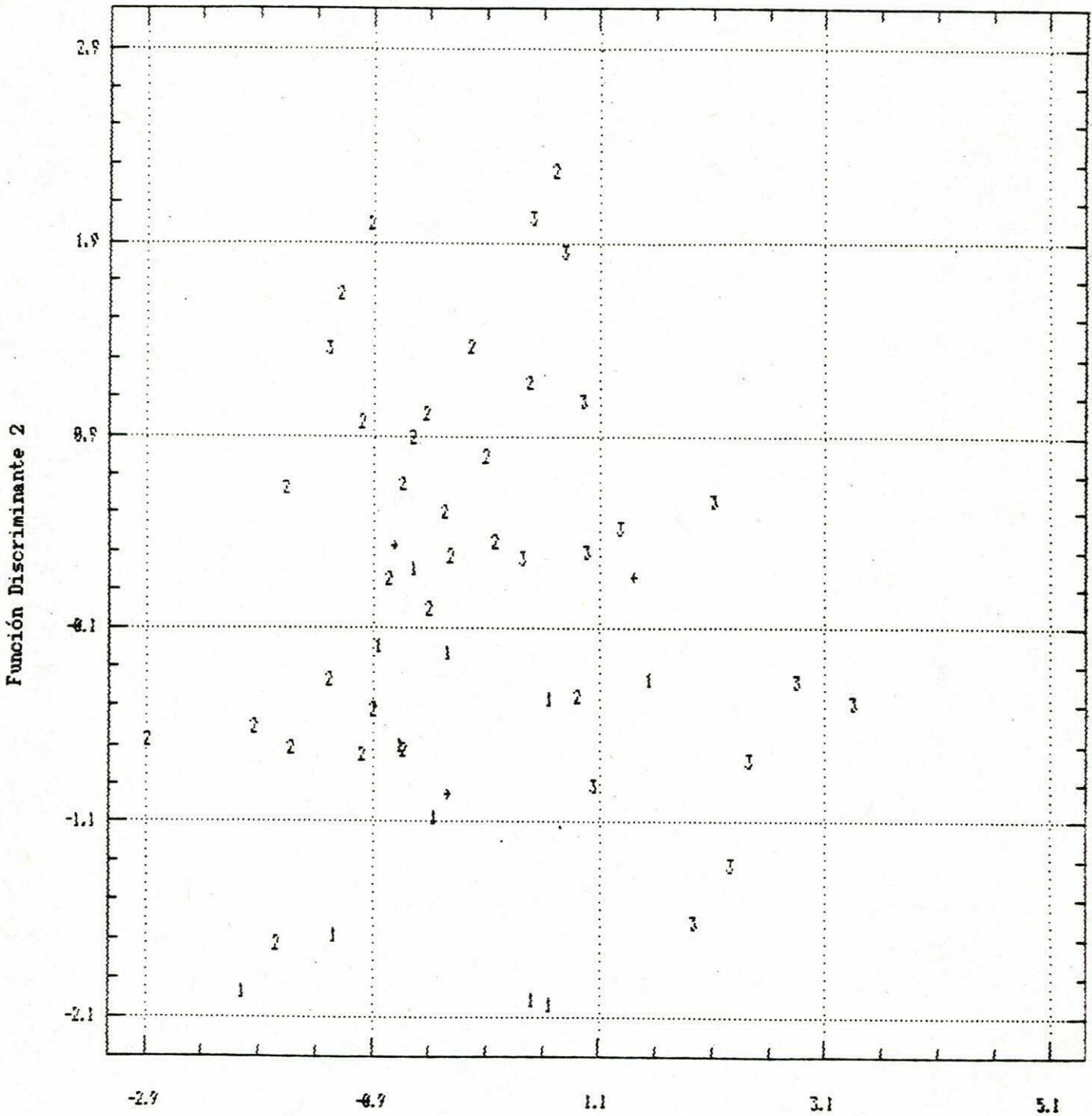


Función Discriminante 1

Análisis Discriminante para Profesión



Análisis Discriminante para Departamento



Función Discriminante 1

ANEXO "J"

ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS EN EL ANALISIS DISCRIMINANTE

DEPARTAMENTO

Group	1	2	3	TOTAL
COUNTS	11	25	14	50
MEANS				
TVCA1	21.2727	19.5200	23.5714	21.0400
TVCA2	22.0000	19.8000	22.9286	21.1600
TVCA3	22.9091	21.6400	24.2143	22.6400
TVCA4	22.1818	21.2400	24.0714	22.2400
TVCA7	23.3636	21.1200	23.0000	22.1400
TVCF1	23.4545	22.5600	26.0000	23.7200
OHNTD	7.18182	9.68000	8.14286	8.70000
OTVCA6	20.1818	16.7200	14.7143	16.9200
OHNTE	13.8182	11.5200	12.5000	12.3000
ETT	12.0000	12.5200	16.7143	13.5800
IPL1	25.8182	23.4000	24.5000	24.2400
IPL2	23.6364	22.0800	25.7857	23.4600

STD. DEVIATIONS

TVCA1	4.14948	3.20312	3.58875
TVCA2	2.23607	2.30940	3.14922
TVCA3	3.01511	2.99833	3.09288
TVCA4	2.78633	3.28228	2.01778
TVCA7	2.46060	2.94845	3.01279
TVCF1	4.96716	3.94842	2.66025
OHNTD	2.35874	2.64134	2.74162
OTVCA6	4.16697	4.88638	5.32669
OHNTE	1.83402	2.29347	2.68185
ETT	2.36643	3.57211	1.93862
IPL1	2.04050	2.90115	2.84875
IPL2	3.07482	3.36551	3.96482

GRUPO SALARIAL

Group	1	2	3	TOTAL
COUNTS	14	22	14	50
MEANS				
TVCA6	16.8571	17.4091	20.0000	17.9800
TVCA7	21.3571	21.2727	24.2857	22.1400
TVCA8	21.1429	21.9545	25.3571	22.6800
TVCF6	22.3571	22.4545	25.2143	23.2000
OHNTB	8.28571	5.54545	6.00000	6.44000
OTVCA5	17.0000	16.6364	20.7857	17.9000
OHNTD	9.50000	9.18182	7.14286	8.70000
OIPL1	18.7857	19.2273	23.4286	20.2800

STD. DEVIATIONS

TVCA6	3.97796	3.37581	2.82843
TVCA7	2.95107	2.79765	2.36736
TVCA8	4.01645	2.38002	2.67775
TVCF6	3.38792	3.66096	2.72251
OHNTB	1.77281	3.68688	2.85549
OTVCA5	5.21831	5.40322	3.23867
OHNTD	2.84875	2.34290	2.85164
OIPL1	5.85962	5.87920	3.10618

PROFESION

Group	1	2	3	TOTAL
COUNTS	19	15	16	50

MEANS

CTMPT	63.5789	79.9333	76.5000	72.6200
ETT	12.0526	16.2667	12.8750	13.5800
HNTB	4.47368	6.46667	7.06250	5.90000

STD. DEVIATIONS

CTMPT	17.8926	17.9462	20.4255
ETT	2.95285	1.79151	4.01456
HNTB	3.37258	2.53170	2.23514

TIPO DE SUPERVISADO

Group	1	2	TOTAL
COUNTS	23	27	50

MEANS

PPT	8.04348	8.74074	8.42000
IPL1	23.1739	25.1481	24.2400
IPL3	25.7826	27.3704	26.6400
TVCA8	21.6522	23.5556	22.6800
OHNTG	11.0435	9.14815	10.0200

STD. DEVIATIONS

PPT	1.33070	1.05948
IPL1	2.97951	2.41316
IPL3	2.46718	1.39085
TVCA8	3.51113	3.10500
OHNTG	2.60207	1.99429
