



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



**RELACIÓN ENTRE GERENCIA Y LIDERAZGO EN EL MARCO DE LAS
RELACIONES LABORALES, EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
COMERCIO EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

Autor:
Lattuf, Alexander
Alexander_lattuf@yahoo.com
Cel: 0424-4943997

Bárbula, Febrero de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA.**



**RELACIÓN ENTRE GERENCIA Y LIDERAZGO EN EL MARCO DE LAS
RELACIONES LABORALES, EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
COMERCIO EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

**Trabajo especial de grado presentado como requisito parcial para optar
al título de Licenciado en Relaciones Industriales**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Representaciones Sociales y Producción de
conocimientos. Adscrita al CISET

AUTOR:

Alexander Lattuf.
C.I. 18.278.105

TUTOR:

Dr. Carlos Zambrano

Bárbula, 10 de febrero de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



Veredicto

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“RELACIÓN ENTRE GERENCIA Y LIDERAZGO EN EL MARCO DE LAS RELACIONES LABORALES, EN UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO.”**, presentado por: **Lattuf, Alexander**, cédula de Identidad **18.278.105**, para optar al Título de: Licenciado en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**RELACIÓN ENTRE GERENCIA Y LIDERAZGO EN EL MARCO DE LAS
RELACIONES LABORALES, EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
COMERCIO EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

Tutor:

Dr. Carlos Zambrano

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales

Por: Carlos Zambrano

C.I. 4.066.663

Bárbula, Febrero de 2015

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Carabobo y a la Escuela de Relaciones Industriales por ser fuente de conocimientos en la formación de ciudadanos transformadores y profesionales competentes.

Al Centro de investigación Ciset, por el apoyo en el desarrollo de la investigación.

INDICE

	CONTENIDO	PAG.
Resumen		XII
Introducción		14
CAPITULO I		
	EL PROBLEMA	18
	Planteamiento del Problema.....	18
	Objetivos.....	25
	General.....	25
	Específicos.....	25
	Justificación.....	25
CAPITULO II		
	MARCO TEÓRICO	27
	Antecedentes de la investigación.....	27
	Referentes teóricos.....	52
	Teoría gerencial.....	53
	Teoría del liderazgo transformador.....	55
	Concepciones sobre el liderazgo.....	56
	Gerencia y liderazgo.....	58
	Modelos y/o teorías sobre liderazgo.....	60
	La Teoría de los rasgo.....	60
	Las Teorías conductuales.....	61
	El enfoque de convergencia ideal: Rasgos más conductas.	63
	Teorías situacionales y de contingencia.....	64

El liderazgo carismático de Weber y House.....	67
El liderazgo Transformacional de Kouzes y Posner.....	68
Modelo de Liderazgo de Rango Completo de Bass y Avolio	69
Liderazgo Autentico.....	72
Liderazgo Transcultural.....	73
Liderazgo Complejo.....	74
Liderazgo de Equipo.....	75
Liderazgo Compartido.....	79
Liderazgo Remoto.....	82
Sistema de variables	84

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO	88
Tipo de investigación.....	88
Técnicas e Instrumentos.....	90
Población y muestra.....	92
Estrategia Metodológica.....	93
Validación del cuestionario.....	94
Calculo del coeficiente de confiabilidad.....	95

CAPÍTULO IV

PRESENTACION Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	100
Información proveniente de la observación directa.....	100
Sobre la estructura de la organización.....	100
Elementos del clima organizacional.....	101
La interacción humana en la empresa.....	101
Información proveniente del cuestionario.....	101

Calculo del coeficiente de correlación r_{xy} de Pearson.....	126
Determinación de la relación entre gerencia y liderazgo	128
Valores para el cálculo del r_{xy}	129
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	131
Conclusiones	131
Recomendaciones	135
LISTA DE REFERENCIAS	137
ANEXOS.....	145
Anexo 1: Cuestionario	146
Anexo 2: Formato para validación	149

INDICE DE CUADROS

CONTENIDO	PAG.
TABLA N° 1: Cuadro Técnico Metodológico	82
TABLA N° 2: Grado de correlación según el valor del coeficiente.....	93
TABLA N° 3: Resultados de la prueba piloto.....	94
TABLA N° 4: Registro puntajes por ítem.....	99
TABLA N° 5: Registros puntajes variable 1 Gerencia.....	100
TABLA N° 6: Registros puntaje variable 2 Liderazgo.....	101
TABLA N° 7: Registro valoración variables implicadas.....	102
TABLA N° 8: Valoración ítem 1.....	103
TABLA N° 9: Valoración ítem 2.....	104
TABLA N° 10: Valoración ítem 3.....	105
TABLA N° 11: Valoración ítem 4.....	106
TABLA N° 12: Valoración ítem 5.....	107
TABLA N° 13: Valoración ítem 6.....	108
TABLA N° 14: Valoración ítem 7.....	109
TABLA N° 15: Valoración ítem 8.....	110
TABLA N° 16: Valoración ítem 9.....	111
TABLA N° 17: Valoración ítem 10.....	112
TABLA N° 18: Valoración ítem 11.....	113
TABLA N° 19: Valoración ítem 12.....	114
TABLA N° 20: Valoración ítem 13.....	115
TABLA N° 21: Valoración ítem 14.....	116
TABLA N° 22: Valoración ítem 15.....	117
TABLA N° 23: Valoración ítem 16.....	118

TABLA N° 24: Valoración ítem 17.....	119
TABLA N° 25: Valoración ítem 18.....	120
TABLA N° 26: Valoración ítem 19.....	121
TABLA N° 27: Valoración ítem 20.....	122
TABLA N° 28: Valoración de la Gerencia.....	123
TABLA N° 29 Valoración del Liderazgo.....	124

INDICE DE GRAFICOS

	PAG.
CONTENIDO	
GRÁFICO No. 1: Organigrama de la empresa.....	97
GRÁFICO No. 2: Distribución porcentual ítem 1.....	103
GRÁFICO No. 3: Distribución porcentual ítem 2.....	104
GRÁFICO No. 4: Distribución porcentual ítem 3.....	105
GRÁFICO No. 5: Distribución porcentual ítem 4.....	106
GRÁFICO No. 6: Distribución porcentual ítem 5.....	107
GRÁFICO No. 7: Distribución porcentual ítem 6.....	108
GRÁFICO No. 8: Distribución porcentual ítem 7.....	109
GRÁFICO No. 9: Distribución porcentual ítem 8.....	110
GRÁFICO No. 10: Distribución porcentual ítem 9.....	111
GRÁFICO No. 11: Distribución porcentual ítem 10.....	112
GRÁFICO No. 12: Distribución porcentual ítem 11.....	113
GRÁFICO No. 13: Distribución porcentual ítem 12.....	114
GRÁFICO No.14: Distribución porcentual ítem 13.....	115
GRÁFICO No. 15: Distribución porcentual ítem 14.....	116
GRÁFICO No. 16: Distribución porcentual ítem 15.....	117
GRÁFICO No. 17: Distribución porcentual ítem 16.....	118
GRÁFICO No. 18: Distribución porcentual ítem 17.....	119
GRÁFICO No. 19: Distribución porcentual ítem 18.....	120
GRÁFICO No. 20: Distribución porcentual ítem 19.....	121
GRÁFICO No. 21: Distribución porcentual ítem 20.....	122
GRÁFICO No. 22: Trazado de la mejor recta promedio para la nube de puntos V1-V2. Salida del procesador SPSS.....	129

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA.

**RELACIÓN ENTRE GERENCIA Y LIDERAZGO EN EL MARCO DE LAS
RELACIONES LABORALES, EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
COMERCIO EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

Autor: Alexander Lattuf
Tutor: Carlos Zambrano
Año: 2015

RESUMEN

El propósito de la investigación fue analizar la relación entre gerencia y liderazgo en el marco de las relaciones laborales, en una empresa del sector comercio en Valencia, estado Carabobo; partiendo de la premisa que promueve a la gerencia como la entidad para el desarrollo de la función compleja de administrar y conducir personal, asentada en el liderazgo que se manifiesta en la interacción gerente-trabajadores. Metodológicamente el estudio se enmarcó en una investigación de campo descriptiva, de tipo correlacional; como población fueron ubicados 25 trabajadores y la muestra fue asumida bajo criterios censales. A este grupo le fue aplicada una encuesta basada en un cuestionario estructurado, dicotómico, a fin de dar respuestas a los objetivos de investigación. Los resultados señalan que los trabajadores valoran con mayor relevancia a la gestión técnica que efectúa la gerencia y en menor proporción estimación al liderazgo; del mismo modo al evaluar la relación entre gerencia y liderazgo se obtuvo como resultado un $r_{xy} = 0,489$. Tales apreciaciones revelan una relación positiva y media entre las dos variables estudiadas, cuestión que incide en las opiniones de los trabajadores sobre la calidad de las relaciones de trabajo. Tales elementos indujeron a recomendar que se viabilice en la empresa el giro de la racionalidad técnica de la gerencia fundada en la visión de liderazgo transformador para mejorar las relaciones laborales en la organización.

Descriptores: gerencia, liderazgo, marcos regulatorios, relaciones laborales.

**CARABOBO UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENT
SCHOOL OF INDUSTRIAL RELATIONS
CAMPUS BÁRBULA.**

**RELATIONSHIP MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF
LABOR RELATIONS IN A COMPANY OF TRADE SECTOR IN VALENCIA,
CARABOBO.**

Author: Alexander Lattuf
Tutor: Carlos Zambrano
Year: 2015

ABSTRACT

The purpose of the research was to analyze the relationship between management and leadership in the context of labor relations in a commerce enterprise sector in Valencia, Carabobo state; on the premise that promotes management as the entity for the development of complex function of managing and driving staff, seated in leadership manifested in the manager-worker interaction. Methodologically the study is framed in a descriptive field research, correlational; as people were placed 25 workers and the sample was taken under census criteria. This group was applied to him a survey based on a structured, dichotomous, to provide answers to the research objectives questionnaire. The results indicate that workers value most relevance to the technical management which performs management and leadership smaller proportion estimate; the same way to assess the relationship between management and leadership obtained results in $r_{xy} = 0.489$. These findings reveal a positive and a half relationship between the two variables studied, an issue that affects workers' opinions on the quality of labor relations. Such elements led to the recommendation that the company is viable in the rotation of technical rationality of management founded on the vision of transformational leadership to improve labor relations in the organization.

Keywords: management, leadership, regulatory frameworks, labor relations.

INTRODUCCIÓN

En el campo empresarial de comercio y servicios, hay tendencias a reconocer que los postulados tradicionales de la gerencia ya no son el canal resolutivo para la problemática compleja que representa la interacción humana en una organización, esta situación hace que emerjan nuevas posturas frente a la convergencia que tiene la función gerencial con la acción de liderazgo que se deriva de los roles que corresponden a las personas que conducen organizaciones. Es en esta perspectiva que recobra interés la revisión de la relación entre gerencia y liderazgo, sobre todo cuando se trata de empresas que nacieron bajo el esquema de pequeñas organizaciones y que por la dinámica de su posicionamiento han crecido y con ello la complejidad de las tareas que le son propias.

En atención a lo planteado un factor adicional se hace presente en el escenario de acción de la gerencia de empresas del sector comercio y servicios: la importancia que ha recobrado el factor humano en las organizaciones; tal relevancia ha implicado el cambio de conceptualización que sobre las personas se empleaba en el campo laboral, se pasó de considerar a las personas como un recurso para pasar a estimarlas como talento humano, hasta configurar una representación que le asigna talante de capital intangible e intelectual, necesario para dinamizar cualquier empresa.

Bajo la premisa precedente; es a través de la gestión de las competencias de las personas que se agrega valor a toda la gestión, por ende, al ampliarse el alcance de los sistemas cognitivos de los integrantes de las plantillas de trabajo hacia el desarrollo de nuevas competencias se pone en evidencia lo que se maneja como talento humano; en éste ámbito,

los cambios dan relevancia a factores que se asocian con la consideración de los trabajadores como personas y a la búsqueda de estrategias que potencien no sólo la asertividad personal sino también potenciar los canales gerenciales para reconocer los saberes y las condiciones humanas que reúnen las personas, plantea un requerimiento esencial que connota la relación entre gerencia y liderazgo con la armonía en las relaciones laborales de la empresa.

En la dirección acotada, la presente investigación asumió como eje de interés el análisis de la relación entre gerencia y liderazgo en el marco de las relaciones laborales en una empresa del sector comercio, ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

En el estudio que se reporta, se buscó conocer el alcance de la gerencia en las organizaciones que, conforman el amplio espectro del campo que cubren el comercio y los servicios, sobre todo cuando se trata de asociar la gerencia y el liderazgo con las relaciones de trabajo en la organización; expectativa que habrá de ser atendida cuando las empresas -en tanto organizaciones humanas- muevan su tradicional modo de actuación hacia espacios que impliquen claridad en el denominado liderazgo transformador, desde el cual los fundamentos teóricos de la gerencia contemporánea promueven dar visibilidad a los procesos de recuperación del sentido humano en la empresa, de modo que se constituyan un clima interno armónico que permita desplazar el tipo de gerencia autoritaria y lograr un liderazgo que transforme la manera de hacer gerencia en la organización.

En los términos planteados, la investigación se estructuró en cinco capítulos; el primero de ellos recoge lo atinente al problema de investigación, los objetivos y la justificación del estudio.

En el capítulo II se despliega la fundamentación teórica, partiendo del arqueo sistemático de los antecedentes para buscar convergencia en los discursos o sistemas teóricos que explican la gerencia, el liderazgo y las relaciones laborales. Se incorporan en este segmento del trabajo lo que corresponde al sistema de variables y el cuadro técnico metodológico como orientación constructiva del soporte para los instrumentos de recolección de información.

El capítulo III expone la selección del paradigma de investigación, sus argumentos y la conformación de los componentes de la metodología; se asumió un enfoque cuantitativo, bajo una investigación de campo, descriptiva, correlacional. El universo poblacional en este caso fueron los veinticinco (25) trabajadores de la empresa, escenario desde el cual se tomó una muestra censal para la observación directa y la aplicación de un cuestionario estructurado que mostró en la validación un KR20 = 0,70 como estimación de la confiabilidad interna; los resultados obtenidos fueron tratados mediante cálculos directos y su contraste se realizó con el auxilio del procesador SPSS versión 2010 de IBM.

La sistematización y análisis de la información está contenida en el capítulo IV, en el cual se exponen las tablas, gráficos y discusión de los resultados base para la descripción de la correlación entre las variables estudiadas. En el tratamiento de los datos se consiguió en la mejor recta promedio de la nube de puntos asociada a los datos para las dos variables una correlación positiva, moderada que tiene como coeficiente de correlación de Pearson un valor $r_{xy} = 0,489$; ratificado mediante el procesador SPSS.

La opinión de los encuestados y los cálculos realizados revelan una consideración aceptable para la gerencia aunque no alcanza las valoraciones

de calidad deseada; respecto al liderazgo, este se vincula con la visión tradicional que se tiene en la empresa sobre la administración clásica.

El capítulo V recoge las conclusiones y recomendaciones, estableciéndose como sentido de la gerencia una posición que se corresponde con la administración tradicional, más en el cumplimiento de las funciones gerenciales técnicas que asociada a la versatilidad que se exige para la adaptación de la empresa a la turbulencia económica de estos tiempos. El liderazgo se entiende como estrechamente vinculado con la cosmovisión de la gerencia no obstante a que sobre el se tejen expectativas para el cambio hacia el denominado liderazgo transformado.

Finalmente se presenta la lista de las referencias consultadas para dar consistencia al tejido argumental del estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

A finales del tercer lustro del siglo XXI, se reconoce en los ámbitos más diversos del campo empresarial la importancia que ha recobrado el factor humano en las organizaciones, pues éste conforma el nuevo capital intangible e intelectual que dinamiza cualquier empresa; es entonces entendiendo que una empresa que no evidencie en el accionar de sus gerencia el posicionamiento en una filosofía definida para conducir la organización, confrontará el problema de la direccionalidad de su dinámica pues sin un entramado conceptual básico y una postura que revele ubicación en un sistema teórico para desenvolverse en el complejo y competitivo mundo empresarial, se hará más dificultoso no sólo el alcance de los objetivos de la empresa sino también mantenerse en el mercado.

En términos de lo planteado, los beneficios de asumir una filosofía de gestión que incluya la clarificación de las condiciones para administrar, manejar directrices frente al cambio y la incertidumbre así como proporcionar un marco de referencias para la actuación del gerente, tendrá a través del manejo de los preceptos gerenciales, la puesta en escena de las aplicaciones expresas de los marcos regulatorios del trabajo y el adecuado tratamiento a las relaciones laborales, el desarrollo de equipos proactivos y comprometidos con el logro de las expectativas de gestión, sin embargo, no es sino a través del desarrollo y consideración de la condición humana de las personas que actúan en la organización, del desarrollo de las competencias individuales y del colectivo, que se agrega valor a toda la gestión.

Por lo tanto, al ampliarse el alcance de los sistemas cognitivos de los integrantes de las plantillas de trabajo hacia el desarrollo de nuevas competencias se pone en evidencia lo que se maneja como talento humano; en éste ámbito, los cambios dan relevancia a factores que se asocian con la consideración de los trabajadores como personas y a la búsqueda de estrategias que potencien no sólo la asertividad personal sino también consolidar los canales gerenciales para reconocer los saberes y las condiciones humanas que reúnen las personas. Es en este espacio en el cual cobra vigencia el contraste entre la función gerencial y el liderazgo como una de las competencias más importantes de quienes conducen las organizaciones; esto, en razón a que en las transformaciones que viene revelando la urdiembre conceptual administrativa hay un hecho innegable, la tendencia es hacia el desarrollo humano como canal para potenciar la armonía, las buenas prácticas gerenciales y los sentimientos compartidos en la empresa orientados a la productividad y la resolución de los conflictos que amenacen la actividad normal de la organización.

Ahora bien, si la empresa es conceptuada como un sistema social humano, tal como lo propugna Luhmann (2000), el gerente se verá inducido a formular planes y acciones que incorporen el talento de las personas que interactúan en el ambiente administrativo para alcanzar los objetivos deseados; así la tarea de quien ejerce el rol de administrador debe adicionarle una fuerte dosificación de liderazgo, de manera que se complementen los intereses individuales, los colectivos y los de la organización; los esfuerzos individuales y de los equipos de trabajo en acción coordinada, enmarcada en un ambiente de respeto a las convenciones contractuales y a las mejores relaciones laborales.

El gerente que se identifica con la premisa ya argumentada, apuntará al logro de resultados positivos y productivos de su gestión, estableciendo un ambiente proactivo orientador de los múltiples esfuerzos que se derivan de la interacción humana en la empresa más en su condición de líder que de administrador, afinando la contribución de los liderados en la calidad de la producción o de los servicios que conforman el fin último de la empresa, en el caso que nos ocupa, la gerencia se emparenta a la condicionante del liderazgo que pueda ejercer quien cumple funciones gerenciales, por lo cual, desde la perspectiva del fenómeno complejo de la gestión, la visión de ciencia viabiliza la obtención de indicadores que permitan evaluar la relación entre gerencia y liderazgo en el marco de las relaciones laborales de la empresa.

Adicionalmente, desde la perspectiva de las relaciones industriales, al gerente se le asignan unas once competencias expresas (Madrigal Torres, 2009; 3), entre las cuales cuentan las técnicas, sociales de innovación, físicas, directivas, empresariales, interpersonales, académicas, prácticas, de pensamiento y de liderazgo.

Por tal razón, la investigación centró su interés en el análisis de la relación entre gerencia y liderazgo en atención a las relaciones laborales en una empresa del sector comercio. Así, se buscó conocer el alcance de la gerencia en las organizaciones que conforman el amplio espectro del campo que cubren la industria y los servicios, sobre todo cuando se trata de la gestión de las personas o talento humano organizacional; expectativa que habrá de ser atendida cuando las organizaciones empresariales -en tanto organizaciones humanas- muevan su tradicional modo de actuación hacia espacios que impliquen claridad en la llamada responsabilización, muestren visibilidad en los procesos de recuperación del sentido humano de su

accionar, de modo que constituyan un clima interno armónico que permita desplazar el tipo de gerencia autoritaria y lograr un liderazgo que transforme la manera de hacer gerencia en la organización.

En tal sentido, la búsqueda de relaciones causales en el comportamiento de la gerencia y el liderazgo, implica considerar los principios bajo los cuales se desarrollan los cursos de acción de la organización; así conceptuamos la administración como una disposición sistémica, imbuida en lo nocional de la ciencia, la técnica y el arte de gerenciar. En el mismo orden de ideas, el liderazgo es entendido según Lussier y Achua (2005:6), como el “proceso en el cual influyen los líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.

Concentrándonos en lo anteriormente dicho, el liderazgo es entendido como un proceso de reciprocidad entre líderes y seguidores en el cual se genera un proceso de cambio focalizado en la obtención de un beneficio mutuo, siempre y cuando este se lleve a cabo de manera ética y eficaz.

En correspondencia con lo expuesto, el eje de interés del estudio que aquí se reporta, giró en torno a los conceptos sobre los cuales se fundamentan las relaciones laborales en el campo de la gerencia contemporánea, en tanto muchas empresas dejan ver la emergencia de una cultura innovadora que propone entregar más poder, confianza y responsabilidad a los trabajadores, cuestión que requiere el reposicionamiento de la relación gerencia-liderazgo; bajo este enfoque hay experiencias, según Etkin (2007), que refieren como los gerentes son capaces de trabajar en equipo con su personal, de crear un clima de cooperación y de crecimiento humano, que exalta el requerimiento que

plantea a los gerentes tener un alto nivel de comprensión del concepto de poder que ostentan como líderes en las organizaciones, ya que lo contrario, distorsionará inconscientemente cualquier esfuerzo por lograr éxito en este proceso transicional que constituye el cambio de cultura gerencial.

Por la argumentación precedente, la investigación buscó descubrir la dirección y el grado de relación como magnitud o fuerza existente entre las variables sujetas a estudio; en el caso: gerencia y liderazgo, en el marco de las relaciones laborales en una empresa ubicada en Valencia, Estado Carabobo; en el caso, se entiende que las relaciones laborales, tomando como campo referencial las organizaciones que tienen como función la comercialización de productos de tecnología de punta, tal como los asociados con comunicaciones o dispositivos computarizados, elementos situacionales que emergen como centro de interés la forma como se asumen el liderazgo sobre el ejercicio de la gerencia en el manejo del talento humano.

Respecto a lo que aquí conceptuamos como relaciones laborales es de hacer mención a lo que plantea Urquijo (2014), quien advierte que éstas toman como marco del cambio a finales del siglo XX un esquema denominado:

El Modelo Tripartito de relaciones Sindicato-Patronales, que otorga al Estado un claro papel intervencionista, como ya señalamos, se impuso en los países europeos e hispanoamericanos, con economías mixtas, siendo el corazón de su dinámica la negociación colectiva, una sólida institución laboral, coordinada a un nivel centralizado, y cuyo objetivo no es sólo garantizar la protección económica de los asalariados, sino contribuir a la instauración de un modelo de sociedad más solidaria.

La consideración de estos criterios en los contextos nacionales particulares, vienen envolviendo los procesos de interacción de las relaciones sociales de trabajo, con variantes asociadas a campos como el económico, el técnico, el social, el político y el jurídico legal.

Sin embargo, ya en los inicios del siglo XXI, se revelan orientaciones en los modelos de relaciones laborales que eran conocidas, pero que se manifiestan con especificidad en países con gobiernos socialistas; estas direcciones en la interacción humana en el trabajo, para el autor citado, tienen un denominador común: “el incremento de la regulación laboral, como mecanismo para la búsqueda de equidad y equilibrio en las relaciones sociales de trabajo”.

En este plano, la gerencia y el liderazgo en la dinámica de gestión de las personas adquieren, como proceso, un nivel estimable en tanto se constituyen en el eje dinamizador de los logros, cambios y transformaciones al interior de la organización; incluso, permeando el campo de los sistemas teóricos que soportan lo disciplinar en áreas como la administración del trabajo y las relaciones laborales; por lo cual, en la caracterización de la organización actual se dice que el manejo de la relación entre gerencia y liderazgo define la direccionalidad de las relaciones laborales revelándose ciertamente un aspecto de elevada relevancia en la operatividad de la gerencia.

Al respecto, desde la perspectiva de la argumentación que aquí se construyó, es conveniente reflexionar sobre las implicaciones que la gestión de las personas tiene en cada uno de los ámbitos que componen la estructura gerencial de las empresas, porque lo que está consensuado es que la conducción de las personas incide de manera directa, con fuerza y

proporciones diferentes, en los factores dinamizadores de la organización y prácticamente en todos los órdenes de la actividad que se cumple en la empresa.

En consecuencia, se entiende que es en el marco de la cultura institucional donde emergió el centro de interés del objeto de estudio en la presente investigación; en ella, el problema de las formas como los trabajadores aceptan el liderazgo y las concepciones que los gerentes tiene sobre esta forma de gerenciar; es decir, las maneras a través de las cuales los gerentes le dan significado y sentido al liderazgo, se convierten en instancias generadoras de interrogantes como las siguientes:

¿Cuáles son las concepciones que tienen los gerentes sobre el ejercicio del liderazgo en el marco de las relaciones laborales en la empresa?

¿Es el conocimiento gerencial sobre el liderazgo un factor clave en la gestión de las personas en la empresa?

¿Cuál es la valoración que asignan los trabajadores a la gerencia fundada en el liderazgo en una empresa del sector comercio?

Para buscar respuesta a las interrogantes formuladas, el problema de investigación se enunció de la manera siguiente:

¿Cuál es la valoración que dan los trabajadores a la gerencia fundada en el liderazgo, en el marco de las relaciones laborales en una empresa del sector comercio en Valencia, Estado Carabobo?

Objetivos de la investigación

General

Analizar la relación entre gerencia y liderazgo en el marco de las relaciones laborales, en una empresa del sector comercio en Valencia, Estado Carabobo.

Específicos

Diagnosticar las características de la gerencia en la administración de una empresa del sector comercio en Valencia.

Caracterizar la valoración que dan los trabajadores al liderazgo en el marco de las relaciones laborales en la empresa.

Determinar la relación entre gerencia y liderazgo, en el marco de las relaciones laborales en una empresa del sector comercio en Valencia.

Justificación

El presente trabajo, adquiere relevancia por cuanto mediante él se abordaron instancias para facilitar el análisis de la relación de los enfoques de gerencia y liderazgo usados para gestionar las personas en las empresas, empleando como referencia la valoración sobre las formas de gerenciar basadas en el liderazgo, en el proceso complejo en la conducción de las personas en el trabajo. Esta consideración, hace relevante la investigación al dejar abierta un canal complementario para explicar los procesos de interacción humana en la organización, abriéndose potencialmente una perspectiva para valorar la potencialidad del cambio en la cultura propia de las empresas venezolanas.

De igual manera, la investigación se orientó al análisis de los factores asociados a la función gerencial desde sus connotaciones en los procesos de administración del trabajo y las relaciones laborales, a los fines de generar aportes conducentes a configurar aristas de discusión sobre la gerencia así como sobre la explicación de los enfoques gerenciales asociados al liderazgo.

En lo institucional, el producto de la investigación se constituye como referencia para avanzar en la difusión de nuevas opciones de investigación sobre la gestión de las personas en la organización y los nuevos espacios de relacionalidad laboral, desde los factores asociados a la interacción humana en las empresas del sector comercio.

Finalmente se puede decir que el tema tratado, es importante no solo por el contenido teórico sino por su capacidad de introducirse en las maneras que tienen los gerentes de actuar con respecto a un tema como el liderazgo y como se sienten los seguidores con respecto a la manera en que son gerenciados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

De acuerdo con Rodríguez y Pineda (2001) el marco teórico es la disertación lógica de un investigador que justifica teóricamente la existencia de un problema, necesidad u objeto de análisis; por otra parte, Tamayo y Tamayo (2001), define el marco teórico como:

La teoría del problema respaldado, que se pone al problema. El marco teórico nos ayuda a precisar y a organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas (p.139).

Partiendo de los criterios aludidos, esta investigación conformó los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y el referente teórico, en la perspectiva de los materiales que permitieron dar consistencia a la visión de fundamentación de lo investigado, tal como se expone seguidamente:

Antecedentes de la investigación

Después de la búsqueda y recopilación de fuentes de información, acerca de la gerencia y liderazgo en el marco de las relaciones laborales, fueron seleccionados los estudios que para la investigación representan un aporte valioso; entre ellos se tienen:

González, Martínez, Pérez y Del Canto (2014), en el artículo titulado: Herramientas para la gestión de recursos humanos; reportan una investigación documental bibliográfica, cuyo fin fue analizar la evolución de la gestión de los recursos humanos en nuestro país, Venezuela, principalmente durante la segunda mitad del siglo pasado y principios del nuevo milenio. En tales términos, los autores referenciados develan la influencia del petróleo y su impacto en la vida social, política y económica de

nuestra nación, por lo que la nueva gestión de los recursos humanos se apoya en herramientas como el liderazgo, motivación e indicadores de gestión, que contribuyen a la productividad de las entidades de trabajo, haciéndolas más eficaces y eficientes en un clima laboral que facilita el desempeño de los colaboradores en procura de la excelencia. Se realizó un breve análisis de cada una de ellas para su identificación y propósito,

Para estos autores, “la técnica del *assessment center* procura contribuir a la selección de los candidatos más idóneos y capaces, seguido del *coaching* o acompañamiento, técnica que pretende despertar las habilidades y destrezas del trabajador que le permitan alcanzar los objetivos propuestos” (González y otros, 2014; 89)

En el criterio defendido por González y otros (Ob. Cit), el *assessment center* debe ser acompañada del empoderamiento del trabajador, pues este pasa a ser considerado como socio estratégico y corresponsables de las gestión organizacional, involucrándose en el logro de los objetivos planeados por la organización.

Estos autores, sostienen que la gestión de los recursos humanos son todas aquellas prácticas que las empresas están adoptando para aumentar la productividad en sus empleados. Por lo tanto, las organizaciones empresariales deben diseñar actividades para la coordinación de la interacción de las personas que trabajan en la empresa de manera que se pueda potenciar al máximo sus habilidades.

De igual forma, para los autores citados el objetivo de la gestión de recursos humanos es construir y mantener un entorno de excelente calidad para los trabajadores para que las fuerzas de trabajo puedan rendir mejor y alcanzar de mejor manera los objetivos propuestos por las compañías.

En Venezuela como en algunos países de la región, la gestión de recursos humanos también es conocida como “administración de personal” o “gerencia de personal”. Al final, estos departamentos buscan tener empleados más efectivos y para eso ejecutarán diversas técnicas que los ayudarán a lograrlo. Algunas de las metas principales de los gerentes de estas áreas en las empresas es aumentar el liderazgo de los trabajadores para que puedan ser personas más eficientes. Para esto, deben crear toda una estrategia que los ayude a mejorar y aumentar las capacidades y habilidades de sus empleados.

Los hallazgos reportados por González y otros (ob. Cit) permiten expresar que los gerentes de este tipo de departamentos tienen que ser los suficientemente ágiles como para unir los objetivos de la empresa con las aspiraciones de los empleados, para que todos trabajen por un mismo fin y pueda aumentar el rendimiento productivo y económico de la empresa.

Los aportes del trabajo referenciado para la presente investigación se vinculan con los enfoques que se da a la función de liderazgo en el marco de la gerencia en concordancia con los sistemas de regulación de las relaciones de trabajo.

Otro estudio al que se hace referencia es el presentado por Caraballo, Carrasco y Gil (2013), titulado: Estudios del Liderazgo basado en principios en una empresa del estado Carabobo. Trabajo de grado presentado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula.

El trabajo referido, plantea que el liderazgo es hoy, frente a los retos de la dinámica social, se convierte en una herramienta que gerenciada de forma adecuada permite lograr una mayor productividad, un ambiente de

trabajo más agradable, y en general, unas condiciones de trabajo ideales para la consecución de los objetivos propuestos; es por esto, que se estudió en el presente trabajo el liderazgo basado en principios ya que este contribuye a la gestión de personas.

Los autores citados, propusieron como objetivo general analizar el liderazgo basado en principios tales como justicia, equidad, humildad, integridad y solidaridad entre otros, con el propósito de contribuir en la mejora de la gestión organizacional de una empresa del sector servicios del estado Carabobo.

La metodología implementada estuvo enmarcada como no experimental, el tipo de investigación de campo y el nivel descriptivo. La población fue conformada por 197 trabajadores, de los cuales se extrajo una muestra de 64 a los que se les aplicó un cuestionario, mientras que a 4 supervisores – líderes de la organización se les realizó una entrevista semi-estructurada.

Los resultados obtenidos reflejaron debilidades tanto en la filosofía organizacional, las normas formales establecidas y los principios, principalmente en la integridad, justicia y equidad; del mismo modo fue resaltado como hallazgo que la libertad de aportar ideas y expresar opiniones es el principio más fuerte en la organización.

Como opción resolutoria del problema estudiado, los autores aludidos sugirieron realizar talleres y cursos de formación y sensibilización acerca de la filosofía organizacional, así como también capacitación en liderazgo, igualmente estrechar los nexos de amistad a nivel informal con actividades sociales en la organización.

El trabajo en cuestión, representa para esta investigación un aporte a nivel metodológico, ya que facilitó tener una guía que viabilizara la construcción de aspectos clave para la realización este estudio; del mismo modo aportó información bibliográfica para ampliar la visión del tema estudiado.

Otro estudio de interés es el presentado por Álvarez (2012), cuyo título es: Análisis de la gestión organizacional como punto de partida para establecer recomendaciones sobre el proceso de recursos humanos de una empresa manufacturera ubicada en Barquisimeto estado Lara.

La investigación citada, tuvo como objetivo, analizar la gestión organizacional existente en la empresa manufacturera que permita establecer recomendaciones sobre el proceso de gestión de los recursos humanos. En este sentido, se apoyó con un diseño de campo, en un nivel descriptivo, bajo la modalidad de estudio de caso, fundamentada en una revisión bibliográfica y documental, además de visitas a la empresa.

Como técnica de recolección de datos, el autor referido señala que se realizaron dos entrevistas bajo la teoría de las 7 S de Mckinsey, una fue aplicada al gerente y propietario de la empresa, y la otra a la persona encargada actualmente de la gestión de recursos humanos; ambas aportaron información y resultados que permitieron realizar análisis cualitativo, encontrándose como resultados, que la gestión organizacional que presentaba la empresa no contaba con un sistema eficiente, dejando ver déficit en sus resultados relacionados con el desempeño de los trabajadores y esto repercutía en sus ventas; tales factores, permitieron elaborar las recomendaciones a seguir para mejorar el manejo de los recursos humanos.

Desde los criterios derivados de la investigación aludida, se recomienda mejorar la gestión organizacional como principal enfoque en la empresa, ya que como resultado de la entrevista que le fue aplicada al gerente y propietario de la empresa fue revelado que la empresa objeto de estudio no se encuentra organizada de la mejor manera, por lo cual se crean distintas y variadas recomendaciones que incluyen mejorar la visión compartida que tiene la empresa, con la intencionalidad de fomentar el cambio en la misma; en igual línea de acción, es pertinente la adopción de una gestión organizacional adecuada según el modelo de las 7 S Mckinsey, por otro lado se plantea disponer de mejoras en el área de recursos humanos de modo que gestione los distintos procesos que le competen y hacerle sentir al trabajador que cuentan con un departamento que vela con el bienestar y lo referido a su gestión, ya que la empresa no posee dicho departamento o proceso congruente que se relacione directamente con los trabajadores.

Los aportes generados por la consulta al material citado tienen su centro de interés en la orientación hacia la búsqueda de mejoras de la gestión gerencia en la empresa que estudiaron y que guardan similitud con las necesidades que confronta el escenario empírico que se tomó como referencia en la presente investigación.

Godoy y Bresó, (2013), en el trabajo: ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?, destacan la formulación teórica del enfoque que discuten, por su influencia sobre la motivación; sin embargo, advierten que los estudios empíricos han considerado la motivación como un constructo general y no de forma integrada, distinguiendo distintos constructos motivacionales.

El estudio empírico de Godoy y Bresó, analiza la influencia del Liderazgo transformacional (LT) sobre la motivación intrínseca esperada

(MIEs) basada en el modelo ASH-Mot. Para ello tomaron una muestra de 575 empleados correspondientes a dos organizaciones españolas a quienes aplicaron los cuestionarios ASH-Mot y ASH-Lid (este último basado en el Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ). Los análisis de modelos de ecuaciones estructurales muestran apoyo empírico a la relación entre LT y la MIEs. También los resultados muestran apoyo empírico a la mediación de la instrumentalidad entre el LT y la MIEs. Por otra parte, el análisis multi-grupo con modelos de ecuaciones estructurales muestra la invarianza del modelo, poniendo en evidencia la robustez del modelo postulado.

En atención a la revisión de la literatura hecha por Godoy y Bresó, puede decirse que hoy cobran relevancia la presencia y el ejercicio de liderazgo, entendido como “la única forma de ser competitivo, ya sea en mercados internos como globales, acabando con el carácter místico o de regalo divino que se le ha atribuido al líder a través de su peculiaridad carismática” (Mumford, Dansereau y Yammarino, 2000, p. 315).

Como se desprende del trabajo citado, en la actualidad, se reconoce que el liderazgo es una habilidad que puede ser entrenada y le compete orientar e impulsar a los seguidores hacia la meta, a través de relaciones motivadoras y llenas de energía en las que la influencia del líder sea capaz de infundir un sentido a la misión entre los seguidores, catalizando su potencial, distinguiendo las recompensas valoradas por los seguidores y siendo capaz de desencadenar procesos auto-motivacionales que trasciendan incluso el interés individual en aras del interés colectivo.

No obstante, los líderes sólo pueden otorgar a los seguidores recompensas extrínsecas, estimulándoles con elogios, reconocimiento o dinero, entre otros, siendo incapaces de dar recompensas intrínsecas, que forman parte exclusiva del dominio psicológico de los seguidores. La

satisfacción intrínseca surge espontáneamente cuando el esfuerzo realizado en un trabajo bien hecho se refleja en el desempeño logrado. Los líderes sólo pueden colaborar a aumentar la probabilidad de que tales sentimientos y emociones surjan, ya sea fortaleciendo la auto-confianza, aumentando los conocimientos y habilidades de los seguidores, estableciendo metas estimulantes, facilitando un clima de respeto o mostrando aprecio por expectativas que excedan de lo habitual.

Para Godoy y Bresó (ob. Cit), los investigadores del LT destacan la capacidad colaborativa para elevar la necesidad de los seguidores desde lo más bajo a los niveles más altos en la jerarquía de necesidades; “tanto líderes como seguidores contribuyen a elevar mutuamente su nivel de moralidad y motivación” (Burns, 1978, p. 20), llegando los seguidores a trascender su propio interés por el del grupo al que pertenecen (Bass, 1985).

Para Godoy y Bresó, autores como Avolio, Bass y Jung (1999) identifican cuatro grandes dimensiones dentro del concepto de LT, a saber: atribución de carisma/influencia idealizada, liderazgo inspirador, estímulo intelectual y consideración individualizada. El primero de estos componentes, atribución de carisma/influencia idealizada, hace referencia a un modelo de rol capaz de articular una visión y misión a compartir junto a los seguidores; el segundo de los componentes, el liderazgo inspirador, se refiere a la capacidad de movilizar a los seguidores en búsqueda de objetivos trascendentales, en la realización de hazañas u otras acciones relevantes; el tercero de los componentes, el estímulo intelectual, distingue la capacidad de promover y estimular la inteligencia, la racionalidad y la lógica para enfrentar problemas; por último, la consideración individualizada destaca cómo el líder presta atención a las diferencias individuales.

Diferentes estudios han documentado correlaciones positivas entre LT y desempeño, contando con seguidores más satisfechos y motivados, siendo identificado el LT como un efectivo agente de influencia y cambio tanto por los seguidores como por los superiores (Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003) demostraron cómo el LT influye de forma positiva y estadísticamente significativa en el compromiso con la tarea a realizar. Estudios como los de Judge y Bono (2000), además de Hetland y Sandal (2003), confirmaron la influencia significativa del LT en la motivación por encima de otro tipo de liderazgos, dando con ello apoyo empírico a los supuestos teóricos que señalan que esta influencia predominante es lo que hace único y exitoso al LT (Bass, 2008).

No obstante, a la hora de mostrar la relación entre liderazgo y motivación, estos hallazgos empíricos han abordado la motivación laboral de forma genérica, a saber, la voluntad para realizar un esfuerzo extra en el trabajo, sin tener en cuenta el interés por estudiar este constructo de manera holística, tratando de integrar los aportes más importantes de los diferentes modelos teóricos existentes. Además, estos estudios no siempre se han realizado en contextos laborales que consideren los distintos estamentos de una organización.

Por otra parte, en el estudio citado, la evidencia empírica ha revelado limitaciones metodológicas importantes (Tejeda, Scandura y Pillai, 2001; Yukl, 2002). En este sentido, salvo algunas excepciones (Picollo y Colquitt, 2006; Pillai, Schriesheim y Williams, 1999; Shamir, Zakay y Breinen, 1998), la mayor parte de la investigación realizada para estudiar la influencia del LT sobre la motivación se ha llevado a cabo midiendo ésta como “la voluntad de realizar un esfuerzo extra en el trabajo” (Bass y Avolio 2000) de manera genérica y sólo con tres ítems incluidos en el propio Multifactor Leadership

Questionnaire (MLQ), sin utilizar modelos integrados que consideren las distintas teorías, de solvencia teórica y metodológica además de contrastación empírica.

Frente a este estado de cosas, el objetivo del estudio de Godoy y Bresó (ob. Cit), fue poner a prueba la influencia del LT sobre distintos componentes de la motivación, particularmente la motivación intrínseca, que forma parte del modelo integrado de motivación ASH-Mot (Quijano y Navarro, 1998), contribuyendo a dar mayor soporte empírico a la teoría, además de confirmar la influencia del LT como uno de los principales agentes desencadenantes del proceso motivacional, allí, el IMEs, sobre el que se basó el trabajo, identifica y estima la motivación intrínseca a partir de las necesidades activadas, la instrumentalidad y la relación entre ambas.

Así, el estudio se interesó por distinguir en qué medida el LT incide sobre la motivación intrínseca, por lo que se puso a prueba distintos componentes que participan dentro del proceso motivacional propuesto por el modelo ASH-Mot; la propuesta de este modelo entiende que el proceso de motivación es mediado a través de la instrumentalidad.

Finalmente, teniendo en cuenta que las dos organizaciones que han participado en este estudio, aún siendo de un contexto geográfico próximo, pertenecen a sectores empresariales muy distintos (industria y finanzas), se hipotetizó la puesta a prueba la invarianza de los resultados obtenidos previamente a través de las dos muestras.

Para comprobar las hipótesis, la investigación se diseñó como un estudio empírico transversal, haciendo uso de datos provenientes de 2 empresas españolas; una prueba piloto comprobó el correcto funcionamiento del cuestionario descartando malentendidos. Por último, el cuestionario fue

distribuido 20 minutos antes de su aplicación con objeto de que no se conociera el instrumento con antelación.

La muestra, compuesta por un total de 575 empleados (473 pertenecientes a una empresa dedicada a la industria y 102 empleados de una empresa del sector financiero). La muestra de empleados del sector industrial estuvo compuesta por directivos superiores (1.5%), jefes de área (8.9%) y subordinados sin personal a su cargo (89.6); por otro lado, la muestra de empleados del sector financiero estuvo compuesta por directores (7.8%), administradores generales (11.8%), administradores (29.4%) y administrativos de sección (51%).

El Liderazgo transformacional, se midió haciendo uso de la Escala Corta de Liderazgo Transformacional, cuyas cualidades psicométricas son respaldadas por Berger, Romeo, Guardia, Yepes y Soria (2012). Se trata de un cuestionario de 8 ítems que hacen referencia a la percepción que el empleado tiene de su líder y se contesta mediante una escala de acuerdo de 5 puntos tipo Likert (desde *muy en desacuerdo* hasta *muy de acuerdo*). Este cuestionario está basado en el cuestionario ASH-Lid desarrollado por Berger, Yepes, Quijano y Bracamonte (2005). El ASH-Lid se apoya a su vez en el MLQ y considera las 4 dimensiones originarias del modelo Bass (1985), i.e., inspiración, carisma, estímulo intelectual y consideración individual. Estudios como el de Berger et al. (2005) han demostrado la validez convergente de la medida de LT del ASH-Lid con el MLQ.

La instrumentalidad, se evaluó mediante la escala de Percepción de Instrumentalidad del cuestionario ASH-Mot (Quijano y Navarro, 1998). Dicha escala está compuesta por 7 ítems que se valoran por el empleado mediante una escala tipo Likert que valora de 1 a 10 la importancia que éste atribuye a

cada aspecto (de *nada importante* a *muy importante*). Un ejemplo de ítem es: “tener posibilidades de promocionar”.

Siguiendo el procedimiento de análisis propuesto por los autores del modelo ASH-Mot, se considera que existe percepción de instrumentalidad únicamente cuando las puntuaciones son mayores de 7 (en la mencionada escala de 1 a 10).

Para dimensionar Motivación intrínseca, se utilizó la escala de Motivación Intrínseca del cuestionario ASH-Mot, que ha sido empleada en una serie de investigaciones cuyos resultados han mostrando unos adecuados índices de fiabilidad y validez de constructo en diversos contextos (Navarro, Yepes, Ayala y Quijano, 2011). Al igual que la escala de instrumentalidad, este cuestionario está compuesto por 7 ítems en los que el empleado valora mediante una escala tipo Likert de 1 a 10 la importancia que atribuye a cada aspecto (de *nada importante* a *muy importante*). Un ejemplo de ítem es: “que su superior le apoye”.

Finalmente, se analizó la consistencia interna (alfa de Cronbach) para todas las escalas utilizadas en el estudio, utilizando un proceso iterativo para eliminar aquellos ítems que reducían el valor de alfa o que no contribuían positivamente a aumentarlo. Seguidamente se realizaron análisis correlacionales para constatar la significación de la correlación entre los distintos constructos que forman el modelo teórico.

Fueron comparados el modelo original con otro alternativo (Malterativo) en donde se estiman también relaciones directas entre el LT y la MIEs. Este modelo alternativo también fue puesto a prueba en ambas muestras separadamente. Finalmente se realizó un análisis multi-grupo para medir el ajuste del mejor modelo simultáneamente en cada una de las

muestras. Se utilizaron métodos de estimación de máxima probabilidad, siendo el input en cada análisis la matriz de covarianza de los ítems.

El ji-cuadrado pone a prueba la diferencia entre la matriz de covarianza observada y la predicha por el modelo especificado. Los valores no significativos indican que el modelo postulado se ajusta a los datos. No obstante, este índice es sensible al tamaño de la muestra, así que la probabilidad de rechazar un modelo postulado se incrementa cuando el tamaño de la muestra se reduce. Para resolver este problema fueron utilizados otros índices tal y como recomiendan Bentler (1980) y Bollen (1989). El error de aproximación se refiere a la ausencia de ajuste entre el modelo y la matriz de covarianza de la población y el índice RMSEA es una medida de la discrepancia por los grados de libertad del modelo. Los valores inferiores a .08 indican un ajuste aceptable y valores mayores a .1 deberían llevar a rechazar el modelo (Browne y Cudeck, 1993).

Los resultados revelaron la consistencia interna de los distintos constructos así como las correlaciones entre éstos. Tal y como se advirtió, todos los constructos muestran unos índices de fiabilidad (alfa de Cronbach) aceptables, siendo todos superiores a .70 en ambas muestras (Nunnally y Bernstein, 1994). Por otro lado, en lo que refiere las correlaciones entre los distintos constructos considerados en el modelo (i.e., LT, instrumentalidad y MIEs) todas las correlaciones resultan significativas a un nivel de .0. De este modo, encontramos el primer apoyo empírico en la relación entre el LT y la MIEs en ambas muestras.

Los análisis indicaron que en ambas muestras, y de forma separada, tanto el modelo original como el alternativo se ajustan a los datos, teniendo en cuenta que los valores de RMSEA satisfacen el criterio de .08 y los demás índices el criterio de .90. No obstante, cabe señalar que aunque el modelo

alternativo tiene un buen ajuste a los datos en ambas muestras, las relaciones directas entre el LT y la MIEs no resultaron significativas ($t < 1.96$).

A partir de los resultados obtenidos se destaca que la metodología empleada, a partir del modelo ASH-Mot, ha permitido discriminar la motivación intrínseca de los empleados en distintas organizaciones, lo que nos ofrece interesantes pistas para la intervención, además de ampliar en forma empírica la potencialidad teórica que da cuenta de la influencia del LT sobre aspectos específicos de motivación en el trabajo.

En términos del estudio de Godoy y Bresó (ob. Cit) los aportes de la investigación están centrados en la revisión de los factores asociados a la motivación en el ámbito organizacional, vista como un constructo complejo, multifactorial, que depende de múltiples factores pero que, tal y como se ha puesto a prueba en este estudio, la práctica de un liderazgo transformacional efectivo condiciona, en gran medida, la motivación intrínseca de sus seguidores, lo cual revierte de forma necesaria en el rendimiento organizacional.

Para Omar (2011), en el trabajo titulado: Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor, analizar las posibles relaciones entre la satisfacción laboral y las percepciones del supervisor como un líder transformador, así como verificar el papel de la confianza sobre tales relaciones, ayuda a esclarecer el rol del gerente y sus connotaciones con el liderazgo en la empresa. El trabajo referido, estudió una muestra de 218 trabajadores argentinos, de empresas públicas y privadas, a través del análisis de correlaciones; los resultados mostraron importantes asociaciones entre las diferentes facetas del liderazgo transformador (consideración individualizada, motivación inspiradora, influencia idealizada y estimulación intelectual), la confianza en el supervisor,

la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general; así, el análisis de regresión mediada mostró el papel modulador de la confianza en el supervisor en las relaciones entre percepciones de liderazgo transformador y satisfacción laboral.

Desde el estudio aludido, se enumeran los cuatro componentes del liderazgo transformador, los cuales se correlacionan moderadamente con la confianza en el supervisor, siendo las facetas de consideración individualizada ($r = .41$; $p < .01$) y de motivación inspiradora ($r = 0.39$; $p < 0.01$) las que presentan las asociaciones más fuertes. Los cuatro componentes del liderazgo transformador también se vinculan moderadamente con la satisfacción laboral, aunque en este caso son las facetas de estimulación intelectual ($r = 0.52$; $p < 0.01$) e influencia idealizada ($r = 0.46$; $p < 0.01$) las que se correlacionan con mayor fuerza. Tales relaciones apoyan los objetivos específicos que planteaban posibles vinculaciones del liderazgo transformador con la confianza en el supervisor y la satisfacción laboral del empleado. Asimismo, se observan algunas otras correlaciones destacadas. Por ejemplo, se advierte que la confianza en el supervisor se correlaciona tanto con la satisfacción laboral ($r = 0.48$; $p < 0.01$), como con la satisfacción con la vida en general ($r = 0.39$; $p < 0.01$), en tanto que la satisfacción laboral presenta una correlación moderada ($r = 0.51$; $p < 0.01$) con la satisfacción con la vida.

El tercer objetivo, referido al posible rol mediador de la confianza en el supervisor en las relaciones entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral, fue analizado mediante el cálculo de un análisis de regresión mediada (Baron & Kenny, 1986). Como los cuatro componentes del liderazgo presentaron algún tipo de intercorrelación (variando de 0.19 a 0.52), y como estudios previos han mostrado que un constructo simple de orden superior

puede capturar adecuadamente la varianza de los componentes del liderazgo transformador (Judge & Bono, 2000), se combinaron los ítems para formar un único factor de liderazgo transformador, el que arrojó un coeficiente igual a 0.89. En consecuencia, para ejecutar el análisis de regresión mediada, se ingresó la confianza en el supervisor como variable mediadora, el liderazgo transformador (como un puntaje global) como variable independiente, y la satisfacción laboral como variable dependiente.

A partir de los resultados se puede observar que la confianza en el supervisor actúa como un mediador en las relaciones entre percepciones de liderazgo transformador y satisfacción laboral, desde el momento que se cumplen todas las condiciones de la mediación enumeradas por Baron y Kenny (1986). Vale decir, en la primera ecuación la variable independiente (liderazgo transformador) tiene una relación moderada y positiva ($\beta = .421$; $p < .01$) con el mediador (confianza en el supervisor). En la segunda ecuación, el liderazgo transformador (variable independiente), también presenta una asociación positiva y moderada ($\beta = .392$; $p < .01$) con la variable dependiente (satisfacción laboral). En la tercera ecuación, cuando el liderazgo transformador y la confianza son regresados simultáneamente sobre la satisfacción laboral, el mediador (confianza) presenta una correlación significativa ($\beta = .510$; $p < .01$) con la variable dependiente (satisfacción laboral). Finalmente, la correlación entre la variable independiente y la variable dependiente es menor en la tercera ($\beta = .074$; $p < .01$) que en la segunda ecuación ($\beta = .392$; $p < .01$). Todas las relaciones entre las variables se dan luego de ser controlado el efecto de las variables sociodemográficas, las que, a su vez, presentar correlaciones bajas (o nulas) con las variables de interés.

Los resultados obtenidos indican que cuando los empleados perciben que su supervisor valora sus contribuciones, incentiva su comportamiento y atiende sus necesidades, vale decir, cuando lo perciben como un líder transformador, aumenta su satisfacción laboral. Tales relaciones se observaron particularmente a partir del análisis bivariado que mostró que todas las facetas del liderazgo transformador impactan positivamente sobre la satisfacción laboral, aunque la percepción del supervisor como un líder carismático, visionario y decidido (influencia idealizada), que toma decisiones basadas fundamentalmente en la razón y no en la emoción (estimulación intelectual), surgieron como los componentes que más influyen sobre la satisfacción laboral del empleado. Este hallazgo estaría confirmando los presupuestos de Yang (2009), en el sentido que el liderazgo transformador podría aumentar la satisfacción laboral al generar motivación inspiradora y estímulo intelectual. Los análisis multivariados también aportaron evidencias en esta misma dirección; si bien en este caso se consideró al liderazgo transformador como un supra constructo, sin discriminar entre sus dimensiones constitutivas.

Los resultados aportan evidencias sobre las relaciones entre el liderazgo transformador y la confianza en el supervisor. En este sentido, el análisis bivariado mostró que si bien las cuatro dimensiones del liderazgo se asocian con la confianza en el supervisor, son las facetas de consideración individualizada (referida a la atención de las necesidades e inquietudes de los empleados) y de motivación inspiradora (referida a la articulación de visiones y acciones para alcanzar los objetivos propuestos) las que se vinculan con más fuerza.

Este último aspecto coincide con lo puntualizado por Avolio y Luthans (2006) quienes han indicado que los líderes que son más auténticos y

transformadores tendrán un impacto más positivo sobre las tendencias motivacionales de sus seguidores. Asimismo, están en sintonía con lo informado por Lo, Ramayah, Min y Songana (2010), quienes observan que el liderazgo transformacional es más efectivo, motivador e innovador. Los resultados también muestran una asociación significativa entre la confianza en el supervisor y la satisfacción laboral de los empleados. En base a este hallazgo, a lo expresado por Zohar y Tenne-Gazit (2008) en el sentido que «no existe variable que influya sobre el comportamiento grupal de la forma como lo hace la confianza» (p. 131) se podría agregar que, además, la confianza contribuye al desarrollo de actitudes positivas hacia el trabajo (satisfacción laboral).

El análisis multivariado ejecutado muestra que la confianza en el supervisor actúa como una variable moduladora entre las percepciones de liderazgo transformador y la satisfacción laboral de los empleados. Esto indica que las percepciones del supervisor como un líder transformador pueden aumentar (o disminuir) la satisfacción laboral del empleado en función de la confianza que su jefe le merezca. Si bien los teóricos de la confianza (Schoorman et al., 2007), coinciden en señalar que aún no se sabe con exactitud por qué una persona decide confiar o no en alguien, suelen enumerar (Tan y Lim, 2009) algunas notas distintivas (competencia, sinceridad, integridad, credibilidad, respeto, imparcialidad) de la persona en la que se va a confiar. Por lo que es muy probable, entonces, que los empleados que confían en sus supervisores, reconozcan en ellos tales características personales. Características que, en gran medida, definen al líder transformador y serían responsables de generar la convicción que, en una relación de trabajo en equipo, el supervisor actuará con benevolencia y previsibilidad (confianza), lo que impactará positivamente sobre la satisfacción laboral.

En cuanto a los aportes del estudio referenciado, para la presente investigación, habría que destacar que constituye una contribución genuina al conocimiento de la sinergia entre percepción del supervisor como un líder transformador, confianza y satisfacción laboral; otro elemento de interés está referido a la posibilidad de extraer algunas implicaciones para la gestión de los recursos humanos en el seno de las organizaciones; estas se refieren tanto a las características personales que debieran reunir los jefes y supervisores, como a la importancia de crear confianza en el seno de las organizaciones para contar con empleados satisfechos con su trabajo y con su vida en general.

Navarro, de Quijano, Berger y Meneses (2011), presentan un trabajo titulado: Grupos en las organizaciones: herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. En este estudio, los autores en cuestión, explican que el mundo del trabajo y de las organizaciones ha sufrido una transformación fundamental en los últimos años: hay mucha más incertidumbre y la respuesta organizativa a dicha incertidumbre ha sido la de diseñar organizaciones más complejas fundamentadas en el trabajo en equipo.

En consecuencia, revisan investigaciones que se orientaron a clarificar cómo entender operativamente la incertidumbre de las tareas que ha de hacer el equipo, el nivel de desarrollo que pueden alcanzar los equipos de trabajo y cómo el ajuste entre uno y otro (a mayor incertidumbre en las tareas más necesario su abordaje en equipos) es determinante en la efectividad que dichos equipos consiguen.

El interés de los autores por los grupos y equipos de trabajo les condujo a emplear el modelo ASH (Auditoría del Sistema Humano) como conjunto de herramientas para la evaluación organizativa; tal modelo fue

desarrollado en desde 1997 (Quijano, 2006; Quijano y Navarro, 1999), prestando especial atención a diferentes constructos claves para entender el funcionamiento de los equipos de trabajo, creando el modelo orientador de todo el trabajo

Para los autores citados, la polivalencia, presión temporal, virtualidad, elevada impredecibilidad en el entorno, nuevas formas de entender la autoridad, aparición de estructuras poco jerarquizadas, importancia del conocimiento como factor clave en numerosos negocios, la necesidad de disponer de habilidades diversas, la ventaja de la existencia de habilidades distribuidas dentro de un equipo, han planteado nuevos requerimientos laborales que las organizaciones han tenido que abordar para conseguir sus objetivos.

Como respuesta a estas circunstancias, los autores aludidos plantean que las organizaciones han enfatizado el trabajo en grupo y han diseñado estructuras organizativas basadas en equipos superpuestos generados para múltiples propósitos. Así, entienden que el trabajo en grupo, el trabajo colaborativo, o el trabajo en red (que no necesariamente son los mismo, pero que enfatizan la necesidad de un abordaje colectivo de la tarea frente al clásico diseño de puestos individuales) es necesario en numerosas organizaciones y cada vez es también más común que se promuevan iniciativas para su implantación.

Según lo proponen Navarro y otros (ob. Cit), hay tres aspectos claves a los que prestar atención de manera simultánea para diseñar con éxito equipos de trabajo: las tareas que se van a encomendar al equipo, los procesos humanos que dentro del equipo inevitablemente se van a producir, y los resultados que el equipo consigue (resultados tanto en relación a las tareas como a los procesos). Tareas, procesos y resultados se

retroalimentan entre sí como desarrollaremos más adelante. Esta forma de concebir los equipos de trabajo tiene una larga tradición y en la actualidad ha tomado la forma en la diferenciación como determinantes de la efectividad de los equipos.

Para Navarro y otros, las tareas a encomendar a los equipos deben tener ciertas características porque no todos los trabajos requieren igualmente ser realizados en grupo y, como es conocido, si las tareas no requieren de la interacción coordinada es difícil que las personas trabajen en grupo, ya que ello supone una serie de esfuerzos adicionales a añadir al propio trabajo individual (por ejemplo, el tener que reunirse con propósitos diversos como diseñar el trabajo, repartirlo, valorar el grado de alcance de objetivos). Las tareas requieren del trabajo grupal cuando dichas tareas son interdependientes y cuando presentan niveles medios o altos de incertidumbre (posteriormente detallaremos ambos aspectos); aún cuando diseñemos tareas que requieran del trabajo en equipo, ello no garantiza que un conjunto de personas formen realmente un grupo, ni menos aún, un auténtico equipo de trabajo.

En el estudio referenciado, en correspondencia con el modelo ASH, el nivel de desarrollo grupal es un concepto que recoge la idea de cuán grupo es un grupo, pues se conoce que no todos los grupos son igualmente grupos, ya que no han sido capaces de desarrollarse como tales. El nivel de desarrollo grupal es uno de esos procesos clave que se producen en todo grupo de trabajo y que exige atención en el diseño de equipos eficaces. Junto a él otros procesos sociales como las percepciones sobre la potencia como equipo, el liderazgo, niveles de coordinación y otros, son claves.

Por último, señalan Navarro y otros, los resultados que el equipo consigue serían el tercer elemento clave en el cual centrarnos por cuanto

producen una retroalimentación básica al propio funcionamiento del equipo como tal. Resultados en relación, por un lado, con las tareas que tenía que realizar y los objetivos a conseguir y, por otro, con los propios procesos sociales que se han generado en el grupo durante su trabajo conjunto; por ejemplo, si se ha sido capaz de satisfacer necesidades de mantenimiento del propio grupo o si se han atendido las necesidades individuales de sus miembros

A través del modelo empleado por Navarro y otros (ob. Cit.), fueron identificados dos aspectos de las tareas cuyos valores determinan, para que puedan ser realizadas con éxito, su mayor o menor exigencia de que sean realizadas en grupo. Estos son: 1) su incertidumbre, y 2) su interdependencia. La incertidumbre de las tareas se refiere a “la existencia de conexiones o vínculos poco claros entre lo que ha de hacer el grupo y el resultado que conseguirá de dicho trabajo” (p. 26). La claridad se refiere al conocimiento de los miembros del grupo sobre qué tienen que conseguir (objetivos) y cómo pueden conseguirlo (procedimientos). Se trataría de una dimensión que refleja la existencia de una representación mental compartida sobre las metas a conseguir y cómo lograrlas. Enfatiza también la importancia que tiene para el desempeño de la tarea grupal establecer con cierta claridad a dónde se espera que llegue el grupo, que los miembros manejen esta información y cuáles son los procedimientos necesarios para lograrlo.

Para estos autores ya referidos, la diversidad recoge la cantidad y variedad de las tareas a realizar por el grupo de trabajo. Enfatiza los procesamientos de información diversos que han de hacer los miembros del grupo en la ejecución de sus tareas para conseguir realizarlas con eficacia. La novedad se refiere a aquellas características de las tareas que hacen que

el grupo no conozca cuál es la mejor forma de hacerla y, además, los miembros tengan que elegir entre diferentes procedimientos alternativos posibles según un criterio subjetivo de eficiencia. Estaría relacionada con la familiaridad o la experiencia previa del grupo con respecto a la tarea: tareas novedosas serían tareas poco familiares y al revés. Pudiese parecer que la novedad estuviese muy relacionada con la claridad, sin embargo debemos tener en cuenta que, por ejemplo, pueden existir tareas que el grupo haga con cierta frecuencia, y por lo tanto no sean novedosas, pero sean poco claras para sus miembros en la medida en que los mismos sienten importantes dosis de incertidumbre sobre los resultados que se conseguirán.

Por último, el conflicto en las tareas se refiere a las posibles incompatibilidades relativas a las tareas que se le presentan al grupo, ya sea por discrepancias entre tareas diferentes o dentro de una misma tarea, dado que realizar una tarea eficientemente puede suponer desatender otras que también ha de hacer el grupo.

En resumen, la interdependencia de las tareas a realizar por los miembros del grupo nos aporta también información significativa para saber qué tareas requieren del trabajo conjunto. A nuestro juicio el trabajo grupal es requerido, especialmente, cuando la interdependencia de las tareas es recíproca o máxima en red. Considerada junto al nivel de incertidumbre nos proporciona una información clave de cara al diseño de tareas de equipo.

Las conclusiones más importantes a las que Navarro y otros (2011), llegaron son:

En primer lugar, se pueden utilizar los conocimientos derivados de la producción científica actual para orientar las intervenciones de una manera

más profesionalizada. Aprovechar el conocimiento y herramientas que éstos nos aportan puede suponer una ventaja competitiva.

Segundo, la evaluación y la intervención tienen que ir de la mano. Se necesita evaluar para orientar la intervención y volver a evaluar para valorar la utilidad de la intervención realizada.

Tercero, una hipótesis general guía el trabajo es: la eficacia de los equipos de trabajo viene determinada por el ajuste entre su nivel de madurez (desarrollo grupal, potencia, etc.) y las características de las tareas a realizar. A mayor incertidumbre y requisitos de interdependencia en las tareas, mayor exigencias para el trabajo en equipo. A mayor incertidumbre en las tareas, mayor complejidad en los grupos.

Los aportes conseguidos en el trabajo de Navarro y otros, para el interés del presente estudio, están centrados en la forma como relacionan la teoría con la dinámica real de los grupos, perspectiva desde la cual identifican los factores psicológicos más relevantes en los grupos formales e informales de cualquier organización. Estos elementos son de considerable valor positivo para el análisis de la valoración de la relación entre gerencia y liderazgo que se evidencia en las tendencias opináticas de los encuestados en la investigación que nos ocupa.

Restrepo, Estrada y López (2009), en el trabajo de investigación titulado: Los seres humanos en la transformación organizacional, someten a discusión una propuesta de transcendencia de las empresas tradicionales a organizaciones cambiantes fundamentada en la potencialización del ser humano al interior de la empresa. Se toman como pilares fundamentales la dirección, la gestión humana y las competencias del ser que trabajadas por medio de diversos elementos permitan transmitir, entender y recibir ideas,

pensamientos y sentimientos, en cualquier medio, generando el desarrollo individual que por medio de la sinergia permita la transformación empresarial.

Para los autores citados, dentro del proceso de transformación de las organizaciones se requiere reconocer que la cultura organizacional de cada empresa es única, donde se involucran pensamientos, sentimientos y motivaciones, es aquí donde debe existir una verdadera gestión para lograr que las personas sean las participes en los cambios que necesita la organización cambiante; finalmente, el éxito implica desarrollar una sólida cultura organizacional que valore las diferencias culturales y asegure que los talentos de todos los empleados se usen en su extensión más plena, poner en práctica la variedad de cambios que pueden ser necesarios para administrar la diversidad con más efectividad tomará muchos años en la mayor parte de las organizaciones, durante este tiempo surgirán muchos retos, es por eso que el desarrollo debe estar más centrado en el crecimiento personal que en el del cargo.

Los aportes de los autores citados para la presente investigación se focalizan en lo que reportan como conclusiones, destacando que:

-Las organizaciones deben identificar los estilos de dirección que las rigen para lograr intervenir de manera adecuada en la generación de ventajas estratégicas y competitivas.

-La transformación requiere de verdaderos facilitadores que con humildad, integridad, imaginación, valores, inteligencia, confianza y su coherencia en el actuar, pensar y sentir, logren movilizar y orientar todo el talento y pasión de todos los colaboradores hacia el logro de los objetivos organizacionales.

-Crear en los seres humanos, cambiar el concepto del ser y de las organizaciones, vencer los temores y asumir el rol de crear como líderes el propio futuro.

-El factor que va a diferenciar a los unos de los otros, son las competencias del ser y que permiten ejercer el proceso de transformación que se logra con conocimiento, que se refleja en el desempeño personal y profesional.

-Es imprescindible generar confianza en colaboradores con iniciativa y capacidad para responder a un ambiente de competitividad, con clientes o usuarios informados que demandan calidad

Desde la perspectiva de los hallazgos aludidos, se plantea que en los equipos efectivos se facilitan buenas condiciones de aprendizaje y todos identifican sus requerimientos de formación, capacitación y desarrollo. Si uno de los integrantes carece de ciertas habilidades y a la vez es fuerte en otras, los otros miembros del equipo lo apoyan para fortalecer sus debilidades, generando un clima armonioso para la organización.

Referentes teóricos

Las bases teóricas constituyen el corazón del trabajo de investigación, pues es sobre estas que se construye el mismo. Una buena base teórica representa una estructura sobre la cual se diseña el estudio. Sin una buena base teórica todo instrumento diseñado o seleccionado carecerá de validez.

En este mismo orden de ideas para Paella y Martins (2006:67) “son el soporte principal del estudio parte de la investigación, es de gran importancia por cuanto permite ubicar, dentro de un contexto de ideas y planteamientos, el estudio que se aspira a realizar”. Estas comprenden un conjunto de

conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque bajo el cual se desarrolla la investigación, dirigido a explicar el problema planteado, y permiten desarrollar los aspectos conceptuales del tema objeto de estudio.

En atención a lo argumentado, para realizar cualquier investigación es necesario utilizar diferentes tipos de registros teóricos que permitan el análisis e interpretación de los contenidos que fundamentan el desarrollo de la misma. Bajo esta concepción la investigación en cuestión se hizo estructurando la fundamentación en tres aristas consistentes: Teoría gerencial, teoría sobre liderazgo y teoría de las relaciones laborales. Estos registros teóricos son entonces los que sirven de plataforma para el contraste de los hallazgos derivados del estudio.

Teoría gerencial

La definición organizacional implica proveer una filosofía a la organización, caracterizada por una visión, misión, valores y principios, claramente definidos y comunicados, relacionados con el desarrollo del conocimiento y los procesos administrativos institucionales. La calidad de los resultados de la actividad universitaria está estrechamente vinculada a la calidad de los elementos organizativos y de los procesos técnicos y administrativos en el trabajo. Por ello es necesario orientar a las organizaciones empresariales para que contribuyan efectivamente a la construcción y gestión de los cambios y transformaciones que requieren no sólo el campo empresarial para su consolidación sino también la producción de bienes y servicios relevantes para la comunidad y la sociedad como un todo.

En términos específicos, la definición organizacional incluye:

- Determinación de valores y principios en función de los objetivos organizacionales y de las demandas sociales.
- Establecimiento de la visión y la misión institucional.
- Comunicación de la visión y la misión.
- Seguridad de que todos en la institución comprenden, comparten y aplican la visión y la misión.
- Comunicación de la relación de estos elementos organizacionales con los personales.
- Creación, categorización y jerarquización de los objetivos en función de las áreas institucionales fundamentales.
- Desarrollo de procesos administrativos y pedagógicos al servicio de la educación de las personas asociadas a una alta pertinencia social.
- Creación de una organización con una cultura de aprendizaje continuo.
- Promoción de una concepción sistémica donde los miembros de la organización vean una clara interrelación entre los procesos administrativos, gerenciales y productivos, para alcanzar los indicadores de calidad deseados.

Aunque estas prácticas han sido ampliamente desarrolladas por gerentes en diversas dimensiones empresariales y en distintos niveles organizacionales, todavía siguen siendo apropiadas y aplicables a los gerentes y líderes de empresas emergentes o consolidadas, porque incluyen

aspectos fundamentales para todas las organizaciones, como son: promover una visión compartida, desarrollar al personal, conocer cómo la organización opera en el contexto, e influir en el contexto político, social, económico y cultural de la sociedad donde la institución opera.

Dentro del área de liderazgo, la consideración de las operaciones administrativas de apoyo a los procesos productivos y de servicios, que proveen el soporte gerencial y de liderazgo en la empresa, deben asumir como prioritarios: el cumplimiento con la visión y la misión de la organización, así como sus objetivos, deben estar íntimamente relacionados a la filosofía y la cultura institucional y con los procesos de transformación que ocurren en ella. Bajo la perspectiva de un enfoque sistémico, la definición organizacional provee el soporte teórico filosófico, sobre el cual se apoyan las actividades operacionales que se reflejan en la puesta en escena social de los bienes o servicios que provee la empresa, en su capacidad de funcionar efectivamente en el mercado que ocupa, generando bienestar social. La razón de ser de la estructura organizativa y de los procesos técnicos y administrativos de las organizaciones empresariales, se revelan en su misión productiva, política y económica, su objetivo de responder a los requerimientos del contexto pedagógico y desarrollar el capital intelectual con el cual cuenta

Teoría del liderazgo transformador

Los elementos intermedios de la investigación se enfocan en la teoría de liderazgo transformador, en razón a que ya se reconoce, tal como lo plantean Motowidlo, S., Borman, W. y Schmit, M. (1997) que

Los líderes desempeñan un papel fundamental y tienen la responsabilidad incrementar la productividad organizacional, las

actividades desarrolladas por ellos y la forma como las ejecutan, impactan enormemente a su organización, así como la forma como administran y dirigen, determina en gran medida el comportamiento de los seguidores e impactan en gran medida en el desempeño de su personal.

El criterio expuesto, configura el eje de relación, de la articulación o simbiosis, de los contenidos teóricos entre Gerencia y Liderazgo, posicionando la idea fuerza del argumento en lo que hoy se identifica como Liderazgo Transformacional; sobre el asunto, Bateman y Snell (2001), indican que: "...las personas que pretenden transformar a través del liderazgo deben tener una visión de la realidad y motivar a la gente para trascender sus intereses personales por el bien del grupo", por lo cual se tienen como hilos conductores de los soportes de fundamentación de la investigación los siguientes contenidos teóricos.

El concepto aportado por Bateman y Snell (2001:452), permite valorar a un líder con esta característica, ya que como se indicó en el planteamiento del problema, la realidad se hace cada vez más compleja y llena de incertidumbre, por lo que un líder que simplifique la misma y logre motivar a las personas en beneficio común resulta muy valioso para cualquier organización.

La teoría anteriormente comentada es la que sirve de fundamento principal para el desarrollo de esta investigación, la cual es variable principal y que permite al investigador sugerir las acciones para el fortalecimiento del liderazgo en el caso de estudio.

Concepciones sobre liderazgo

Existen muchos enfoques de liderazgo, tanto desde las diversas disciplinas que lo estudian como desde sus diferentes enfoques. Uno de los

principales autores a nivel de Recursos Humanos y Administración como lo es Chiavenato (2003:156), destaca que el “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Esto quiere decir que el líder no simplemente dirige, sino que influencia a través de la comunicación.

De igual modo, Sánchez y Pérez (2000:23), enfatizan que “el liderazgo es influencia en el comportamiento de personas o grupos, para alcanzar objetivos”.

En este caso queda evidenciada la cantidad de definiciones que se le pueden dar al liderazgo teniendo en cuenta que existe una relación recíproca entre el líder y los seguidores y que no únicamente recae la responsabilidad en una de las partes involucradas.

En este caso refiriéndonos al liderazgo enfatizamos en lo escrito por Zamora y Poriet (2006) que:

El modelo del liderazgo y de los líderes es ante todo el de un gestor, facilitador de procesos adaptativos, cuya función entre otras, es la de potenciar interrelaciones y generación de expectativas que surjan entre todos sus constituyentes; propiciar un clima de confianza, que haga posible la movilización de sí mismos, hacia la aceptación y manejo de los problemas que deben enfrentar.

Por lo argumentado, se reconoce la importancia del liderazgo en la conducción de las organizaciones, tal como lo sostienen los autores referenciados.

En concordancia con lo expuesto, Zamora y Poriet (Ob. Cit.), afirman que:

...los líderes a través de procesos de enseñanza-aprendizaje, utilizando diversas modalidades, orientan a asumir con claridad y al mismo tiempo con mucha seguridad, la necesidad que tienen los seguidores de trabajar en sus problemas. De este modo se observa que hay un cambio radical en el liderazgo de este momento, y el que se ha venido utilizando para dar respuestas a los problemas y sus soluciones de épocas precedentes. Romper estos paradigmas de la forma de trabajar en las organizaciones en este mundo hipercompetitivo y cambiante de inicios del siglo XXI y años subsiguientes, permitirá repotenciar a las organizaciones para que generen nuevas formas de trabajar y generación de nuevas riquezas., etc. (p. 4).

Ante esta posición, se evidencia con una mayor profundidad la importancia de una relación recíproca entre seguidor y líder donde el líder busca la armonía en esta relación para mejorar el efecto que tiene esto sobre el desempeño en las organizaciones.

Gerencia y liderazgo

Para autores como Morgan (2002), las organizaciones son sistemas adaptativos complejos debido a que los agentes de un sistema actúan de manera independiente y son afectados por agentes externos del medio ambiente que las rodea y porque además interviene el factor humano. Por el hecho de estar integradas por personas, son sistemas sociales, donde se establecen relaciones entre las personas que deben desempeñar diferentes roles, entre ellos, los que deben asumir la responsabilidad de la actuación de otros, algunos deben ejercer la conducción o liderazgo y otros deberán actuar como seguidores.

Desde la perspectiva de Morgan, el conocimiento convencional ha sido que líderes y administradores son roles diferentes, liderazgo es producir cambio y movimiento, incorporar una visión, construir estrategia, alinear y

comunicar a las personas y motivar e inspirar al personal, mientras que administrar es producir orden y consistencia e involucra planear, presupuestar, organizar personal, controlar y solucionar problemas.

Por lo tanto, el rol del liderazgo provee dirección y actúa como un rol modelo y por el otro lado, la práctica administrativa es una conducta rutinaria exhibida por el administrador al utilizar los recursos humanos, materiales y ejecutar la estrategia organizacional para el logro de las metas. En tal sentido, el liderazgo involucra el uso de la influencia, y la administración el uso de la autoridad (Katz, D. y Kahn, R., 1978).

Bajo estas concepciones, se considera que el líder efectivo motiva e inspira a su equipo de empleados, aprovecha sus necesidades, valores y emociones para superar los obstáculos, les otorga poder para tomar decisiones y contempla la opción de cómo motivar, más que como controlar.

Respecto al concepto de líder, el término se refiere al guía, a la persona que va adelante para guiar o mostrar el camino, el que antecede o dirige cualquier acción, opinión o movimiento de un grupo que acepta dicha guía o conducción. Por lo tanto, un líder es alguien que influye, o intenta influir en los demás (Landy, F y Conte, J., 2005). En el actual escenario de cambio y transformaciones de las organizaciones, resulta necesario tener líderes en todos los niveles de la organización preparados para tomar decisiones inteligentes y capaces de implementarlas con efectividad (Madrigal Torres, 2009).

Klenke (2000), describe al liderazgo como un campo lleno de paradojas, de inconsistencias y contradicciones, coincidiendo con Ulrich, D., Zenger, J. y Smallwood, N. J., (1999), que consideran que el liderazgo es como un arreglo de términos, atributos comprimidos, confusos y traslapados.

Al comentar el alcance del liderazgo, Klenke, afirma que probablemente hay pocas áreas en las cuales se han producido definiciones, teorías y modelos de desarrollo de liderazgo más divergentes, inconsistentes y traslapados; por ello, considera que el estatus del campo del liderazgo es como un estado de fermentación y confusión, donde la mayoría de las teorías están llenas de debilidades conceptuales y carecen de un sólido soporte empírico.

Modelos y/o teorías sobre liderazgo

En el siglo XX se empezaron a realizar algunas investigaciones “científicas” sobre los estilos de liderazgo. En Europa surge con Henri Fayol con la “Administración científica”, una obra donde propone catorce principios para administrar y entre ellos la unidad de mando (Hellriegel, Don, S., *et al.*, 2009). En los Estados Unidos de América, basándose en estudios de tiempos y movimientos, Frederick W. Taylor pretendió convertir a cada trabajador en una pequeña máquina de eficiencia que diera el máximo de su esfuerzo, considerando a los trabajadores como simples instrumentos, que deben adaptarse a la empresa y no la empresa a ellos (Hellriegel, Don, S., *et al.*, 2009). Como un enfoque intermedio, la situación no es tan de extremos, pues se requieren los dos tipos de dirección propuestos, pero que, así como hay que ser exigente, también es necesario ser humanista, dado que hay trabajadores que sí les gusta su trabajo, solo hay que guiarlos y dirigirlos (Luthans, F., 2010).

-La Teoría de los rasgos

Se basa en que si se tuviera que describir a un líder habría que hacer una lista de cualidades como: la inteligencia, carisma, decisión, entusiasmo, fuerza, valentía, integridad y confianza en él mismo. Ésta teoría busca en las

personas algunos rasgos de la personalidad tales como: sociales, físicos o intelectuales que los puedan diferenciar de los demás (Robbins, S. P. y Judge, T. A., 2009). La teoría de los rasgos se dio gracias al uso del modelo de las cinco grandes características como son la extroversión, la adaptabilidad, la meticulosidad, la estabilidad emocional y la apertura a vivir experiencias (Robbins, S. P. y Judge, T. A., 2009). Se enfoca principalmente en la personalidad del líder como característica primaria del liderazgo, en realidad no es posible hacerse líder si tan sólo se nace con esas cualidades, porque también influye el medio en que tienen que desarrollarlas y ponerlas en práctica, son solamente una precondition, estas habilidades o rasgos también se pueden adquirir mediante la educación y el aprendizaje, que pueden ser adquiridas mediante la práctica constante y la voluntad de decisión de aprenderlas y ejercerlas (Yukl, 2002).

-Las Teorías conductuales

Estas teorías son la contraposición de la de los rasgos, pues los distintos investigadores que han abordado el liderazgo desde esta perspectiva, consideran que si bien es cierto que se requieren ciertos rasgos para ser líder, eso no lo es todo, sino que hay que aprender o adquirir ciertas conductas. Sobre el asunto Robbins, S. P. y Judge (2009), consideran que las personas se convierten en líderes al aprender un estilo de liderazgo, adquirir un conjunto de conductas, al participar en situaciones de liderazgo o buscar oportunidades de desarrollo del mismo, más que en desarrollar rasgos individuales de personalidad. El enfoque conductual, también conocido como el enfoque “del estilo”, fue desarrollado mediante los estudios hechos principalmente en las Universidad Estatal de Iowa, Ohio y Michigan al inicio de la década de 1940 y reposicionado en los enfoques de Robbins y Judge (1998) al estudiar el comportamiento organizacional.

Para Luthans (2010), en estudios realizados en la Universidad del Estado de Iowa, Kurt Lewin, R. Lippitt y R. K. White identificaron tres estilos de liderazgo: 1) autocrático, es el estilo en el cual el líder pone las reglas, centraliza el poder y la toma de decisiones, decide, informa y supervisa de cerca al grupo en lo que debe hacer y no hacer, es dominante; 2) liberal o laissez-faire, éste estilo tiene una mínima participación, supervisión distante, permite total libertad al grupo para decidir o hacer lo que deseen y 3) democrático, el líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad, conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos.

Tales estudios, buscaban construir un instrumento que permitiera evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes. Concluyeron en la elaboración de un cuestionario que proporcionaba una medida fiable de las conductas de liderazgo (Robbins, S. P. y Judge, T. A., 2009). Identificaron cuatro dimensiones, posteriormente eliminaron dos, quedando solo: 1) la estructura inicial, que consiste en el grado que el líder define y estructura su rol y el de sus subordinados para alcanzar las metas, y 2) la consideración (Griffin, R. W. y Moorhead, G., 2011).

El modelo citado, es conocido como el liderazgo orientado a los empleados o a la producción, partió de los estudios realizados por Likert, R. y sus colaboradores en 1965. Los líderes centrados en el empleado, dan gran importancia a la relación interpersonal, mostrando interés por las necesidades de los subordinados y aceptando sus diferencias individuales y 2) el líder centrado en la producción, pone su atención en los aspectos técnicos del trabajo, intentado llevar a cabo su máximo objetivo que sería la culminación de las tareas del grupo (Chiavenato, I., 2009). De igual forma, la

Universidad de Harvard realizó sus propios estudios que fueron dirigidos por Bayles S. M., en 1955, coincidieron con los de las Universidades de Ohio y Michigan, Bayles y sus colaboradores, identificaron dos tipos de líderes, unos que se enfocaban directamente a hablar más y que no permitían que los demás lo hagan y sus contrarios, los que si lo permitían, a los primero los denominaron “líder de tarea” y a los segundos, “líderes socio-emotivos”.

La grid gerencial o malla gerencial postulada por Blake, R. R. y Mouton, J. S. en 1973, comprende la existencia de dos dimensiones básicas que determinarían un liderazgo eficaz. Estas dimensiones fueron denominadas por los autores como: "interés por la producción" e "interés por el factor humano" y concuerdan con las dimensiones aparecidas en los estudios de Michigan y Ohio. Es una matriz de nueve por nueve en cada eje que describe ochenta y un posibles combinaciones en los estilos de liderazgo. Los líderes se interesaban en las personas o por la producción, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos y el estilo medio. La *grid* no muestra los resultados producidos sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados. Blake y Mouton encontraron que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9 en contraste con un estilo 1,9 (tipo club campestre) o un estilo 9,1 (tipo autoritario).

-El enfoque de convergencia ideal: Rasgos más Conductas

Cada vez más las organizaciones requieren incorporar líderes a sus causas, implícita o tácitamente buscan que los candidatos cumplan con algunas “cualidades básicas”, entre otras: 1) capacidad técnica, 2) habilidad para motivar, entender y conducir a la gente; 3) experiencia en la dirección de personas; 4) saber en qué momento actuar, cuando no hacer nada,

hacerlo todo, o sólo una parte; 5) habilidad para decidir cuál es la persona correcta en quien apoyarse; 6) capacidad de juicio; y finalmente 7) carácter para tomar decisiones y cumplir con los puntos anteriores (Chiavenato I., 2009). En un estudio hecho por Kaufman, Cooper y Hughes en 1996, citado por Aamodt, M. G., (2010), señalaron que son esenciales las habilidades: 1) de organización, 2) análisis y toma de decisiones, 3) planeación, 4) comunicación oral y escrita, 5) delegación, 6) hábitos de trabajo de calidad, 7) meticulosidad, 8) habilidades interpersonales, 9) conocimiento del puesto y de la organización, 10) tenacidad, 11) integridad, 12) escucha y 13) desarrollo de los demás.

Prieto de la Fuente, J., (2001), divide en dos grupos las características de los líderes, primero se pregunta ¿qué es lo que los hace exitoso?, a esta pregunta la contesta con la siguiente respuesta: 1) son audaces y poseen fuerza interna, 2) saben lo que quieren, 3) son optimistas e inspiran confianza, 4) son tenaces y 5) toman la iniciativa. A la segunda pregunta, ¿qué los hace dejar huella?, la respuesta a esto es: 1) son humildes y generosos en su entrega y 2) saben comunicarse.

-Teorías situacionales y de contingencia

Los primeros precursores fueron Tannenbaum, R. y Schmidt, W. H., quienes distinguieron dos conductas enfocadas en la actuación del líder: 1) en la tarea y 2) en la relación interpersonal. Es decir, las actividades y preocupaciones de un jefe, además de dirigirse a una tarea común, tienen por objeto a las personas del grupo, porque no son máquinas, sino seres humanos. Ambos factores son variables que van desde los extremos de un jefe capataz de esclavos (E1), hasta el jefe humanista y democrático (E2), identificándose también conductas intermedias. En la medida que los

subordinados van haciéndose más responsables y comprometidos con sus responsabilidades, el liderazgo se va desplazando del autoritarismo hacia el estilo democrático o participativo, en forma situacional (Robbins, S. P. y Judge, T. A., 2009).

Posteriormente, Fred Fiedler basándose en Tannenbaum y Schmidt propuso su modelo de contingencia a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del líder. Esta teoría propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia. Una buena relación líder-miembro, una alta estructura y un poder fuerte del líder, con esta combinación el líder tiene más control de la situación o es más efectivo, mientras que pareciera que una combinación de resultados opuestos resultaría en una ineffectividad del líder (Robbins, S. P. y Judge, T. A., 2009). Esto es, el desempeño de un grupo depende del estilo de liderazgo y de la naturaleza de la situación en la que se presenta el mismo, la actitud del grupo y la aceptación del líder.

El modelo de Trayectoria-meta de House, Robert. J. se enfoca en como los líderes motivan al alto desempeño al actuar en formas que influyen a los subordinados a creer en resultados previamente valorados que se pueden alcanzar al realizar un esfuerzo serio. Aspectos como la naturaleza de la tarea, el entorno del trabajo y los atributos de los subordinados determinan la cantidad óptima de cada tipo de conducta del líder para mejorar la satisfacción del subordinado y el desempeño (Yukl, 2002). Es un modelo basado en elementos modulares, en cuanto a la estructura inicial y la consideración y la teoría de las expectativas de la motivación. Se deriva su nombre del considerar que los líderes eficaces establecen una trayectoria

clara que permita a sus seguidores ir desde el punto donde se encuentran hasta alcanzar sus metas y facilitarles el recorrido de la trayectoria (Northouse, P., 2006).

El modelo de la tercera dimensión de Reddin. Este tomó las bases de la Malla administrativa de Blake y Mouton de que todos los líderes se involucran o se enfocan a dos grandes dimensiones de orientación: 1) la tarea y 2) las relaciones, aunque no comparte la idea de que la efectividad se deba simplemente a la habilidad del líder para tratar con estos dos aspectos únicamente. Él considera importante la habilidad del líder para adaptar su estilo a las demandas de una situación dada, así que agregó la “efectividad” a su modelo. Sugirió que las diferentes situaciones están determinadas por cinco factores que pueden estar o no presentes siempre: 1) La estructura organizacional; 2) La tecnología, 3) El superior, 4) Colegas y 5) Subordinados.

La teoría del intercambio líder-miembro. Graen y Cashman basándose en las nociones de construcción de rol e intercambio social, establece que los procesos de liderazgo implican el intercambio de recompensas tangibles e intangibles al cumplimiento de las expectativas mutuas de líderes y seguidores (Wang *et al.*, 2005). Los líderes adoptan diferentes conductas con sus subordinados y que ese patrón de conducta particular se desarrolla con el tiempo y depende, en gran medida, de la calidad de la relación líder-subordinado que el grupo se puede dividir dos subgrupos: “interno” y “externo”. Los miembros del interno son los que tienen relaciones de alta calidad con su líder y gran flexibilidad para negociar sus roles laborales; el líder tiende a tratarlos sin recurrir a la autoridad o poder formal. En contraste, los del grupo externo, que tienen relaciones “pobres” con él, tienen poca

flexibilidad para negociar sus actividades y es más probable que el líder recurra al poder formal al interactuar con ellos (Landy, F y Conte, J., 2005).

Hersey y Blanchard desarrollaron en los años 60's su teoría de contingencia. Partieron de la premisa de que diferentes situaciones demandan diferentes estilos de liderazgo, por lo que ser un líder efectivo requiere que un individuo pueda reconocer las necesidades de los individuos y adapte su estilo a las necesidades de la situación (Gioya, P. y Rivera, J., 2008). El otro eje de la teoría está en la "Madurez" que posean los seguidores y que determinará la percepción sobre la eficacia del estilo de liderazgo. La madurez sería el resultado de: 1) madurez para el trabajo: conocimientos y habilidades y 2) madurez psicológica: motivación para desempeñar las tareas y que pueden ser de cuatro niveles: M1) El individuo no puede ni quiere asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente, ni tiene seguridad en sí mismo; M2) El individuo no puede ni quiere hacer las tareas necesarias del puesto. Se siente motivado, pero le faltan habilidades apropiadas; M3) El individuo puede, pero no quiere hacer lo que desea el líder y M4) El individuo puede y quiere hacer lo que se le pide y lo hace.

-El liderazgo carismático de Weber y House

Weber, Max, sociólogo alemán fue el primero en estudiar el liderazgo carismático, definió la palabra *carisma* del griego, que significa regalo, como: cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual permanecen aparte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades extraordinarias, o poderes específicos excepcionales. El carisma se considera algo místico en el liderazgo, se dice que un líder es carismático, cuando sus seguidores tienen una fe ciega en él.

Estudiando el alcance de estas concepciones, Conger, J. A. y Kanungo, R. N., (1998) identificaron cuatro características: 1) Visión y articulación, 2) riesgo personal, 3) sensibilidad a las necesidades de los seguidores y 4) Comportamiento no convencional, mismas que se pueden dar en cuatro etapas: 1) detectar oportunidades inexploradas y deficiencias en la situación actual; 2) comunicar su visión, expresar el *status quo* como inaceptable y la visión como la alternativa más atractiva para guiar a los seguidores, 3) construir la confianza mediante el éxito, la pericia, el riesgo personal, el auto sacrificio y la conducta no convencional y 4) demostrar los medios para alcanzar la visión mediante el ejemplo, la motivación y las tácticas no convencionales. Estos autores, también consideran que cualquier persona puede aprender a ser carismática, sólo se necesita: 1) desarrollar el aura del carisma, 2) crear una atmósfera atractiva que inspire a seguirlo y 3) sacar el potencial de sus seguidores apelando a sus emociones.

-El Liderazgo Transformacional de Kouzes y Posner

Uno de los modelos de liderazgo visionario más difundido es el de James Kouzes y Barry Posner, quienes identificaron cinco prácticas fundamentales con dos acciones claves cada una para un liderazgo ejemplar: 1) *desafiar el proceso*: a) Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar y b) Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen; 2) *inspirar una visión compartida*: a) Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor, b) Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños; 3) *habilitar a otros para actuar*: a) Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza, b) Fortalecer a las personas mediante la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y

el ofrecimiento de apoyo; 4) *servir de modelo*: a) Dar el ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos, b) Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso y, 5) *brindar aliento*: a) Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto, b) Celebrar los logros del equipo en forma regular.

Respecto a este enfoque, Sashkin, M. (2004), en sus investigaciones encontró que la mayoría de los seguidores de un líder sugirieron que las cualidades deseadas en un líder para que ellos lo siguieran es que sean: 1) honestos, 2) progresistas, 3) inspiradores y 4) competentes.

-Modelo de Liderazgo de Rango Completo de Bass y Avolio

Bass, B. M., (1996) clasificó en tres los tipos de cambios: 1) cambio mínimo o conservador, enfocado al mantenimiento de la organización; 2) cambio moderado o reformador, orientado hacia la elasticidad de la organización, es más de forma que de fondo; y 3) cambio máximo o reformador, el líder es fundamentalmente transformador, esto es, cambia, modifica, inventa, moderniza la cultura y la realidad organizacional. Conjuntamente con Avolio, desarrollaron un modelo de liderazgo que denominaron de Rango completo, que contempla tres estilos o rangos de líderes, *laissez-faire* (no-líderes), transaccionales y transformacionales. Un líder *laissez-faire* se describe como un individuo que evita tomar decisiones, abdica sus responsabilidades y no utiliza la autoridad, evita involucrarse cuando ocurren eventos importantes, evita tomar decisiones y no está disponible cuando se le necesita. Un supuesto razonable sería reconocer que la ausencia total de liderazgo por parte del supuesto líder podría ser debido a: 1) no quiere; 2) no puede, esto es, aunque quisiera no puede porque no

tiene las habilidades necesarias, o, 3) no sabe, es decir, no tiene los conocimientos necesarios.

El liderazgo transaccional es aquel que se centra en la transacción o convenio con el seguidor para que sus necesidades se puedan satisfacer en la medida que se vayan alcanzando las metas convenidas y se constituye básicamente por una recompensa contingente y una dirección por excepción que puede ser pasiva o activa.

Los líderes transaccionales toman decisiones basados en las reglas de la cultura organizacional y proporcionan retroinformación a los seguidores para una exitosa representación de un supuesto rol acordado (Bass, B. M. y Avolio, B. J., 1996). Hay dos factores que describen al estilo de liderazgo transaccional: 1) la administración por excepción que puede ser activa o pasiva, y 2) la recompensa contingente (Bass, B. M. y Riggio, R. E., 2006). La administración por excepción activa, se manifiesta por el monitoreo activo por parte del líder en un esfuerzo para asegurar los estándares y las metas. En la pasiva, los líderes intervienen raramente para asegurar el resultado, toman acciones correctivas sólo cuando ocurren fallas y desviaciones en los estándares de desempeño, reaccionan cuando hay errores, no se toman la molestia de verificar por ellos mismos y sólo piden lo esencial del trabajo a realizar (Bass, B. M. y Avolio, B. J., 1996).

El liderazgo transformacional es el más efectivo de los tres estilos en relación al esfuerzo, compromiso, desempeño y satisfacción de los seguidores, dadas sus cuatro conductas denominadas las cuatro l's que son: 1) influencia idealizada o carisma que puede ser (atribuida o conductual), 2) inspiración motivacional, 3) consideración individualizada y 4) estimulación intelectual. (Bass, B. M. y Avolio, B. J., 1996).

Se ha examinado que los líderes que despliegan comportamientos carismáticos aumentan los índices de productividad por los altos índices de cohesión y disciplina al interior del grupo. Aumenta la motivación del grupo al comunicarles altas expectativas de desempeño y expresarles confianza de que ellos pueden alcanzarlos, se esfuerzan más ante los obstáculos y mayor disposición a cooperar con el grupo, encontrándose una relación significativa entre las conductas carismáticas del líder y la eficacia del grupo (Yukl, 2002).

De igual forma, estudios sobre el fenómeno del liderazgo hechos por Bass y Avolio (2004), indican que los líderes transformacionales influyen en el orden de necesidades y valores de sus seguidores a cambio de mayores niveles de estándares de desempeño, para lograr de ellos un esfuerzo extra y propiciar mayores niveles de satisfacción a sus seguidores. De tal forma que, el modelo de Liderazgo de Rango Completo incluye tres variables de resultado, las cuales se ven impactadas positiva o negativamente por el desempeño de los líderes porque existe relación entre ellas y los estilos ejercidos: 1) *satisfacción*. Está integrada por las acciones del líder que provocan gratificación en el grupo, lo cual determina como se sienten los seguidores respecto de las decisiones tomadas por el líder; 2) *esfuerzo extra*. Son acciones del líder que provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano, ésta variable determina en qué medida los seguidores están estimulados a participar de manera activa, cuando el líder lo requiere y 3) *efectividad*. Son las acciones del líder que provocan que se logren los objetivos y metas.

Así, el modelo de Rango Completo de Bass y Avolio se concibe como una relación causa y efecto entre los diferentes estilos de liderazgo y las variables de resultados: efectividad, esfuerzo extra y satisfacción, así mismo, se puede demostrar una relación de causalidad.

-Liderazgo Auténtico

En los últimos años ha aumentado el interés por el estudio de la relación entre liderazgo y ética (Simola, Barling y Turner, 2010), impulsado por el papel que distintos líderes organizacionales ejercieron tanto en la actual crisis financiera, como en los escándalos organizacionales ocurridos en los últimos años (p. ej., el caso ENRON). El concepto de liderazgo auténtico surge de la distinción entre liderazgo transformacional auténtico, que muestra un carisma socializado orientado al servicio de los colaboradores, y pseudo-liderazgo, que revela un carisma personal orientado al beneficio personal del líder.

El liderazgo auténtico integra conceptos de la psicología positiva aplicada a las organizaciones (auto-eficacia, resiliencia, optimismo, bienestar, etc.) y del desarrollo del liderazgo a lo largo de la vida.

El liderazgo auténtico se puede definir como 'un patrón de conducta de liderazgo transparente y ética, que enfatiza la disposición a compartir la información necesaria para la toma de decisiones, a la vez que acepta las aportaciones de los seguidores' (Avolio et al., 2009, p. 423). Además del liderazgo transformacional, otras modalidades relacionadas con el liderazgo auténtico son los denominados liderazgo sirviente y liderazgo espiritual.

Se han identificado las siguientes dimensiones del liderazgo auténtico (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008): procesamiento balanceado (análisis objetivo de los datos relevantes para la toma de decisiones), perspectiva de moral interna (ser guiado por estándares de moral interna, utilizada para autorregular la propia conducta), transparencia relacional (presentarse uno mismo de forma auténtica, compartiendo información de forma abierta y mostrando los sentimientos apropiados a la

situación) y conciencia de uno mismo (comprensión de las propias fortalezas y debilidades y del sentido que uno le da al mundo). Estudios psicométricos han confirmado que estas dimensiones definen en gran medida el liderazgo auténtico, al tiempo que lo diferencian del liderazgo transformacional y ético. Finalmente, se ha encontrado que el liderazgo auténtico predice la conducta de ciudadanía organizacional, el compromiso, la satisfacción con el supervisor y el rendimiento (Avolio y Luthans, 2006).

-Liderazgo Transcultural

La necesidad derivada de la globalización de ampliar los conocimientos de todas las culturas, más allá de los obtenidos en investigaciones realizadas en contextos occidentales industrializados, ha incrementado el interés por la investigación transcultural del liderazgo. En esta línea se sitúa el proyecto Globe (Global leadership and organizational behavior effectiveness), siendo el estudio más ambicioso realizado hasta la fecha sobre el tema. El proyecto Globe incluye 160 investigadores de 62 sociedades repartidas por todo el mundo y analiza el papel de la cultura en la eficacia del liderazgo. A través de este estudio, se han identificado diferentes dimensiones culturales (evitación de incertidumbre, distancia de poder, colectivismo, igualdad de género, asertividad y orientación hacia el rendimiento, las personas y el futuro) y atributos de liderazgo (carismático/basado en valores, orientación al equipo, participativo, orientación humana, autónomo y autoprotector), así como las creencias compartidas en las diferentes culturas sobre los líderes eficaces (House, Hanges, Javidan, Dorman y Gupta, 2004; Chocar, Brodbeck y House, 2007).

En conjunto, los resultados del proyecto Globe revelan diferentes conglomerados culturales dentro de los cuales las persona comparten

percepciones similares sobre las conductas de los líderes (véanse datos relativos a Europa y España en Gil y Martí, 2014). No obstante, los resultados también revelan una serie de atributos aceptados universalmente en todas las culturas analizadas, como el liderazgo carismático y orientado al equipo.

Algunas investigaciones han tratado de determinar cómo sería el liderazgo global, capaz de liderar eficazmente grupos de personas en distintos contextos culturales (Mac-Call y Hollenbeck, 2002; Heames y Harvey, 2006). Otras investigaciones, por el contrario, han analizado la actuación de los líderes en diferentes culturas, como el caso de los directivos expatriados, identificando los recursos y las competencias clave en dichos contextos, como visión global, experiencia e inteligencia cultural (Elenkov y Manev, 2009). Finalmente, se ha investigado la eficacia relativa de diferentes estrategias (selección y formación de líderes) desarrolladas en un determinado contexto al ser aplicadas a otras culturas (Smith et al., 2002).

-Liderazgo Complejo

El concepto de liderazgo complejo surge al considerar que los modelos tradicionales no reflejan el carácter dinámico, multinivel, distribuido y contextual de la práctica real del liderazgo. Supone aplicar la teoría de la complejidad al estudio del liderazgo. En lugar de abordar características o relaciones limitadas (atributos del líder, la relación líder con subordinados o con el grupo), el liderazgo se concibe como un sistema adaptativo y complejo de agentes dinámicos e imprevisibles que interactúan en redes complejas de retroalimentación (Uhl-Bien y Marion, 2008). No es el acto de uno o varios individuos lo que interesa investigar para entender el liderazgo, sino la interacción de numerosas fuerzas que actúan en un contexto particular.

Este enfoque aplicado al liderazgo identifica tres ejes de complejidad: cognitiva, social y conductual, de forma que el líder debe ser capaz de abordar los acontecimientos desde distintas perspectivas, desempeñar distintos roles y ejecutar distintas conductas en función de las demandas de la situación (Hoojberg, Hunt y Dodge, 1997). Por otra parte se han identificado las siguientes conductas que promueven el aprendizaje, la creatividad y la adaptabilidad de los equipos de trabajo: a) liderazgo administrativo (conectado con nociones de jerarquía, alineamiento y control), b) liderazgo facilitador (estructurar y hacer posible las condiciones para realzar el potencial de los subordinados), y c) liderazgo adaptativo (realizar actividades para un cambio emergente, implicando a los demás para afrontar los retos). A partir de este paradigma, se han desarrollado nuevos enfoques y temas de investigación como liderazgo estratégico o liderazgo femenino (véase, por ejemplo, Marion y Uhl-Bien, 2007), así como revisiones de casos reales de empresas actuales (Pascale, Milleman y Gioja, 2002).

-Liderazgo de Equipo

A medida que ha aumentando la presencia de los equipos en las organizaciones, la investigación se ha centrado en el impacto del liderazgo sobre el rendimiento de equipo. Tradicionalmente, la investigación ha analizado la influencia que ejerce el líder individual (generalmente externo al equipo) sobre sus colaboradores a través de relaciones interpersonales, obviando otras formas de liderazgo orientadas al equipo y proporcionadas por sus propios miembros (Wageman y Hackman, 2010).

Las situaciones actuales, caracterizadas por su complejidad y ambigüedad, hacen difícil que un líder externo pueda desempeñar exitosamente todas las funciones de liderazgo. Asimismo, el trabajo basado

en el conocimiento requiere dotar de suficiente autonomía a los grupos de profesionales, que pasan a desempeñar así funciones de liderazgo.

Aunque se dispone de un amplio conocimiento sobre liderazgo y equipos por separado, el liderazgo de equipo apenas se ha investigado. Se tiene un buen conocimiento sobre cómo un líder dirige a colectivos de subordinados, pero menos sobre cómo el liderazgo promueve los procesos de equipo (cómo consigue integrar las actividades del equipo, crear un clima positivo, desarrollar el aprendizaje colectivo, etc.). Para una revisión más exhaustiva de estos procesos, puede consultarse Gil et al. (2009) y Rico, Alcover y Taberner (2010).

El liderazgo de equipo puede entenderse de dos formas diferentes (Day, Gron y Salas, 2004): 1) como aquellos atributos (habilidades, conductas) que aportan los miembros al equipo (ej., carisma, integridad, proactividad) y que operan como insumos que influyen en los procesos y el rendimiento del equipo; y 2) como resultado de procesos de equipo (p. ej., el aprendizaje grupal), facilitando la adaptación y el rendimiento del equipo a través de las diferentes etapas de su desarrollo. Ambos enfoques resultan esenciales para entender el liderazgo de equipo, por lo que abordaremos el primero a continuación y el segundo (liderazgo compartido) en el siguiente apartado.

El primer enfoque subraya la importancia del liderazgo funcional en los equipos, poniendo de manifiesto la contribución individual del líder sobre procesos y resultados conjuntos. No cabe duda de que muchos equipos poseen los conocimientos y habilidades necesarias para realizar bien su trabajo; no obstante, el líder a través de sus actuaciones (definir metas, organizar el equipo, motivar, dar apoyo, etc.) puede ayudar a conseguir las

metas del equipo. A este respecto, se han propuesto algunos modelos funcionales del liderazgo, entre los que destacaremos cinco.

En primer término el modelo de Wageman y Hackman (2010) sobre coaching de equipo, que señala cómo los líderes pueden influir en el aprendizaje y desarrollo del equipo proveyendo distintas funciones en diferentes momentos o etapas del trabajo, realizando al principio, funciones motivadoras (para familiarizarse), en la mitad, funciones consultivas (sobre estrategias de tarea) y al finalizar un episodio significativo de trabajo, funciones educativas (orientadas a la reflexión).

Por su parte, Zaccaro, Rittman y Marks (2001) plantean cómo diferentes competencias de liderazgo influyen en el rendimiento del equipo a través de sus efectos en cuatro tipos de procesos grupales (cognitivos, motivacionales, afectivos y de coordinación). Los autores proponen para cada tipo de proceso las siguientes competencias de liderazgo: a) para los procesos cognitivos (modelos mentales compartidos, procesamiento de información colectiva y meta-cognición de equipo): dar sentido, identificar las necesidades y requisitos de la tarea, planificar, promover meta-cognición, y desarrollar y motivar a los miembros del equipo; b) para los procesos motivacionales (cohesión y eficacia colectiva): planificar, establecer metas, coordinar, desarrollar y motivar a los miembros y dar retroalimentación; c) para los procesos afectivos (control del conflicto, normas grupales de control de emociones, contagio emocional y composición emocional del equipo): dar retroalimentación, seleccionar y desarrollar al personal, utilizar los recursos personales; y d) para el proceso de coordinación: alinear las capacidades de los miembros con sus roles, ofrecer estrategias claras, supervisar los cambios en el ambiente, dar retroalimentación y reorganizar.

Por otra parte, Zaccaro, Heinen y Shuffler (2009) proponen que el impacto del liderazgo de equipo se basa en proveer mayor interconectividad, integración y coherencia entre los miembros. El rol fundamental del líder, además de establecer la dirección y gestionar operaciones del equipo, consiste en desarrollar la capacidad y pericia de liderazgo de los miembros de equipo (fundamentalmente a través de actividades de coaching).

Recientemente, Morgueson, Scott y Karam (2010), proponen un modelo que distingue dos dimensiones generales: origen del liderazgo (interno vs. externo) y formalidad (formal vs. informal), a partir de las cuales se pueden identificar distintas fuentes de liderazgo, como por ejemplo el liderazgo coach (formal y externo) y el liderazgo compartido (informal e interno). Adicionalmente, estos autores identifican diferentes funciones de liderazgo, relacionadas con dos fases de desarrollo de los equipos: a) en la fase de transición: configurar al equipo, definir la misión, establecer expectativas y metas, planificar y organizar, entrenar y desarrollar al equipo, dar sentido y proveer retroalimentación; y b) en la fase de acción: supervisar al equipo, gestionar sus límites, retar al equipo, realizar la tarea, solucionar problemas, proveer recursos, alentar la autogestión y promover un clima de apoyo social.

Finalmente, Kozlowski, Watola, Jensen, Kim y Botero (2009) han elaborado un modelo de liderazgo adaptativo, contingente, fluido y flexible, que se adapta a las contingencias de la tarea, las cargas de trabajo, las competencias de los miembros y las relaciones entre ellos. El rol de líder puede pasar a los miembros y rotar entre ellos en función de las circunstancias, creando un liderazgo distribuido, como veremos en el siguiente apartado.

Todas estas propuestas teóricas sobre el liderazgo de equipo resultan prometedoras, especialmente las taxonomías de funciones de liderazgo pueden ser muy útiles para diseñar programas formativos. No obstante, es conveniente recordar el carácter teórico de dichas propuestas y la necesidad de que estudios empíricos posteriores corroboren la validez de dichas propuestas.

-Liderazgo Compartido

El liderazgo compartido, también denominado distribuido, colectivo o de iguales, adquiere mayor relevancia en tanto se diluye la jerarquía en el trabajo en equipo, siendo sus integrantes quienes realizan las actividades de liderazgo de forma simultánea o secuencial. Por tanto, el liderazgo compartido contrasta con paradigmas más convencionales como el liderazgo tradicional, jerárquico o vertical, que atribuye al líder una posición jerárquica de poder, un nombramiento externo al equipo y autoridad formal. Aunque el liderazgo compartido no es un concepto totalmente nuevo, pues se relaciona con otros conceptos existentes en la literatura como equipos autogestionados, apoderamiento de equipo o sustitutos de liderazgo, recientemente ha aumentado el interés por estudiarlo dado el papel clave de los equipos de trabajo en las organizaciones contemporáneas.

El liderazgo compartido se define como 'el proceso dinámico e interactivo entre los miembros de un equipo cuyo objetivo es dirigirse unos a otros para lograr las metas del equipo, de la organización o de ambos' (Pearce y Conger, 2003; p.1). Se puede concebir bien como una propiedad emergente del equipo (Day et al., 2004), o bien como algo prescrito formalmente. En todo caso, surge siempre de la distribución de las acciones de liderazgo entre los miembros del equipo, de forma que todos ellos se

lideran unos a otros según las circunstancias (Wageman, Fisher y Hackman, 2009). La estructura resultante puede considerarse como una red de influencia mutua, basada en los conocimientos y la pericia (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark y Mumford, 2009), que incide en las actividades y resultados tanto individuales como grupales y que refuerza las relaciones entre los miembros del equipo. En este sentido, al concebirse como una propiedad del sistema, y no de un único miembro, puede decirse que 'la efectividad del liderazgo se convierte más en un producto de esas conexiones o relaciones entre las partes que en un resultado de una parte del sistema (un líder)' (O'Connor y Quinn, 2004; p. 423), y en ese sentido el liderazgo compartido se relaciona con el concepto de liderazgo complejo.

Este enfoque de liderazgo, puede adoptar múltiples formas: el rol de líder pasa de persona a persona conforme el equipo realiza diferentes actividades y avanza en sucesivas etapas; el rol de liderazgo se divide en distintas funciones y responsabilidades ejercidas por diferentes personas al mismo tiempo; se produce influencia lateral entre los miembros del grupo; o existe un rol de liderazgo poco diferenciado. En cualquier caso, los miembros del equipo comparten siempre responsabilidades de liderazgo, sin negar la posibilidad de que este liderazgo compartido coexista con cierto grado de liderazgo vertical en funciones como diseñar la tarea o gestionar los límites del equipo. Se trata de aprovechar y optimizar las asimetrías –naturales o prescritas– entre los miembros del equipo, de modo que en lugar de obstáculos se conviertan en un valor añadido.

Se han realizado distintos estudios en las que el liderazgo compartido se ha relacionado con distintas conductas, como conductas transaccionales, transformacionales, directivas, de apoderamiento y de apoyo (Perry, Pearce y Sims, 1999), con competencias, como negociar soluciones integradoras a

través del aprendizaje grupal, resolver problemas dentro de un marco de sistemas (Lambert, 2002) y roles (Carson, Tesluk y Marrone, 2007), como navegador (que marca una dirección y meta clara al equipo), ingeniero (que estructura los roles, funciones y responsabilidades), integrador (que desarrolla y mantiene la cohesión) y enlace (que establece relaciones con grupos de interés externos).

Por otra parte, el liderazgo compartido se ha relacionado con distintos procesos de grupo (ej., cohesión, visión compartida) y variables de contexto (ej., tiempo, ambigüedad, limitación de recursos) que actuarían como variables mediadoras. Asimismo, se han identificado varias condiciones que facilitan la emergencia del liderazgo compartido, actuando de forma positiva (ej., heterogeneidad de habilidades) o negativa (ej., dispersión geográfica o número elevado de miembros; Pearce, Perry y Sims, 2001).

La investigación empírica se ha centrado en analizar las relaciones del liderazgo compartido con las condiciones antecedentes (internas o externas), los procesos y el rendimiento de equipo (Carson et al., 2007). Respecto a los antecedentes internos, se han identificado tres factores relevantes del ambiente interno del equipo que están interrelacionados y se refuerzan mutuamente: objetivo común (los miembros del equipo tienen una comprensión similar de sus objetivos de equipo y toman medidas en asegurar el enfoque en las metas colectivas); apoyo social (esfuerzo de los miembros para proveer resistencia emocional y psicológica entre ellos); y voz (grado en que los miembros del equipo tienen información sobre cómo el equipo lleva a cabo sus propósitos y la capacidad de hablar y de involucrar a las personas). Respecto al contexto externo, resulta importante el coaching de apoyo ejercido por líderes externos al equipo, por el cual estos directivos pueden desarrollar el liderazgo compartido de distintas formas, como dar

ánimo, reforzar el compromiso con el grupo a fin de reducir la holgazanería social, o hacer recomendaciones sobre las estrategias de tarea más apropiadas. Este coaching externo resulta aún más importante cuando el grupo carece de una clara orientación al trabajo en equipo (objetivos no compartidos, baja implicación).

Por otra parte, se ha observado que el liderazgo compartido es más efectivo cuando el equipo desarrolla tareas complejas relacionadas con la creación de conocimiento (ej., investigación y desarrollo, consultoría, toma de decisiones). También se ha encontrado que el liderazgo compartido mejora procesos grupales como la colaboración, coordinación y cooperación (Yeatts y Hyten, 1998).

Respecto al impacto sobre la efectividad de equipo, trabajos recientes han encontrado relaciones positivas entre el liderazgo compartido y la eficacia de tarea de los equipos (Carson, et al., 2007), en una variedad de contextos y muestras (altos directivos, equipos virtuales, organizaciones sin ánimo de lucro, etc.), siendo dichas relaciones más fuertes que en el caso del liderazgo tradicional vertical. Finalmente, aunque teóricamente el liderazgo compartido puede mejorar la satisfacción y el bienestar del grupo (Peiró y Rodríguez, 2008), es un tema apenas explorado empíricamente y, por tanto, muy sugerente para la investigación futura.

-Liderazgo Remoto

La globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación han posibilitado nuevas formas de trabajo, como los llamados equipos virtuales cuyos miembros interactúan en distinta medida a través de la tecnología y con frecuencia están geográficamente dispersos entre sí. Frente al contexto de trabajo tradicional de los equipos, donde la

mayor parte de la interacción se produce cara a cara, el contexto de los equipos virtuales presenta importantes peculiaridades: ausencia de relaciones previas entre los miembros del grupo que permitan desarrollar cohesión y confianza; falta de normas y procedimientos de trabajo compartidos; identidad grupal débil dada la dispersión geográfica; confusión derivada de las restricciones de comunicación; y limitación de la labor del líder por el escaso contacto directo con el equipo (Huang, Kahai y Jestice, 2010).

En este nuevo escenario, liderar implica asumir nuevas responsabilidades para desarrollar el equipo y estructurar sus procesos. Así, los modelos tradicionales de liderazgo elaborados en base a las relaciones presenciales líder-miembros resultan insuficientes para dirigir eficazmente a equipos virtuales. Esto ha motivado la revisión del papel del líder tradicional, dando lugar al concepto de liderazgo remoto.

El liderazgo remoto, también denominado a distancia o e-leadership, es aquel liderazgo que tiene lugar en equipos virtuales. Si bien la virtualidad se consideró inicialmente como una dicotomía (contraponiendo los equipos presenciales a los virtuales), actualmente se considera como un continuo que puede adoptar diferentes niveles según la distribución geográfica, las herramientas de comunicación utilizadas, la inmediatez de la comunicación, etc. (Bell y Kozlowski, 2002; Rico, Bachrach, Sánchez-Manzanares y Collins, en prensa). Por tanto, el liderazgo debería ser contingente a los niveles de virtualidad del equipo en cada momento.

La mayoría de las investigaciones sobre liderazgo remoto han analizado y comparado cómo actúan los líderes en equipos con altos niveles de virtualidad (mayor dependencia tecnológica y menor capacidad de

transmisión de información de la tecnología) respecto a los líderes de equipos más tradicionales (preponderancia de interacción cara a cara). Por ejemplo, Kayworth y Leidner (2003) han observado que bajo condiciones de trabajo remotas son más eficaces los líderes capaces de ejecutar múltiples roles de forma simultánea, demostrando su capacidad para afrontar situaciones complejas.

Por otra parte, la evidencia empírica indica que el liderazgo compartido predice mejor el rendimiento de los equipos virtuales que el liderazgo vertical (Pearce, Yoo y Alavi, 2004). Esto sugiere que la distribución de las funciones y responsabilidades de liderazgo entre los miembros de los equipos contribuye a superar las dificultades planteadas por la virtualidad (problemas de coordinación y comunicación, baja cohesión, etc.). Asimismo, se ha analizado el impacto del liderazgo transformacional en los equipos virtuales, comprobando que respecto al liderazgo transaccional se relaciona de forma más significativa con el rendimiento de equipo (Purvanova y Bono, 2009), y con distintos procesos de equipo como la potencia grupal (Sosik, Avolio y Kahai, 1997), la cohesión y la cooperación (cuando la riqueza del medio es baja; esto es, transmiten menos claves sociales y no verbales (Huang et al., 2010).

Sistema de Variables

Variable 1: Gerencia. Función general de la administración; incluye competencias básicas, técnicas y especializadas para conducir organizaciones.

Variable 2: Liderazgo refiere la competencia para la interacción en grupo y para desarrollar equipos de trabajo y estructurar sus procesos.

Tabla 1: Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar la relación entre gerencia y liderazgo en el marco de las relaciones laborales en una empresa del sector comercio en Valencia, estado Carabobo.						
Objetivo Específico	Dimensión / Variable	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Diagnosticar las características de la gerencia en la administración de una empresa del sector comercio en el estado Carabobo.	Gerencia en la administración	Es aquel conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa	Empleados Gestión	Cumplimiento de tareas de alto valor. Eficacia y eficiencia en la realización de las actividades. Actitud. Ejercicios de responsabilidad. Actuación correcta sobre otras personas. Conocimientos generales y específicos.	Revisión documental. Subrayado. Revisión documental. Subrayado.	Vendedores, cajeros y despachadores de mercancía de una empresa del sector comercio.

Fuente: Lattuf (2015)

Cuadro Técnico Metodológico (Continuación)

Objetivo General: Analizar la relación entre gerencia y liderazgo en el marco de las relaciones laborales en una empresa del sector comercio en Valencia, estado Carabobo.						
Objetivo Específico	Dimensión / Variable	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Caracterizar la valoración que dan los trabajadores al liderazgo en el marco de las relaciones laborales en una empresa del sector comercio en el estado Carabobo.	Valoración del liderazgo.	Liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. Chiavenato (2003)	Influencia intrapersonal Proceso de comunicación humana.	Capacidad para ejercer control. Actuar con poder sobre alguien Intercambio de información. Socializar y conocer.	Encuesta. Cuestionario. Revisión documental. Citado y subrayado. . Encuesta. Cuestionario. Revisión documental. Citado y subrayado.	Vendedores, cajeros y despachadores de mercancía de una empresa del sector comercio.

Fuente: Lattuf (2015)

Continuación Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar la relación entre gerencia y liderazgo en el marco de las relaciones laborales en una empresa del sector comercio en Valencia, estado Carabobo.

Objetivo Específico	Dimensión / Variable	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Determinar la relación entre gerencia y liderazgo en el marco de las relaciones laborales en una empresa del sector comercio en el estado Carabobo.	Relación entre gerencia y liderazgo.	Algunos autores consideran que el liderazgo forma parte, entre otras, de las responsabilidades del gerente. Los gerentes también planean actividades, organizan estructuras y controlan recursos.	Liderazgo como responsabilidad del gerente. Planificación. Controlar recursos.	Reportes acerca del desempeño. Diseño de proyectos de mejoramiento organizacional. Verificar el capital disponible para su eficaz utilización.	Revisión documental. Citado y subrayado.	Vendedores, cajeros y despachadores de mercancía de una empresa del sector comercio.

Fuente: Lattuf (2015).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Se inicia este capítulo del proceso de investigación con la concepción de dos autores, respecto a la definición del marco metodológico dispuesto para la indagación:

Sobre el aspecto señalado, Balestrini (2003) explica que:

... el marco metodológico está referido al momento que elude al conjunto de procedimientos lógicos implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados (p. 25).

En el mismo orden de ideas, Arias (2004: 45) expone que “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “como” se realizará el estudio para responder al problema”. Manteniendo los criterios referenciados, el marco metodológico es el procedimiento a seguir para alcanzar el objetivo de la investigación que está compuesto por el tipo, diseño, población, muestra, técnica e instrumentos de recolección de información y por último las técnicas empleadas en el análisis de los datos.

Tipo de investigación

El tipo de investigación desarrollada, a propósito de esta temática; es de carácter cuantitativo descriptivo ya que, atendiendo al concepto emitido por Méndez (2003: 52), se entiende que “...la investigación descriptiva utiliza criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura de los

fenómenos en estudio, además ayuda a establecer comportamientos concretos mediante el manejo de técnicas específicas de recolección de información”. Así, el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del mismo, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Bajo la prescripción ya argumentada, los estudios descriptivos tienen como fin exponer o describir los fenómenos basándose en la observación de los mismos, detallando cada uno de los componentes principales que constituyen su realidad.

Por tanto, la profundidad de este estudio es de carácter descriptivo correlacional; por ende el mismo se abocó a describir y analizar la realidad indagada, que para los efectos del presente trabajo de investigación refiere la relación entre gerencia y liderazgo en el marco de las relaciones laborales en una empresa del sector comercio en Valencia, estado Carabobo; la razón fundamental que asistió al estudio estuvo focalizada en emplear un enfoque vanguardista en lo que representó la relación entre gerencia y liderazgo para mejorar las relaciones laborales en la mencionada empresa, de manera que se afincó la contribución investigativa en hacer una gestión convincente y productiva desde la gerencia de la empresa.

El carácter correlacional, entonces, no se entendió como una relación causal (Pagano, 2009, 113) sino como un estadístico que explica de manera cuantitativa la magnitud y dirección de una relación entre variables. Esta posibilidad se hace consistente empleando como base el cálculo de coeficientes de correlación lineal como el r_{xy} de Pearson que, tal como lo señala Pagano (2009: 112), facilita colocar “...ambas variables en la misma

escala z” asociando la relación de cada par de datos en sus propias distribuciones.

En este caso el modelo correlacional se corresponde con la ecuación para el coeficiente r_{xy} de Pearson (Pagano, 2009), definida como:

$$r_{xy} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\left[\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N} \right] \left[\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N} \right]}$$

En el tratamiento de la información, el modelo expuesto fue manejado mediante el procesador estadístico SPSS versión 20 (IBM, 2012), obteniendo en la salida el valor de coeficiente y la direccionalidad de la correlación, para fines de su interpretación.

Técnicas e Instrumentos

Según, Arias (2004: 53), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Son ejemplos de técnicas, la observación directa, la encuesta y la entrevista, el análisis documental, de contenido, entre otros. En cuanto a los instrumentos, el autor citado anteriormente afirma que: “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” ejemplo de ellos son el fichaje técnico, los formatos de cuestionarios y las guías de entrevistas.

También, la postura de Arias (2004: 52) señala que “la revisión documental es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos”.

En este sentido en esta investigación se utilizó la revisión documental como técnica y como instrumento el fichaje técnico, en concordancia con lo requerido como contraste para la descripción prevista en el primer objetivo: Diagnosticar las características de la gerencia en la administración de una empresa del sector comercio en el estado Carabobo.

Para ampliar la información del diagnóstico y en función de caracterizar la dimensionalidad de las dos variables implicadas en el estudio, se empleó la técnica de la encuesta y atendiendo lo conceptualizado por Tamayo y Tamayo (2003) se usó como base un formato estructurado como cuestionario dicotómico.

El criterio asumido fue, como ya se advirtió el expresado por Tamayo y Tamayo (2003: 124), quien señala: “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”; esto en términos de responder al objetivo específico: Caracterizar la valoración que dan los trabajadores al liderazgo en el marco de las relaciones laborales en una empresa del sector comercio en el estado Carabobo.

Para efectos del último objetivo específico de la investigación, el cual fue formulado como: Determinar la relación entre gerencia y liderazgo en el marco de las relaciones laborales en una empresa del sector comercio en el estado Carabobo; se utilizó información proveniente de la técnica de revisión

documental y de la recolectada por el cuestionario ya citado, facilitándose un mejor entendimiento de los resultados que definen la relación entre las variables gerencia y liderazgo, en el marco de las relaciones laborales que se evidencian en la empresa.

Población y muestra

Para Arias (2004: 98) la población “es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”. En otras palabras, una población es el conjunto de todos los elementos que se estudian y acerca de los cuales se intenta sacar conclusiones.

Manteniendo la disposición de los criterios precedentes, la población de esta investigación estuvo conformada por un conjunto de trabajadores que cumplen funciones de vendedores, cajeros y despachadores de mercancía adscritos a una empresa que se dedica al comercio, ubicada en Valencia estado Carabobo; organización que está estructurada de la siguiente manera:

- ✓ 10 vendedores de medio turno.
- ✓ 5 vendedores turno completo.
- ✓ 6 cajeros.
- ✓ 4 despachadores de mercancía.

En una jornada de trabajo formal de 2 turnos:

- ✓ Medio turno de la mañana (8:00 AM a 2:00 PM).
- ✓ Turno completo (10:30 AM a 6:30 PM).

De esta forma, el conjunto poblacional definido, reveló un total de 25 trabajadores. Esta información se obtuvo luego de realizada la observación directa en visita a la empresa y entrevistar a la gerente general de la tienda, datos que fueron corroborados al revisar los registros de nómina en la entidad objeto de estudio.

Por otra parte, para Balestrini (1997: 138), La muestra “es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”; es decir, la muestra se basa en la posibilidad de describir con ella a la población de la cual fue extraída.

Atendiendo a lo expresado por la autora citada y en razón a que la investigación es de corte descriptivo correlacional, la muestra se eligió asumiendo la totalidad de la población; es decir, en términos censales (Hernández, Fernández y Baptista, 2012), por lo cual la muestra registró como tamaño un $n = 25$ personas.

Estrategia Metodológica

Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2003:52), lo definen como “una buena herramienta de apoyo que contiene todos los objetivos específicos. Es una entre muchas vías para ordenar, planificar y ejecutar la investigación”. Esto se traduce como las técnicas que se ponen en marcha para conseguir alcanzar de forma adecuada los objetivos y contenidos previstos.

A los fines de la presente investigación se utilizó como apoyo la elaboración del cuadro técnico metodológico (Ver Tabla 1); que según Hurtado y Toro (2007:88) “... busca la descomposición de los objetivos o de las hipótesis de investigación en unidades de contenidos más precisas que el enunciado general que los define”. Esto se entiende como la

desfragmentación de los objetivos de la investigación para indagar aún más en el título que busca dar explicación a los mismos.

En la Tabla 1, se observan la Dimensión, Definición, Indicadores, Ítems, Técnicas e Instrumentos y Fuente implicadas en el estudio.

Validación del cuestionario

El instrumento para recabar información sobre la relación entre gerencia y liderazgo en la empresa, se configuró con dos núcleos categoriales: el primero de ellos revela cuatro dimensiones: criterios generales de la gerencia, criterios administrativos específicos de la gerencia, orientación de las actividades e imagen del gerente; la segunda dispone de igual número de factores asociados al liderazgo.

El instrumento, diseñado a manera de cuestionario cerrado, dicotómico, fue validado en dos direcciones: validez interna por juicio de expertos y cálculo de la confiabilidad mediante el coeficiente de Kuder Richardson Kr20, previsto para respuestas dicotómicas.

Las dimensiones de valoración de la relación estuvieron referidas, en los dos núcleos que se evalúan: gerencia y liderazgo, en sus correspondientes dimensiones, por lo que la posesión, ausencia o deficiencia de una de ellas pueda incidir en la tendencia de la relación; esto en razón a que, según lo sostiene Sierra Bravo (2003), el cuestionario debe cumplir la función de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad del escenario investigado.

Los resultados de la validación del cuestionario por los expertos reportó en una primera revisión, algunas limitaciones en su estructura, por lo

que fue necesario ampliarlo hasta veinte ítems y corregir la redacción de dos de ellos pues mostraron incongruencia.

Una vez hechas las correcciones al cuestionario, se procedió a realizar el estudio piloto con la finalidad de obtener información para los cálculos del coeficiente de confianza Kr20. El cuestionario se aplicó a cinco de los sujetos muestrales, a quienes se solicitó confidencialidad en el manejo del instrumento y sus respuestas pues se hizo necesario conservar los registros de los involucrados a los fines de completar el total de la muestra.

Calculo del coeficiente de confiabilidad

A continuación se presenta el cálculo de confiabilidad del cuestionario aplicado a un grupo de trabajadores asumidos como segmento poblacional para la prueba piloto. Para el cálculo de confiabilidad se seleccionó un grupo de cinco (5) trabajadores de la empresa. Al ser el cuestionario un instrumento estructurado en torno a opciones de respuesta dicotómicas, en este caso afirmativo o negativo (Sí; No), se decidió emplear el cálculo de confiabilidad interna a través del coeficiente de Kuder Richardson (Kr20), el cual demuestra, en una sola aplicación, el grado relación entre los ítems y por ende se puede interpretar la confiabilidad del instrumento. Mientras más alta sea la relación interna mayor será el grado de confiabilidad.

Para interpretar el coeficiente de confiabilidad se utiliza la tabla de correlaciones del Kr20, la cual define el grado y el sentido de las correlaciones. Se toma solo la parte positiva de dicha tabla, ya que la confiabilidad es un valor que se ubica entre 0 y 1 positivo (0 - 1), esto implica que la confiabilidad siempre debe presentar sentido positivo de lo contrario se interpreta que hay un grave error en su cálculo o grandes defectos en el diseño del instrumento. En relación al grado de la correlación este es

importante porque define el nivel de confiabilidad del instrumento. Para que sea confiable un instrumento debe tomarse en cuenta su naturaleza.

Por una parte los instrumentos que miden opinión, para ser considerados confiables deben presentar un confiabilidad entre 0,61 y 0,99 es decir, debe ubicarse la correlación en el grado de alta o muy alta; en nuestro caso, por ser estos más abiertos con respecto a la información, el análisis se hizo más riguroso.

La tabla de interpretación de valores para el coeficiente de confianza muestra el sentido y el grado de la correlación, como sigue:

Tabla 2: Grado de correlación según valor del coeficiente

Coeficiente de Correlación	Grado de la correlación
0	NULA
$\pm 0.01 - \pm 0.20$	Muy Baja
$\pm 0.21 - \pm 0.40$	Baja
$\pm 0.41 - \pm 0.60$	Moderada
$\pm 0.61 - \pm 0.80$	Alta
$\pm 0.81 - \pm 0.99$	Muy Alta
1	Perfecta

Fuente: Adaptada de Wayne (1999)

Partiendo de estos criterios, los resultados de la prueba piloto se registraron en la siguiente tabla para los cálculos correspondientes:

Tabla 3: Resultados de la prueba piloto.

SUJ / ITE M	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
A	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	11
B	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	10
C	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	9
D	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
E	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
Σ	5	5	5	4	2	5	2	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	4	4	3	68
P	1	1	1	0,8	0,4	1	0,4	0,6	0,6	0,4	0,6	0,6	0,6	0,4	0,8	0,6	0,6	0,8	0,8	0,6	*
Q	0	0	0	0,2	0,6	0	0,6	0,4	0,4	0,6	0,4	0,4	0,4	0,6	0,2	0,4	0,4	0,2	0,2	0,4	*
P*Q	0	0	0	0,16	0,24	0	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,16	0,24	0,24	0,16	0,16	0,24	3,76

Cálculo de coeficiente de correlación Kr20

$$Kr_{20} = \frac{k}{k-1} * 1 - \frac{\sum p * q}{S_t^2}$$

$$n = 5$$

$$k = \text{Número de ítems} = 20$$

$$S_t^2 = \text{Varianza Total} = 14,41$$

$\sum p * q =$ Sumatoria de los productos de los promedios de los aciertos y desaciertos por ítem = 3,76

$$S_t^2 = 14,41$$

$$\sum p * q = 3,76$$

Cálculo:

$$KR20 = \frac{20}{19} \left[1 - \frac{3,76}{14,41} \right] =$$

$$KR20 = 0,95 \left[1 - 0,26 \right] = 0,703$$

Resultado:

Al aplicarle el método de confiabilidad de Kuder Richardson (Kr_{20}), de prueba de confiabilidad interna de un instrumento, a la prueba piloto, aplicada a un grupo de 5 trabajadores de la empresa, se obtuvo como resultado un coeficiente Kr_{20} de 0,703; aproximadamente 0,70 lo que la ubica dentro de la escala de Correlaciones (r) en el rango señalado como “Alto” (0,61 – 0,80) , si se toma en cuenta este nivel de correlación, el instrumento se puede considerar confiable, puesto que el instrumento busca medir opiniones de los sujetos de estudio, por ello se acepta una confiabilidad de 0,70.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Información proveniente de la observación directa

Sobre la estructura de la organización

La empresa, por sus características, evidencia una estructura simple, vertical, con cuatro entidades implicadas: Gerencia, ventas, Almacén y Caja.

Gráfico 1: Organigrama de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

El personal adscrito a cada dependencia es el siguiente:

Gerencia: Un gerente

Ventas: 10 vendedores de medio turno.

5 vendedores turno completo.

Caja: 6 cajeros.

Almacén: 4 despachadores de mercancía.

La empresa tiene una jornada de trabajo formal de 2 turnos: turno de la mañana de 8:00 a.m. a 2:00 p.m. y un turno completo de ventas 10:30 a.m. a 6:30 p.m.

Elementos del clima organizacional

El la organización el clima interno obedece a la interrelación directa del personal en los grupos formales que se ubican por cada dependencia; en ellas los grupos muestran una dinámica de armonía aunque la relación interpersonal obedece a las prescripciones del cargo y las actividades propias de cada entidad; prevalecen las relaciones en los grupos formales y la disposición al logro de los objetivos de la empresa.

La interacción humana en la empresa

Las relaciones entre los miembros de los grupos formales en la empresa se dan en concordancia con lo establecido en la generalidad de las relaciones laborales; cumplimiento de instrucciones, seguimiento al logro de metas, procesos de formación en el trabajo, promoción interna, reconocimientos; todos en el marco de lo contractual laboral eminentemente técnico, esto es una barrera para ampliar el horizonte de compromiso de los trabajadores con la organización; el liderazgo se hace evidente sólo en el plano de lo comunicacional, la condición de líder que se espera del gerente se sustraen a los manejos administrativos tradicionales.

Información proveniente del cuestionario

La aplicación del instrumento, reportó como registros de interés tres grandes campos de datos; el primero referido a la percepción total del problema centrado en la valoración de las dimensiones para cada una de las variables identificadas para el caso; el segundo grupo de datos obedece a la segmentación de los registros en función de la valoración para la variable llamada Gerencia y la valoración para la variable Liderazgo.

Los datos sistematizados y procesados proveen información para evidenciar la tendencia de relación entre las dos variables de forma tal que se pudo responder a la intencionalidad de los objetivos formulados para la indagación. Estos datos condujeron a la aplicación del procesador SPSS, calcular el coeficiente de correlación y desarrollar la interpretación correspondiente.

Finalmente, la valoración de los datos asignados a cada ítem por los informantes reportó los registros con sus correspondientes porcentajes, los cuales se exponen en la tabla siguiente:

Tabla 4: Registro puntajes por ítem.

ITEM SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
01	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1
02	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0
03	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
04	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1
05	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
06	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1
07	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
08	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
09	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1
10	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
11	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1
12	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0
13	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1
15	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1
16	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
17	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1
18	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
19	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1
20	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1
21	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0
22	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1
23	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0
24	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1
25	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5: Registros puntajes variable 1 Gerencia

ITEM SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
01	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	6
02	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	5
03	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	6
04	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	9
05	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9
06	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	7
07	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	8
08	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	8
09	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	8
10	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	7
11	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	8
12	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	8
13	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	8
14	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	9
15	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	8
16	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	8
17	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8
18	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	7
19	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	9
20	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	5
21	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	7
22	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	8
23	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	8
24	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	7
25	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	8
TOTALES											189

Fuente: elaboración propia.

Los registros que se corresponden con la variable Gerencia, son los atinentes a las respuestas de los encuestados sobre los ítems que van del 1 al 10, sometiéndose a valoración los componentes que se asocian a las características evidenciables en el accionar del gerente. Como puede verse en la tabla, el mayor valor para la valoración de la variable sería 250 puntos y las respuestas revelan un valor de 189 puntos para esta primera variables, cuestión que indica una apreciación del 75,6 % del total. No obstante a que la dinámica interna de la empresa reporta armonía en las relaciones laborales, este valor deja fuera de la apreciación positiva alrededor de 25% del total de las opiniones.

Tabla 6: Registros puntajes variable 2 Liderazgo.

ITEM SUJETO	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Σ
01	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	5
02	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	4
03	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	3
04	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	8
05	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9
06	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	5
07	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	9
08	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	8
09	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	6
10	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	8
11	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	7
12	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	7
13	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	8
14	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	7
15	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	6
16	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	8
17	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	6
18	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	8
19	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	7
20	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	7
21	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	7
22	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	6
23	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	5
24	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	7
25	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	5
TOTALES											166

Fuente: elaboración propia.

En esta variable, los valores asignados por los encuestados dejan ver que la variable es valorada con menor puntaje que la conceptualizada como gerencia; es decir 66,4% sobre el total, cuestión que advierte el nivel de interacción del gerente ya en condición de líder transformador de la organización con los miembros de los grupos formales; este evento situacional revela la similitud de la problemática que se vincula en los registros de la tabla anterior a la variable gerencia.

Tabla 7: Registro valoración variables implicadas

ITEM SUJE TO	V1	V2
01	6	5
02	5	4
03	6	3
04	9	8
05	9	9
06	7	5
07	8	9
08	8	8
09	8	6
10	7	8
11	8	7
12	8	7
13	8	8
14	9	7
15	8	6
16	8	8
17	8	6
18	7	8
19	9	7
20	5	7
21	7	7
22	8	6
23	8	5
24	7	7
25	8	5
Σ	189	166

Fuente: elaboración propia.

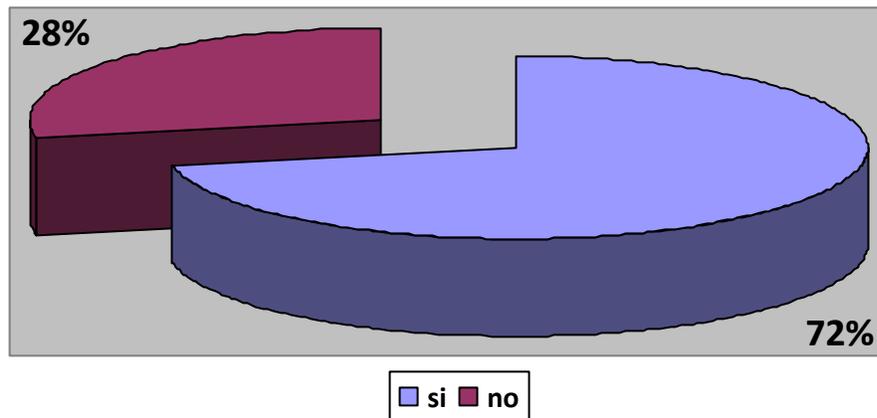
Según la estructura de los objetivos, el sistema de variables, el sistema de hipótesis y el cuadro técnico metodológico empleados como soporte para la orientación de los cálculos, los datos se procesaron en los términos que se describen seguidamente:

Tabla 8: Valoración Ítem 1.

No	Afirmaciones	SI	NO
01	En la empresa se cumplen las tareas de alto valor	18	7

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

Gráfico 2: Distribución porcentual ítem 1



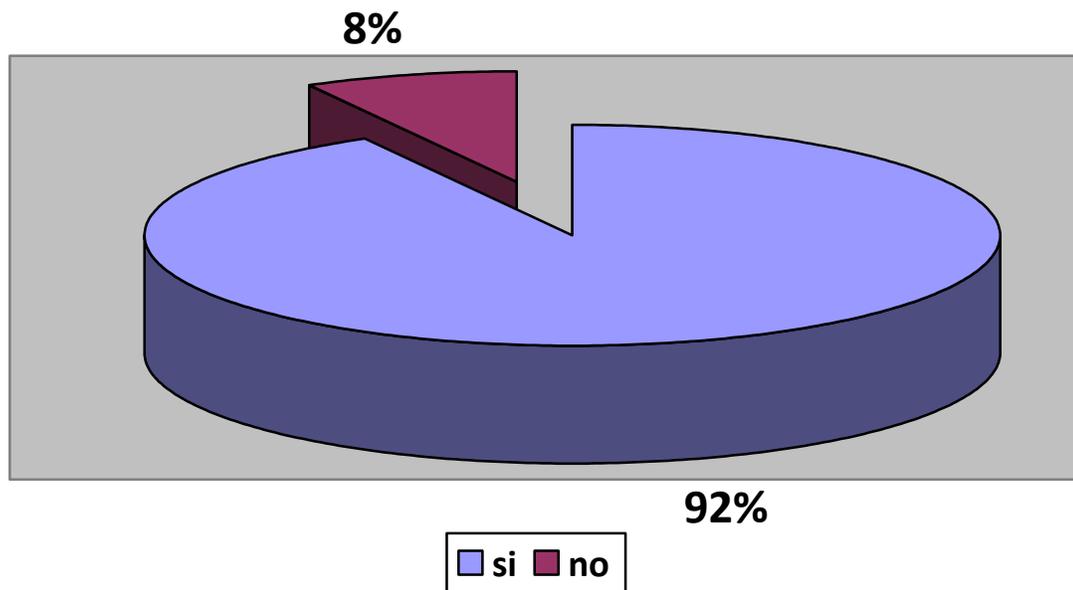
Como puede observarse, en las opiniones de los encuestados, la tendencia de valoración de la variable 1, en este ítem, revela una apreciación positiva que permite afirmar que el esfuerzo de la gerencia es bien valorado como resultado del despliegue de esfuerzo del gerente para cumplir con las tareas de alto valor. Sin embargo, el porcentaje de valoración demuestra que en las funciones gerenciales hay todavía limitaciones que impiden una percepción de los usuarios que alcance los niveles deseados sobre la calidad de la gerencia.

Tabla 9: Valoración Ítem 2.

No	Afirmaciones	SI	NO
02	Las tareas más simples consumen esfuerzo apreciables de la gerencia	23	2

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

Gráfico 3: Distribución porcentual ítem 2



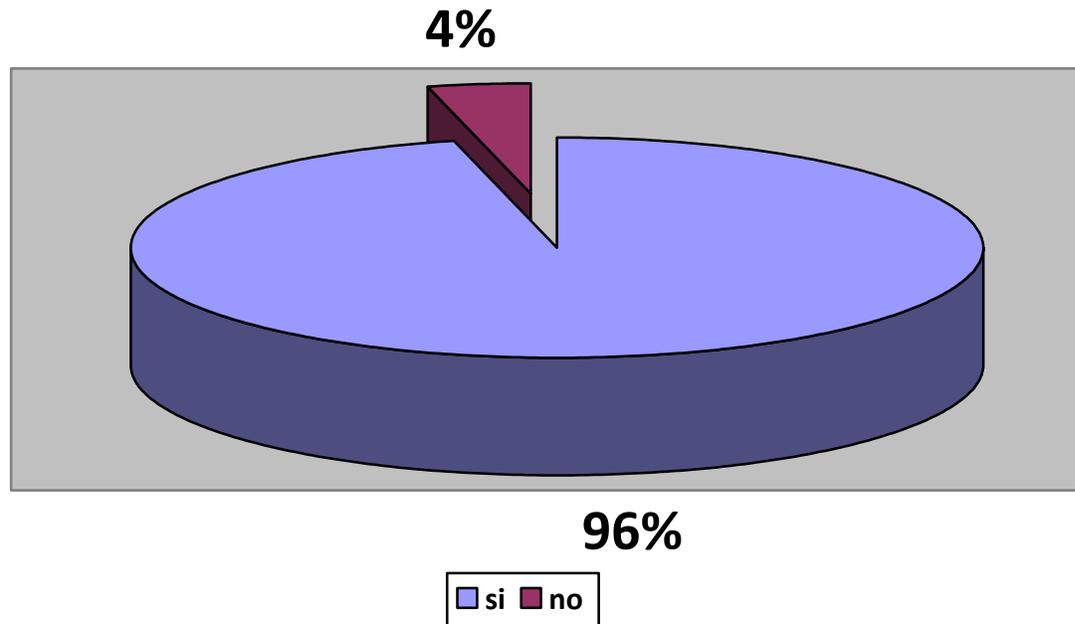
Cuando se interroga a los encuestados sobre el manejo de las tareas rutinarias por la gerencia, las respuestas refieren que el esfuerzo gerencial se consume casi en su totalidad en el cumplimiento de las tareas más simples, cuestión que densifica la actividad gerencial, pues teóricamente el gerente es quien conduce la organización y sus funciones son orientadas a las tareas complejas y de alto valor en la organización.

Tabla 10: Valoración Ítem 3.

No	Afirmaciones	SI	NO
03	La gestión gerencial en la empresa se cumple con eficacia	24	1

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

Gráfico 4: Distribución porcentual ítem 3



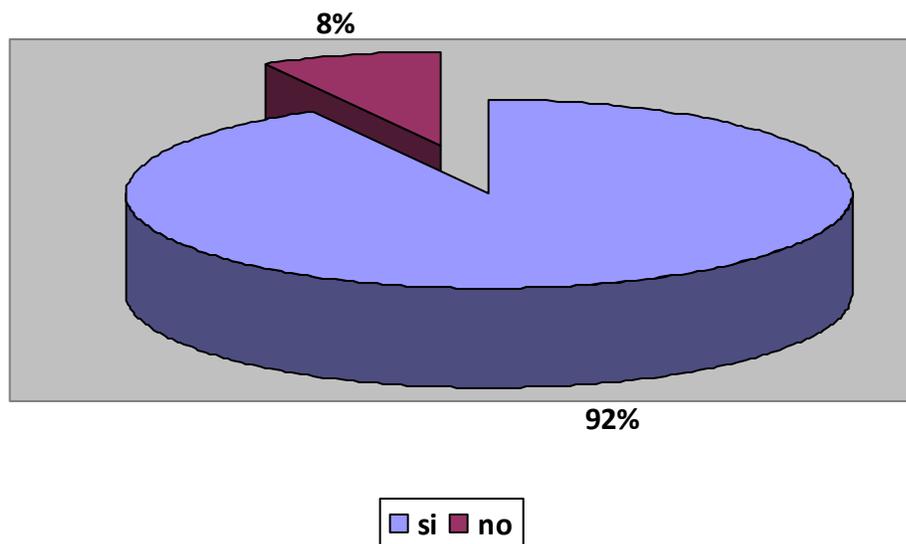
La alta valoración que alcanza la gerencia en este ítem es una evidencia fuerte de la direccionalidad del esfuerzo en la conducción de las personas; esta orientación deja ver la visión tradicional de la gerencia, revelando un rezago discreto en cuanto a la apertura de canales que agilicen el reconocimiento de la necesidad de un giro paradigmático más concreto, que articule de manera clara los intereses del fin último de la gerencia con las expectativas de los empleados.

Tabla 11: Valoración Ítem 4.

No	Afirmaciones	SI	NO
04	La gerencia es eficiente en la realización de las actividades	23	2

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

Gráfico 5: Distribución porcentual ítem 4



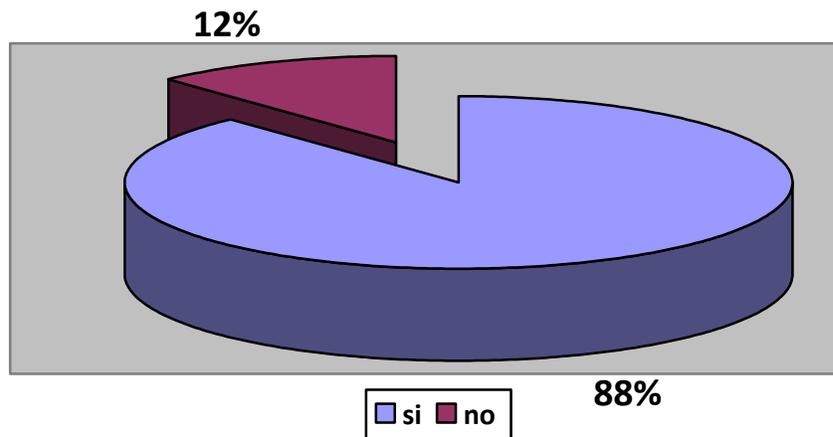
Los resultados señalan como eje de interés de la gerencia a la productividad de la empresa; la reiteración de este enfoque que se relaciona también con los postulados de las teorías tradicionales de la gerencia apartando la visión de la racionalidad alternativa sobre el gerente como un líder en la organización; así los procesos obedecen a un curso de acción focalizado en las tareas como fin último.

Tabla 12: Valoración Ítem 5.

No	Afirmaciones	SI	NO
05	La actitud del gerente es siempre positiva	22	3

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

Gráfico 6: Distribución porcentual ítem 5



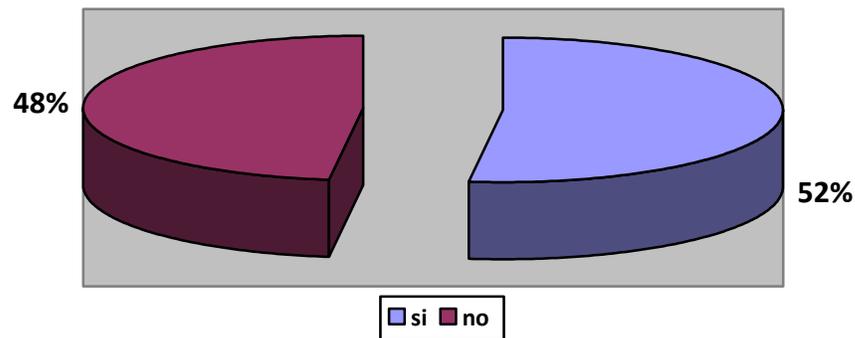
La apreciación que se revela en los puntajes asignados a este ítem, colocan en discusión la visión de los trabajadores sobre el rol del gerente; se asume que lo hace bien pero no siempre la actitud de éste es positiva. Tal contradicción pudiera estar relacionada con los enfoques más representativos que identifican la actitud –carga axiológica- del gerente en el manejo de las organizaciones empresariales sólo en el manejo técnico de la empresa y no hacen visible la consideración de la condición humana de las personas que se mueven en estas entidades; esta situación, tiene como cerco la mentalidad gerencial anclada en la visión tradicional empleada en la conducción de las organizaciones.

Tabla 13: Valoración Ítem 6.

No	Afirmaciones	SI	NO
06	La interacción del gerente con los grupos organizacionales es bien valorada	13	12

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

Gráfico 7: Distribución porcentual ítem 6



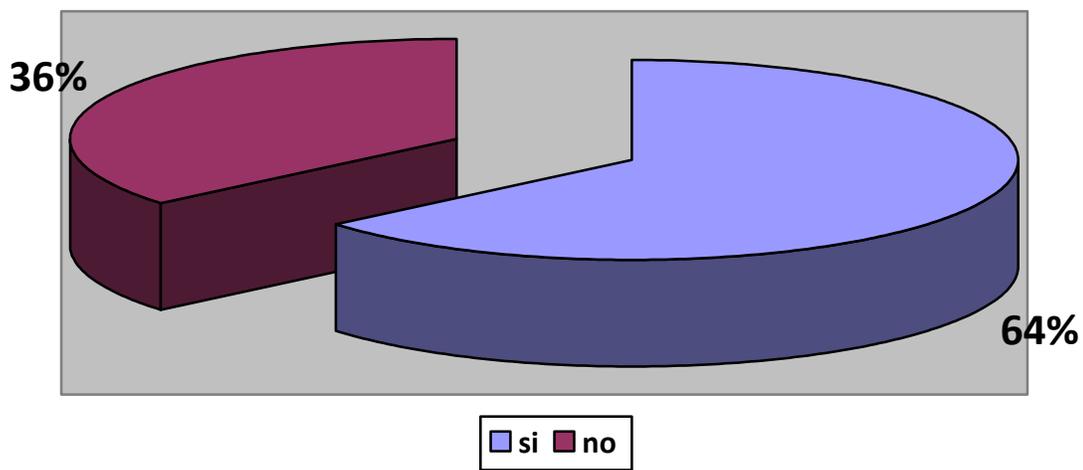
En este ítem, se revela la expectativa de los trabajadores sobre la competencia gerencial para la relación e interacción humana en el trabajo; esto en contraste con el enfoque tradicional de la gerencia reclama un cambio más relevante que coloque en escena nuevos principios para la renovación de los roles de gestión, que se desplacen hacia el campo de lo transformacional en la organización y orientada hacia quienes ejercen la dirección de la empresa, de modo que la planificación de la ejecución técnica viaje con las previsiones necesarias del cambio y su correlato en el sistema de control; esta visión coadyuva en lograr que lo decisional tome un efecto cascada desde el nivel superior hasta el más simple de los trabajadores.

Tabla 14: Valoración Ítem 7.

No	Afirmaciones	SI	NO
07	La gerencia actúa evidenciando un ejercicio de responsabilidad	16	9

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

Gráfico 8: Distribución porcentual ítem 7



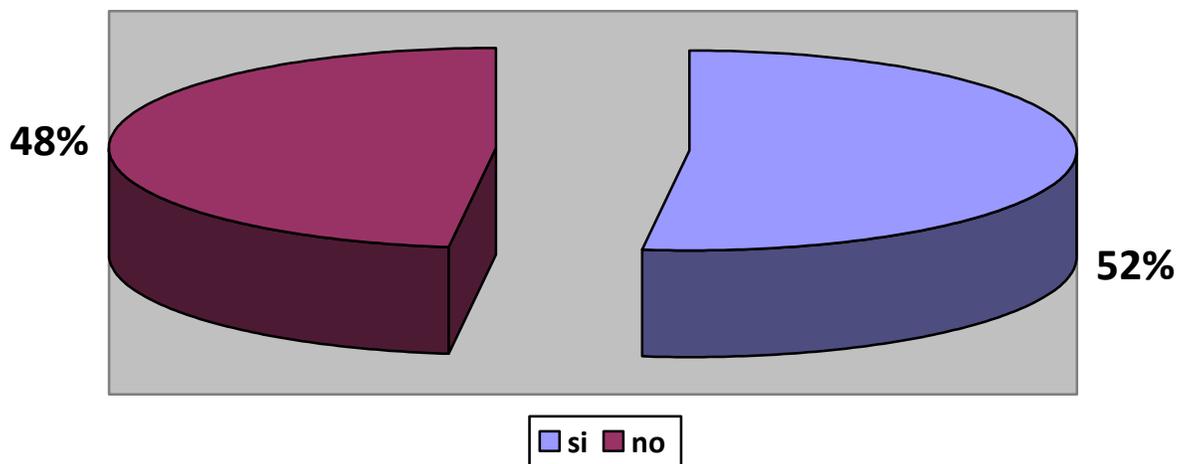
Los valores que muestra este ítem refieren las connotaciones de los roles gerenciales con la estructura axiológica –ética y moral- de la empresa y sus trabajadores; la concepción de la dinámica organizacional no es entonces sólo el interés focalizado en la productividad y en la acumulación de riqueza sino que es también recuperación del sentido humano del liderazgo, que toca sensiblemente el clima de la empresa.

Tabla 15: Valoración Ítem 8.

No	Afirmaciones	SI	NO
08	La gerencia promueve la responsabilidad social de la empresa	13	12

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

Gráfico 9: Distribución porcentual ítem 8



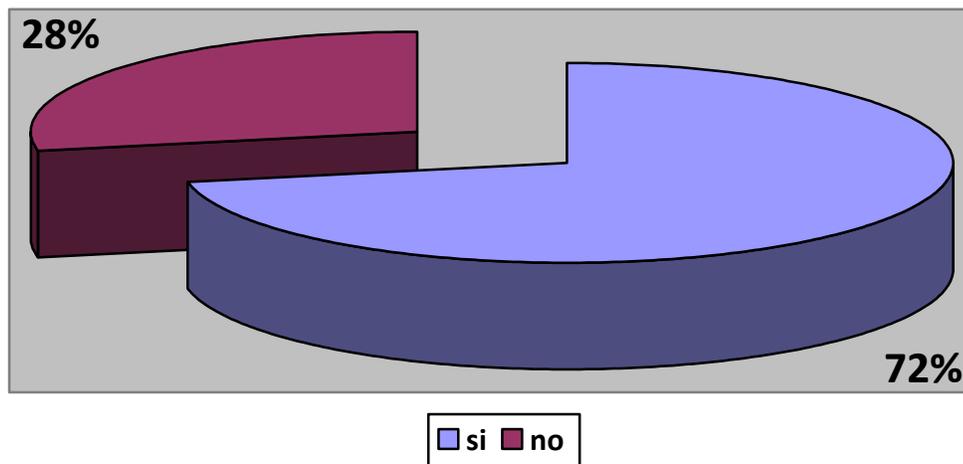
La tendencia de las opiniones en este ítem son relativamente proporcionales; esto en razón a que los trabajadores reconoce que la gerencia apostó siempre al tecnicismo de la operatividad en la conducción de la empresa antes que examinar la potencialidad de la conducción adaptativa de la misma, soslayando el contenido de la componente de liderazgo en quien conduce la organización para alcanzar un giro en la gestión que ligue los intereses de la empresa con su responsabilidad en el entorno referencial en el cual se mueve.

Tabla 16: Valoración Ítem 9.

No	Afirmaciones	SI	NO
09	La gerencia tiene una actuación correcta sobre otras personas	18	7

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

Gráfico 10: Distribución porcentual ítem 9



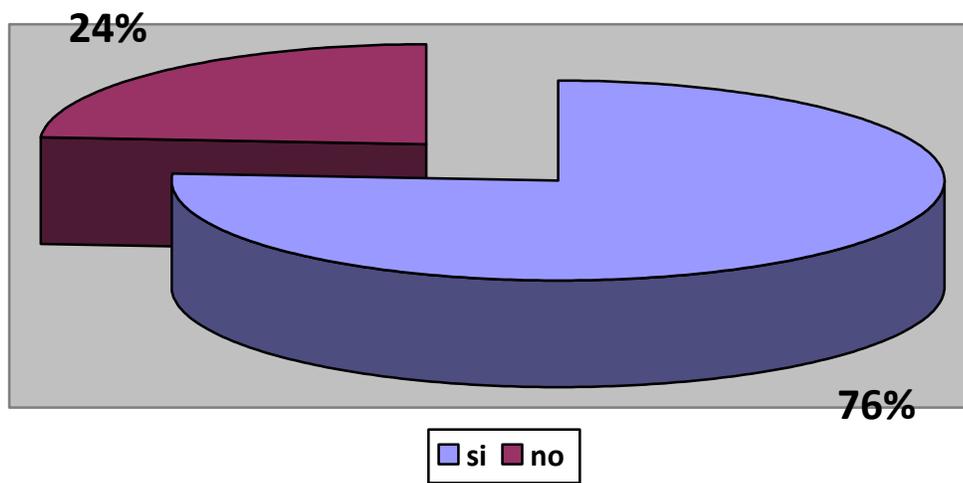
La apreciación de los encuestados sobre la actuación de la gerencia en la interacción humana en el trabajo deja como registro una consideración positiva en el tratamiento del talento en la empresa; esto es una vertiente de carácter axiológico –ética y moral- que está contenida en la declaración de los valores de la empresa y que se corresponde con el dictamen de los sistemas teóricos consultados en la investigación.

Tabla 17: Valoración Ítem 10.

No	Afirmaciones	SI	NO
10	Las competencias gerenciales se orientan hacia los Conocimientos generales de la administración.	19	6

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

Gráfico 11: Distribución porcentual ítem 10



Las evidencias más explicativas del problema estudiado se tienen en los registros del ítem; esto es, los trabajadores reconocen que la gerencia se orienta hacia el manejo expreso de los conocimientos generales de la administración, accionando hacia los procesos técnicos que como ya se ha discutido soslayan la potencialidad de incorporar a las personas en el mejoramiento del compromiso con la consolidación de la armonía en las relaciones laborales de la empresa.

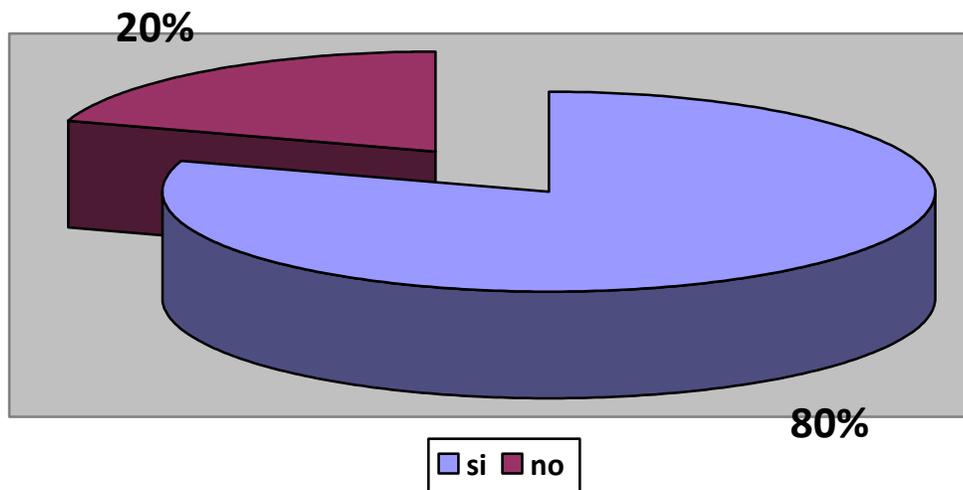
REGISTROS VARIABLE LIDERAZGO

Tabla 18: Valoración Ítem 11.

No	Afirmaciones	SI	NO
11	El líder orienta sus competencias hacia la aplicación de los conocimientos específicos de la administración	20	5

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

Gráfico 12: Distribución porcentual ítem 11



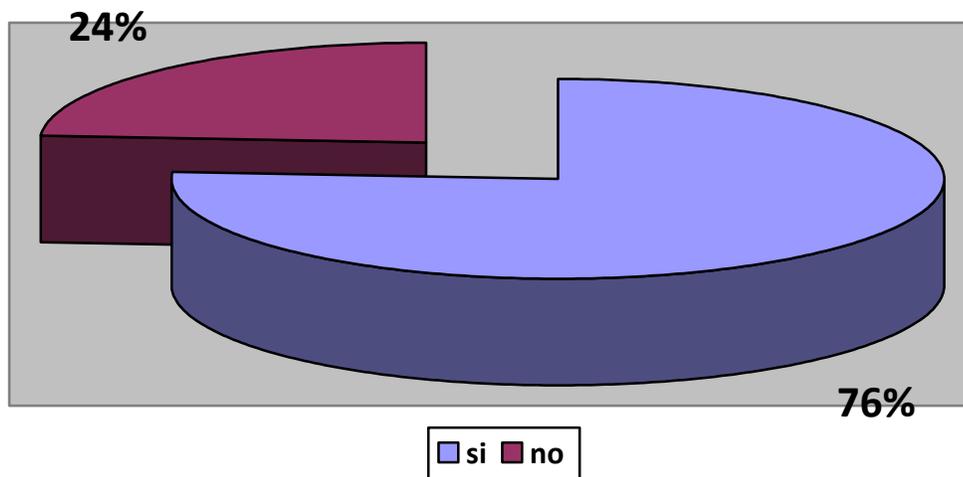
Mediante la opinión que se registra en el presente ítem, se ratifica la orientación tecnicista que muestra la gerencia en la empresa, dejándose constancia de la direccionalidad de la acción gerencial hacia la aplicación de los conceptos más específicos de las teorías gerenciales, por lo cual hay convergencia en explicar la postura clásica del rol gerencial en la empresa.

Tabla 19: Valoración Ítem 12.

No	Afirmaciones	SI	NO
12	El líder demuestra tener Capacidad para el ejercicio del control	19	6

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

Gráfico 13: Distribución porcentual ítem 12



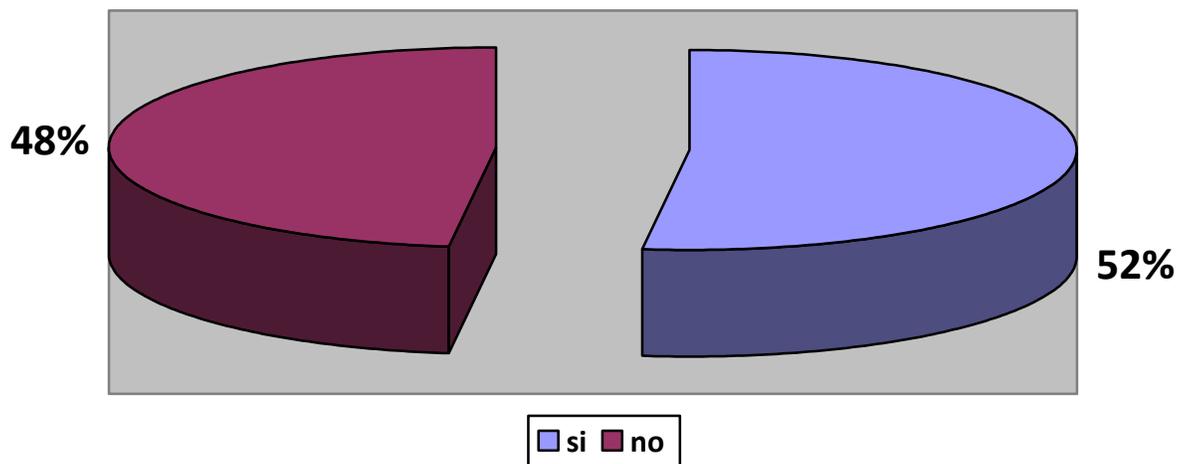
En este ítem se ilustra la tendencia en las opiniones de los encuestados respecto a la capacidad del líder para ejercer el control en la dinámica organizacional; la valoración apreciablemente alta que alcanza el contenido de las respuestas es un indicador más del tecnicismo con el que se maneja la condición de líder del gerente.

Tabla 20: Valoración Ítem 13.

No	Afirmaciones	SI	NO
13	El líder actúa siempre con poder sobre sus dirigidos	13	12

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

Gráfico 14: Distribución porcentual ítem 13



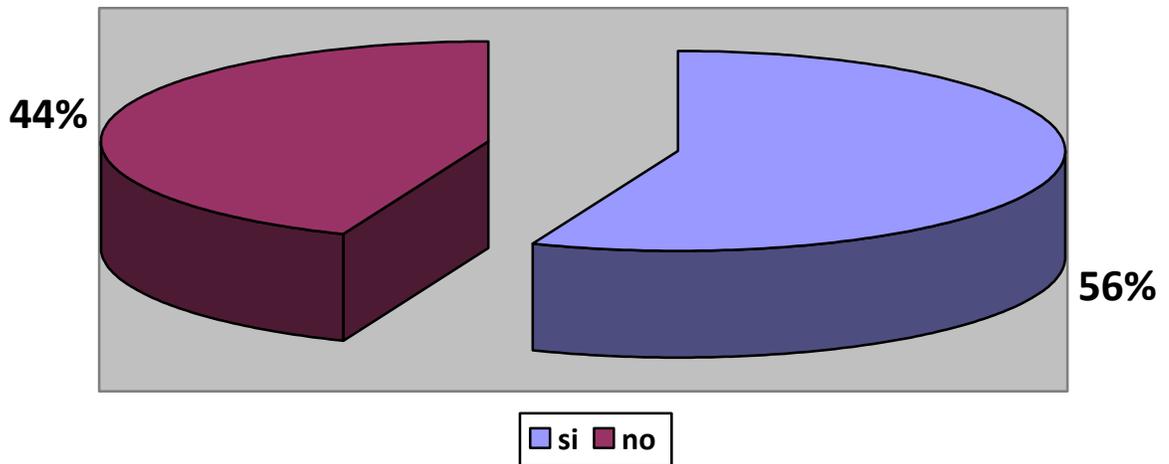
En lo que corresponde a la visión de los trabajadores sobre el poder que maneja el líder; la misma apunta a vincular la acción del éste hacia la actuación que le permite cumplir los dictámenes de los marcos regulatorios sobre el trabajo, de manera que la relación laboral contractual discurra en términos de los acuerdos establecidos entre las partes: empresa y trabajador en pro de alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 21: Valoración Ítem 14.

No	Afirmaciones	SI	NO
14	El líder intercambia adecuadamente información con los miembros de la organización	14	11

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

Gráfico 15: Distribución porcentual ítem 14



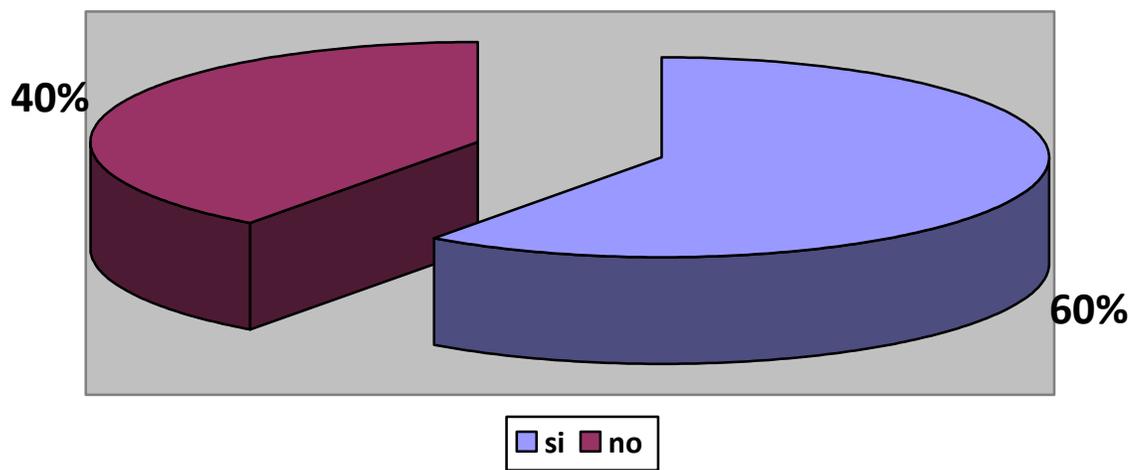
La apreciación de los encuestados sobre el manejo de la comunicación por parte del líder, asume carácter de relevancia en razón a que los roles desarrollados por el conductor de la organización se subsumen en instrucciones de dirección, órdenes y tareas, acciones que de quedarse en la mirada técnica del proceso pueden generar apreciaciones de valoración baja como lo expone la distribución porcentual en este ítem

Tabla 22: Valoración Ítem 15.

No	Afirmaciones	SI	NO
15	El liderazgo se evidencia en los procesos de Socialización interna en la empresa	15	10

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

Gráfico 16: Distribución porcentual ítem 15



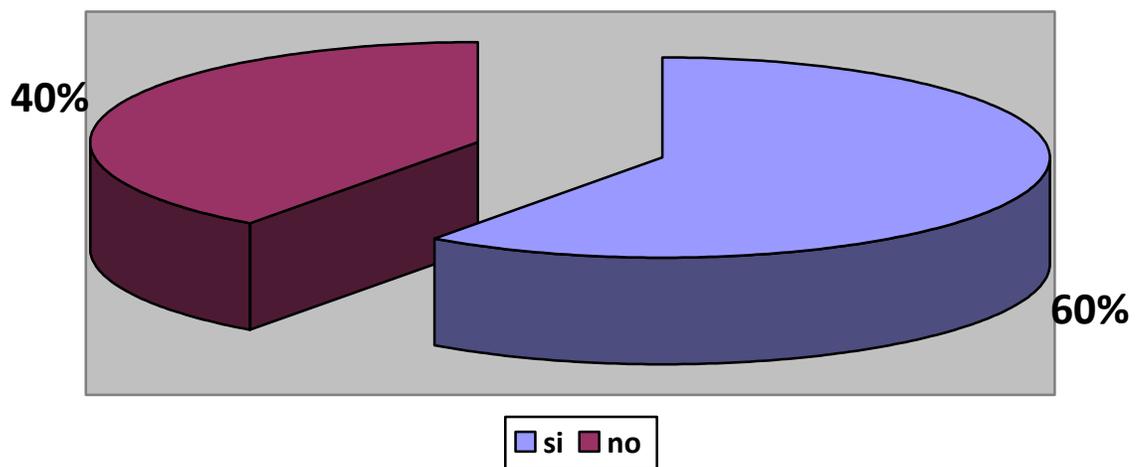
Quando se interpelan los encuestados respecto a los procesos de socialización que se promueven desde la perspectiva del liderazgo en la empresa, se refleja una apreciación baja en relación con los criterios de las teorías de soporte; en los fundamentos de liderazgo se espera que las transformaciones que ocurren en la visión del líder se transfieran también a los trabajadores, cuestión que en los resultados del ítem no se ponen de manifiesto.

Tabla 23: Valoración Ítem 16.

No	Afirmaciones	SI	NO
16	El liderazgo se orienta a conocer los resultados de la gestión	15	10

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

Gráfico 17: Distribución porcentual ítem 16



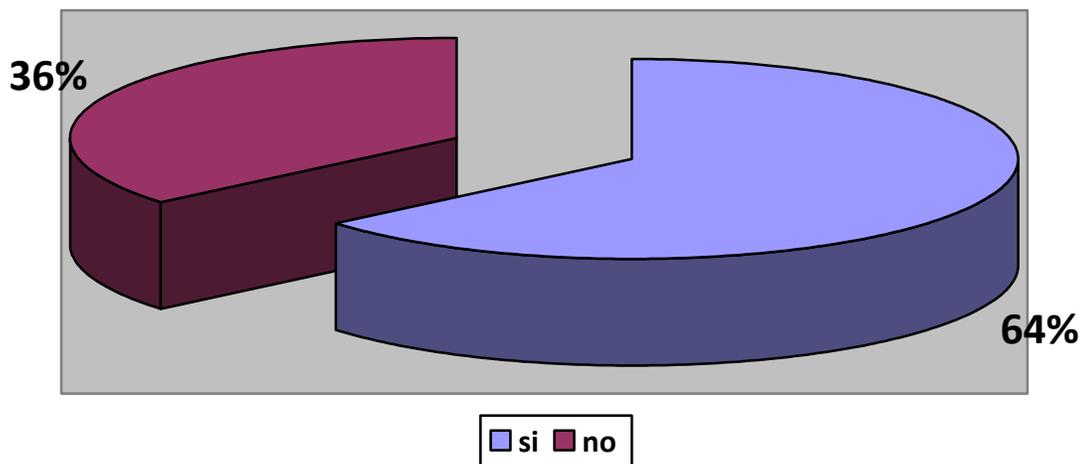
En el sentido de la prescripción teórica, no sólo la acción del líder debe orientarse al logro de resultados satisfactorios en la empresa, sino que todos los trabajadores deben accionar en la misma dirección; sin embargo, al constatar la valoración registrada en el presente ítem, la percepción que de ella se deriva permite señalar que en función a la responsabilidad de los equipos de trabajos el liderazgo se aleja de su cometido pues sólo se valora como positiva la acción en una proporción cercana al promedio de la valoración total.

Tabla 24: Valoración Ítem 17.

No	Afirmaciones	SI	NO
17	El líder difunde información acerca de su desempeño	16	9

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

Gráfico 18: Distribución porcentual ítem 17



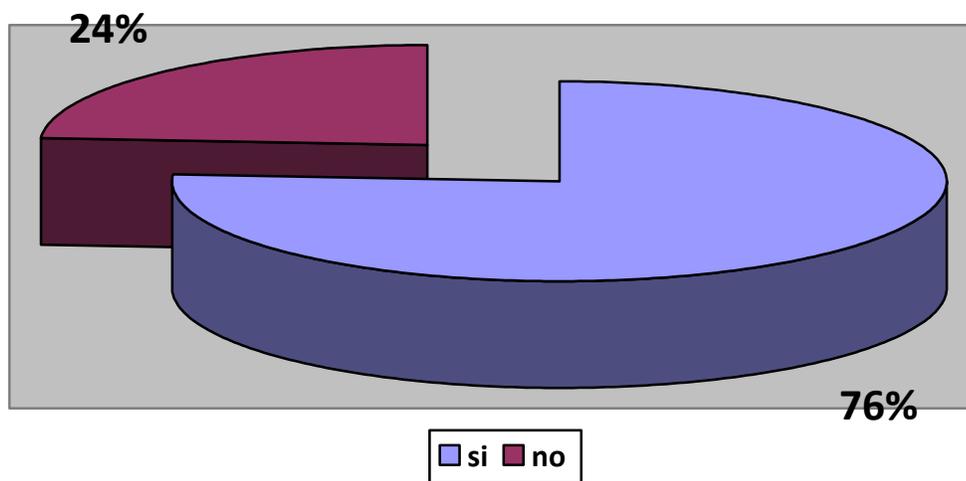
Aquí, las cifras refieren la necesidad de una revisión sobre los niveles de comunicación, estos para que sean cabalmente aceptables deberían alcanzar mejores valoraciones en los registros; en la práctica los porcentajes asignados a la percepción positiva sobre la difusión de información relacionada con la gestión no son los esperados; esto conduce a intuir que la información sobre el quehacer del líder en la empresa no es suficientemente abierta.

Tabla 25: Valoración Ítem 18.

No	Afirmaciones	SI	NO
18	El liderazgo promueve el Diseño de proyectos para mejoramiento organizacional	19	6

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

Gráfico 19: Distribución porcentual ítem 18



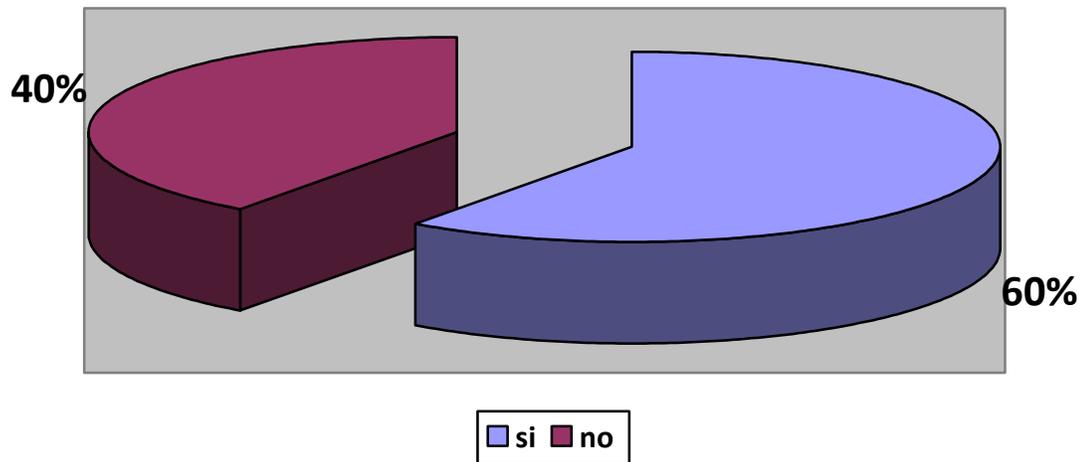
La participación de los trabajadores en proyectos para el mejoramiento de la organización tiene apreciaciones aceptables por los encuestados; esto indica que el líder maneja con fortaleza las acciones que involucran a los trabajadores en aportar opciones para el mejoramiento de la organización.

Tabla 26: Valoración Ítem 19.

No	Afirmaciones	SI	NO
19	El liderazgo promueve la participación para la verificación de la salud financiera de la empresa	15	10

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

Gráfico 20: Distribución porcentual ítem 19



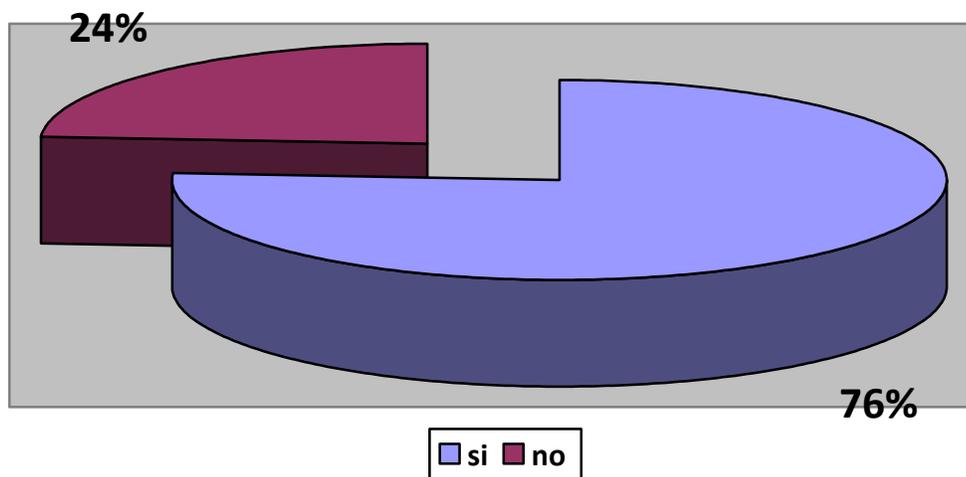
Las respuestas de los encuestados permiten afirmar que el liderazgo promueve con limitación la participación de los trabajadores en los procesos de auditoría de las finanzas de la empresa, esto revela la condición de complejidad de esta responsabilidad del líder que debe ser visto desde una perspectiva global de manera de articular cada aspecto del control a los diferentes niveles de la organización; tal como ocurre con las finanzas de la empresa.

Tabla 27: Valoración Ítem 20.

No	Afirmaciones	SI	NO
20	La valoración del liderazgo en la empresa es positiva	19	6

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

Gráfico 21: Distribución porcentual ítem 20



En teoría las valoraciones sobre el liderazgo debería ser similares a las asignadas a la gerencia; no obstante las cifras revelan una tendencia a valorar con menores índices la actuación del líder. Desde este hallazgo, es procedente advertir la necesidad de mejorar la concepción que el gerente tiene sobre el liderazgo de modo que la vinculación gerente-líder se haga proporcionalmente aceptable.

Cálculo del coeficiente de correlación r_{xy} de Pearson

Partiendo de la tabla de datos, la sistematización se elaboró con los requerimientos del procesador SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, IBM, versión 20) de forma que las ventanas de trabajo dispuestas para el procesamiento estadístico descriptivo, tal como lo exige el objetivo general del trabajo que aquí se reporta, facilitaron el cálculo de la relación entre las variables sujetas a análisis.

Para el cumplimiento de lo requerido en el objetivo 1: Diagnosticar las características de la gerencia en la administración de una empresa del sector comercio en Valencia, se emplearon los registros para la valoración de la gerencia como se expone en la tabla siguiente

Tabla 28: Valoración de la Gerencia

ITEM SUJETO	V1		
01	6	14	9
02	5	15	8
03	6	16	8
04	9	17	8
05	9	18	7
06	7	19	9
07	8	20	5
08	8	21	7
09	8	22	8
10	7	23	8
11	8	24	7
12	8	25	8
13	8	xxx	xxx
Σ			189

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

Las puntuaciones que revelan la opinión de los encuestados indican que la gerencia recibe un 75 % de la valoración total, evidenciándose una diferencia apreciable respecto al nivel de calidad deseado.

Para responder al objetivo 2: Caracterizar la valoración que dan los trabajadores al liderazgo en el marco de las relaciones laborales en la empresa, los registros empleados fueron:

Tabla 29: Valoración del liderazgo

ITEM SUJETO	V2	ITEM SUJETO	V2
01	5	14	7
02	4	15	6
03	3	16	8
04	8	17	6
05	9	18	8
06	5	19	7
07	9	20	7
08	8	21	7
09	6	22	6
10	8	23	5
11	7	24	7
12	7	25	5
13	8	xxxx	xxx
Σ			166

Fuente: elaboración a partir del cuestionario estructurado

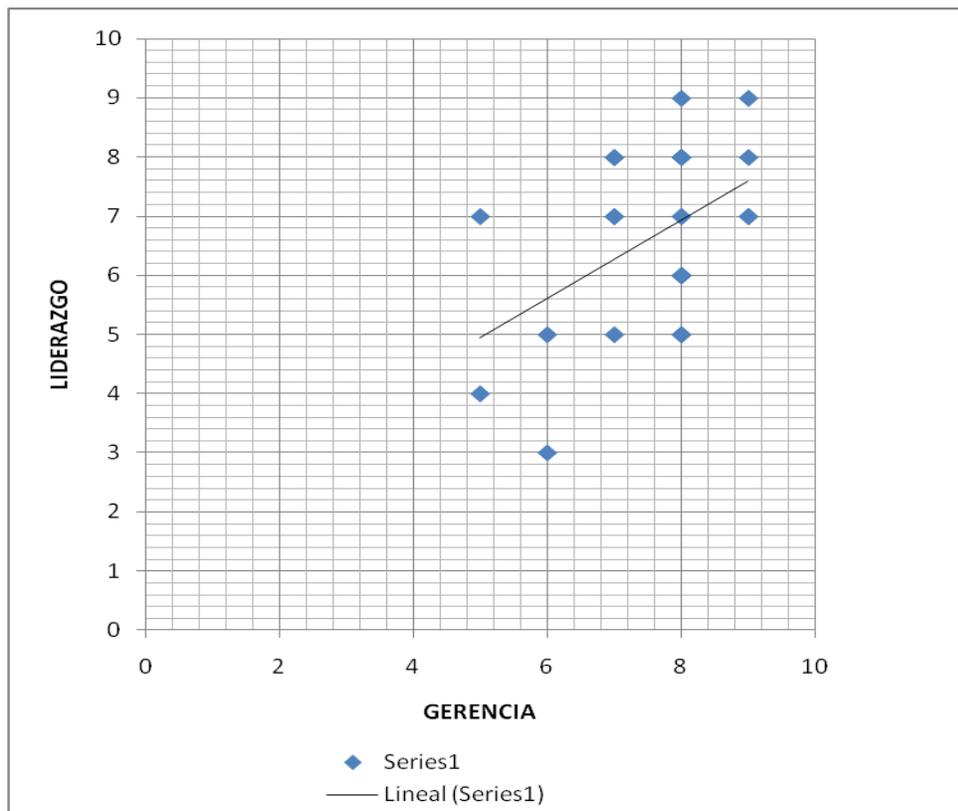
En este apartado de lo procedimental, la valoración del liderazgo alcanza sólo 66,4 % del total esperado en la estimación opinática hecha por los encuestados. Esto se interpreta como un factor de relevancia para acometer un proceso de redimensión de los factores que hacen vinculante a la gerencia con el liderazgo; tal observación es concordante con los criterios del enfoque de liderazgo transformador (Borman, W. y Schmit, M., 1997; Judge & Bono, 2000; Motowidlo, S.; Bateman y Snell, 2001) discutido en los soportes teóricos del presente estudio.

Respecto al objetivo general: Analizar la relación entre gerencia y liderazgo en el marco de las relaciones laborales, en una empresa del sector comercio en Valencia, Estado Carabobo; los procedimientos empleados en la indagación condujeron a:

- Determinación de la relación entre Gerencia y Liderazgo

La forma tradicional de calcular la relación entre las dos variables implica convertir los puntajes originales o en bruto en puntajes z (Pagano, 2009, 112); esto puede incorporar errores adicionales en los cálculos por lo cual una modificación de la formula permite determinar la relación sin los riesgos aludidos. Este procedimiento se siguió tomando como referencia los puntajes para cada variable y encontrando sus correspondientes cuadrados así como el producto entre cada par de puntajes por variable; la mejor recta promedio se muestra seguidamente:

Gráfico 22: Trazado de la mejor recta promedio para la nube de puntos V1-V2. Salida del procesador SPSS.



Como puede observarse, el trazado de la mejor recta promedio para los pares de datos derivados de las variables en estudio desde la salida que proporciona el procesador estadístico informatizado; la característica de linealidad en la gráfica garantiza la potencialidad de aplicación del modelo aportado por Pearson (Pagano, 2009) cuando se trata de variables como las aquí fueron sistematizadas.

Valores para el cálculo de r_{xy}

Tabla No. 30: Valores pareado para el r_{xy} de Pearson

ITEM SUJETO	X	Y	X ²	Y ²	XY
01	6	5	36	25	30
02	5	4	25	16	20
03	6	3	36	9	18
04	9	8	81	64	72
05	9	9	81	81	81
06	7	5	49	25	35
07	8	9	64	81	72
08	8	8	64	64	64
09	8	6	64	36	48
10	7	8	49	64	56
11	8	7	64	49	56
12	8	7	64	49	56
13	8	8	64	64	64
14	9	7	81	49	63
15	8	6	64	36	48
16	8	8	64	64	64
17	8	6	64	36	48
18	7	8	49	64	56
19	9	7	81	49	63
20	5	7	25	49	35
21	7	7	49	49	49
22	8	6	64	36	48
23	8	5	64	25	40
24	7	7	49	49	49
25	8	5	64	25	40
Σ	189	166	1459	1158	1275

Fuente: Elaboración propia.

Con los registros de la tabla, se asumió el modelo aportado por Pearson (Pagano, 2009), cuya ecuación fue presentada en el marco metodológico de la presente investigación (ver pág. 90)

Aplicando la fórmula:

$$r_{xy} = \frac{1275 - \{(31374)/25\}}{\sqrt{\{1459 - (35721)/25\} \{1158 - (27556)/25\}}} = \frac{20,04}{41,005} = 0,4887$$

$r_{xy} \approx 0,489$

El tratamiento de los datos mediante el procesador estadístico SPSS (IBM, 2010) produjo los resultados siguientes:

Cálculo de los estadísticos descriptivos

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	25	5,00	9,00	7,5600	1,12101
VAR00002	25	3,00	9,00	6,6400	1,52425
Valid N (listwise)	25				

Fuente: Salida del procesador SPSS (IBM, 2010)

Estimación de la Correlación

		VAR00001	VAR00002
V1: Gerencia	Pearson Correlation	1	,489*
	Sig. (2-tailed)		,013
	N	25	25
V2: Liderazgo	Pearson Correlation	,489*	1
	Sig. (2-tailed)	,013	
	N	25	25

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fuente: Salida del procesador SPSS (IBM, 2010)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La valoración obtenida para las dos variables, al ser sometida a tratamiento mediante el procesador SPSS (IBM, 2010) revelan lo siguiente:

La correlación entre las variables es lineal, el valor del coeficiente de correlación r_{xy} de Pearson registra un valor de 0,489 cuando se contrasta la variable 1 contra la variable 2, coincidente con los cálculos hechos mediante el modelo o ecuación de Pearson. Esto quiere decir que hay correlación positiva y moderada entre las valoraciones asignadas a la gerencia y las registradas para la variable liderazgo, sin que se entienda el asunto como una relación causa-efecto.

En la práctica, se entiende que una gerencia que guarde correlación expresa con el liderazgo debería reproducir valores similares de evaluación tanto para la gerencia como para el liderazgo; es decir, a mayor valoración de la gerencia mayor será el valor del liderazgo. No obstante cuando el tratamiento que se da a la gerencia es eminentemente técnico (Rodríguez Valencia, 2009) entonces el liderazgo recibe puntuaciones menores que las potencialmente asignables a la gerencia. Tal observación remite a aceptar que para que la variable gerencia asuma valores similares con los que puede asumir el liderazgo, debe girar hacia dimensiones operacionales que se vinculen con lo que en el plano teórico de la presente investigación está referido a liderazgo transformador (Borman, W. y Schmit, M., 1997; Judge & Bono, 2000; Motowidlo, S.; Bateman y Snell, 2001).

En concordancia con lo argumentado, es de observar que en razón a que el estudio del liderazgo está alcanzando cada vez más importancia entre los investigadores de las relaciones industriales, determinar la relación entre gerencia y liderazgo como centro de interés del problema aquí estudiado, cobra relevancia significativa correspondiéndose esta apreciación con los argumentos justificadores de la investigación.

Por otra parte, dado que el cuestionario empleado para la recolección de la información segmentó su estructura en dos grandes campos, uno por cada variable en estudio, hasta completar diez ítems para cada una, se viabilizó el cálculo de coeficiente r_{xy} precisándose los valores para graficar la correlación en los términos tradicionales o a través del graficador dispuesto en el procesador que se utilizó como apoyo en la sistematización y tratamiento de la información; en correspondencia con este argumento, puede aceptarse que la estructura del cuestionario atendió la búsqueda de correlación entre gerencia y liderazgo como parte de las funciones de quien dirige una organización empresarial.

Los análisis confirman la existencia de al menos cuatro factores de primer orden que pueden agruparse a su vez en un factor de segundo orden. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Walyumbwa et al. (2008).

En cuanto a los factores concurrentes entre gerencia y liderazgo, se confirma que el liderazgo se relaciona de forma significativa con la efectividad en el manejo gerencial; cuestión que se evidenció en la valoración asignada al liderazgo en contraste con las opiniones que los encuestados estuvieron dispuestos a expresar sobre la gerencia.

Según los aportes derivados de la construcción de la fundamentación, los estudios realizados en otros países (Walyumbwa et al., 2008), reportan

relaciones altas entre gerencia y liderazgo transformador; aunque dichas relaciones son altas, puede demostrarse que son constructos diferentes y que afectan de manera diferente a diversas variables de la interacción entre las personas en el entorno organizacional.

Asimismo, sostenemos que quedan aun pendientes elementos de concurrencia en la relación entre las dos variables aquí estudiadas, por lo que se abre la posibilidad de verificar empíricamente en nuevas investigaciones sobre el tema, la relación entre el liderazgo transformador y la función gerencial en el campo empresarial.

Por otra parte, es de recalcar que desde la perspectiva de la investigación se exalta, tanto en el plano teórico como en el plano aplicado, la idea fuerza que indica que los líderes transformadores son ciertamente capaces a su vez de aumentar también la capacidad transformadora de sus empleados.

El proceso de indagación dejó registrado la potencialidad de posicionamiento de una nueva cultura empresarial que se manifiesta en las características esenciales de la articulación gerencia-liderazgo; esto en razón a la estructura de la organización tomada como eje de interés del estudio, su tamaño, capital en juego, número de personas en la interacción, posibilidad de crecimiento de la interacción cercana entre los trabajadores, reconocimiento de la condición de persona en el trabajador y la emergencia del sentido de lo humano como bastión para sostener la dinámica de la organización.

Del estudio, se deriva la explicación de que las estructuras organizacionales pequeñas, ágiles, sencillas y visibles, vienen a ser determinadas por la simbiosis de factores que van más allá de la orientación

técnica de la gerencia; aspectos como los controles administrativos y la estrategia de ventas, son reemplazadas por el reconocimiento de la importancia del compromiso espiritual y material del trabajador con el trabajo; aquí trabajador significa la no diferenciación entre los niveles jerárquicos los niveles operativos del área de negocios.

En términos de los resultados de lo investigado, puede decirse que el ciclo tradicional visibilizado en el manejo de las personas en las pequeñas empresas del sector comercio y servicios, no es lejano al ciclo referencial que se tiene en el manejo de las grandes empresas.

Este ciclo interactivo, recoge los procedimientos que definen la gestión cuando la gerencia se funda en los dictámenes de la teoría administrativa tradicional, comprende subprocesos de gestión de las personas desde su captación como trabajador, hasta el resguardo legal de sus derechos sobre la salud, pasando por la evaluación del desempeño como opción para la permanencia en el puesto de trabajo.

Es insoslayable que las empresas dejen pasar más tiempo sin saber ni reconocer cual es la situación actual de su cultura organizacional, ya que la misma debe ser conocida por toda gerencia, a fin de evaluar y establecer y fijar un conjunto de principios y mecanismos que permitan su adecuación, internalización y motivación de los elementos que le son correlativos relacionados a: **independencia** para realizar actividades en función a **responsabilidad y desempeño, mecanismos de dirección y coordinación** tales como normas, políticas, control y supervisión, **estructura organizacional, evaluación y recompensa, identificación y compromiso**, y por último las **relaciones interpersonales**.

En relación a lo anteriormente planteado, la revisión de los soportes teóricos en el estudio indican que todo este proceso es complejo y debe ser

visto desde una perspectiva global hacia lo particular de manera de articular cada aspecto a los diferentes niveles de la organización a fin de reducir las brechas actuales hacia los estándares buscados y lograr el justo equilibrio para el desarrollo de una verdadera cultura organizacional.

Finalmente es de observar que el liderazgo comporta también asumir un nuevo estilo de gestión, en la cual se privilegie la interacción entre las personas, tal como lo propone la psicología positiva, aludiendo aspectos en común entre este tipo de liderazgo transformador y el alcance del liderazgo ético, con el liderazgo ético pues estamos frente a un estilo de liderazgo que crea condiciones para una mayor confianza, ayuda a las personas a desarrollar sus puntos fuertes y ser más positivas, y con el tiempo mejora la capacidad general de desempeño de la organización; en consecuencia, los gerentes que muestren posturas transformacionales estarán mejor equipados para superar las dificultades e influir positivamente sobre sus empleados.

Recomendaciones

En correspondencia con los argumentos ya presentados, se estima procedente recomendar lo siguiente:

- A la empresa:

Se hace necesario adelantar una estrategia de revisión de los conceptos que asocian gerencia y liderazgo a los fines de alcanzar una mejor perspectiva en la cosmovisión gerencial; esto requiere atender la generación de canales internos para poner en escena nuevos modos de relaciones en la organización, que hagan concordante la acción gerencial en términos de una nueva visión sobre la gestión creativa y el liderazgo transformacional.

- Se debe promover la reestructuración del manejo de la interacción humana entre la gerencia y los trabajadores para viabilizar el afianzamiento de las actitudes positivas en el personal en concordancia con la armonía que exigen las relaciones laborales en la empresa.
- Avanzar en la práctica reiterada de la acción gerencial que articule la noción administrativa con las prescripciones del liderazgo transformador.

A la institución universitaria:

- Abrir espacios para ampliar el alcance de la investigación sobre gerencia y liderazgo, de manera que se de consistencia a los aportes sobre la comprensión de las teorías emergentes relacionadas con los nuevos tipos de liderazgo y sobre las tendencias de los roles gerenciales.

A los investigadores:

- Replicar el estudio en empresas con muestras más numerosas o en sectores específicos de población, para contrastar la composición de los diferentes factores que se evidencien en la relación gerencia-liderazgo. En tales dichas investigaciones debería abordarse también de manera empírica la concepción sobre liderazgo transformacional y otros estilos de liderazgo, como por ejemplo el liderazgo ético o el liderazgo auténtico.

LISTA DE REFERENCIAS

- Aamodt, M. G. (2010). *Industrial-organizational psychology: An applied approach* (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
- Álvarez, D. (2012). Análisis de la gestión organizacional como punto de partida para establecer recomendaciones sobre el proceso de recursos humanos de una empresa manufacturera ubicada en Barquisimeto, estado Lara. Trabajo de grado para optar al Título de Licenciada en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Arias, F. (2004). Proyecto de investigación guía para su elaboración. Ediciones Espítome. Caracas, Venezuela.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. y Jung, D. I. (1999): Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B.J. y Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic Leadership*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. y Weber, T.J. (2009). Leadership: current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Balestrini, Miriam (1997). *Cómo se elabora un proyecto de investigación*. BL Consultores Asociados. Caracas, Venezuela
- Balestrini, Miriam (2003). *Estudios Documentales, Teóricos, Análisis de Discurso y la Historia de Vida. Una propuesta metodológica para la elaboración de sus proyectos*. 2da Edición. BL Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.
- Bass B. y Avolio B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort*. Redwood City, CA: Mindgarden, Inc.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional/transformational leadership transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M. (2008) *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Application*. New York: Free Press.

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. y Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bateman, T. y Snell, S. (2001). *Administración: Una Ventaja Competitiva*. 4ta Edición. McGraw- Hill México.
- Bell, B.S. y Kozlowski, S.W.J. (2002). A typology of virtual teams. Implications for effective leadership. *Group and Organizational Management*, 27(1), 14-49.
- Caraballo, N.; Carrasco, Y. y Gil, I. (2013). *Estudios del Liderazgo basado en principios en una empresa del estado Carabobo*. Trabajo de grado para optar al Título de Licenciadas en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Bárbula.
- Carson, J.B., Tesluk, P.E. y Marrone, J.A. (2007). Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de los Recursos Humanos*. Editorial McGraw- Hill. Book Company. D.F. México.
- Chiavenato, I. (2009). *Manejo del talento humano en la empresa*. Editorial McGraw- Hill. Book Company. D.F. México.
- Chocar, J.S., Brodbeck F. y House, R.J. (2007) (Eds.), *Culture and leadership across the world. The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Ass., Pub.
- Day, D.V., Gron, P. y Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- Delgado de Smith, Y; Colombo, L. y Orfila, R. (2003). *Conduciendo la investigación*. Editorial Comala. 2da Edición. Caracas, Venezuela.
- Elenkov, D. S. y Manev, I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44(4):357-369.
- Etkin, J. (2007). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Friedrich, T. L., Vessey, W.B., Schuelke, M.J., Ruark, G.A. y Mumford, M.D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 933-958.

- Gil, F. y Martí, M. (2014). Cultura y liderazgo. El proyecto Globe. En F. Molero y J. F. Morales (Dir.) El líder y su grupo. Desarrollos actuales en el proceso de liderazgo. Madrid: Alianza.
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, 25-31.
- Gil, Francisco; Alcover, Carlos María; Rico, Ramón Y Sánchez-Manzanares, Miriam. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. En: *Papeles del Psicólogo*, 2011. Vol. 32(1), pp. 38-47. Disponible: <http://www.cop.es/papeles>. Consulta, diciembre 15, 2014.
- Godoy, R. y Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?. En: *Journal of Work and Organizational Psychology* 29. 59-64.
- González, J.; Martínez, G.; Pérez, J.; Canto, E.D (2014) Herramientas para la gestión de recursos humanos. .: En: RAGC, v.2, n.3, p. 89-103 /2014. Disponible en: http://scholar.google.es/scholar_url?url=http%3A%2F%2Fufucamp.edu.br%2Feditora%2Findex.php%2Ffragc%2Farticle%2Fdownload%2F468%2F341&hl=es&sa=T&oi=gga&ct=gga&cd=0&ei=6uS2VILMCPGa0gHkjlGADg&scisig=AAGBfm0QOpebEZk7B28V66o7t9VKyDObRA&nossl=1&ws=1280x671
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2011). *Organizational behavior*. Cengage Learning.
- Hackman, J.R. y Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30, 269-287.
- Heames, J.T. y Harvey, M. (2006). The evolution of the concept of the “executive” from the 20th century manager to the 21st century global leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 29-42.
- Hellriegel, Slocum. (2009). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning. México.
- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P. (2012). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill.
- Hoojberg, R., Hunt, J.G. y Dodge, G.E. (1997). Leadership complexity and development of the Leaderplex Model. *Journal of Management*, 23, 375-408.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorman P.W. y Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations*. Londres: Sage.

- Huang, R., Kahai, S. y Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26, 1098-1110.
- Hurtado, I y Toro, J (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de cambio*. Editorial CEC. Venezuela.
- Joshi, A., Lazarova, M.B. y Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 20 (1), 240-252.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1986). *Psicología de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Kayworth, T. y Leidner, D. (2003). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 18, 7-41
- Klenke, A. (2000). A review on spatial catalytic branching. *Stochastic models*, 26, 245-263.
- Kozlowski, S.W.J., Watola, D.J., Jensen, J.M., Kim, B.H. y Botero, I.C. (2009). Developing adaptative teams: A theory of dynamic team leadership. En E. Salas, G.F Goodwin y C.S. Burke (Eds.) *Team effectiveness in complex organization: cross-disciplinary perspectives and approaches*, 113-155. Nueva York: Psychology Press.
- Lambert, L. (2002). A Framework for Shared Leadership. *Educational Leadership*, 59(8), 37-40.
- Landy, F., & Conte, J. M. (2005). *Psicología industrial*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Lussier, Robert y Achua, Christopher. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. Editorial McGraw-Hill. México.
- Luthans, F. (2010). *Administración por contingencias*. 3era Edic. México. McGraw-Hill.
- Madrigal Torres, B. (2009). *Habilidades directivas*. Ediciones McGraw Hill. México.
- Marion, R. y Uhl-Bien, M. (2007) Introduction to the special issue on leadership and complexity. *The Leadership Quarterly*, 18, 293-296.
- Méndez, C. (2003). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Editorial McGraw- Hill. Colombia.
- Morgan, G. (2002). *Imágenes de la organización*. México. Alfaomega Grupo Editor.

- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.
- Mumford, M. D., Dansereau, F. D. y Yammarino, F. J. (2000). Followers, motivations, and levels of analysis: the case of individualized leadership. *Leadership Quarterly*, 11, 313-340.
- Navarro J.; de Quijano, S. D.; Berger R. y Meneses R. (2011). Grupos en las organizaciones: herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. En: *Papeles del Psicólogo*, 2011. Vol. 32(1), pp. 17-28. Disponible en: <http://www.cop.es/papeles>. Consulta: Diciembre 10, 2014.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Connor, P.M.G. y Quinn, L. (2004). Organizational capacity for leadership. En C.D. McMcCauley y E. Van Velsor (Eds.) *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp. 417-437). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Omar A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. En: *Liberabit. Revista de ciencias Sociales*. Lima (Perú) 17(2): 129-137.
- Pagano, R. (2009). *Estadística para las ciencias del comportamiento*. 7ma Edición. Cengage Learning. México.
- Parella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación Cuantitativa*. Editorial Fedupel, Caracas. Venezuela.
- Pascale, R. T., Milleman, M. y Gioja, L. (2002). *El líder en tiempos de caos. Las leyes de la naturaleza y las nuevas leyes de los negocios*. Barcelona: Paidós (Orig.: 2000).
- Pearce, C. L., Perry, M. L. y Sims, H. P., Jr. (2001). Shared leadership: Relationship management to improve NPO effectiveness. En T. D. Connors (Ed.), *The nonprofit handbook: Management* (pp. 624-641). Nueva York: Wiley.
- Pearce, C.L. y Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, C.L., Yoo, Y. y Alavi, M. (2004). Leadership, social work and virtual teams: The relative influence of vertical versus shared leadership in the nonprofit sector. En R.E. Riggio y S.S. Orr (Eds.) *Improving leadership in nonprofit organizations* (pp. 180-203). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Peiró, J.M^a. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Perry, M., Pearce, C. y Sims, H. (1999). Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 99, 35-51.
- Prieto de la Fuente, J., (2001). Piel de líder: nueva visión para la formación de líderes, sus bases y casos, 2^o edición, México, D. F., Panorama.
- Purvanova, R.K. y Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20, 343-357.
- Quijano S. D. y Navarro J. (1998) Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: Conceptualización y medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14, 193-216.
- Quijano, S. D. de (Dir.) (2006). Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. *El ASH (Auditoría del Sistema Humano)*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Restrepo de Ocampo, L. S.; Estrada Mejía, S. y López Duque, M. E. (2009). Los seres humanos en la transformación organizacional. En: *Scientia et Technica* Año XV, No 42, Agosto de 2009. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Rico, R., Alcover, C.M^a. y Tabernero, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 47-71.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A., (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ediciones Iberoamericana. México.
- Rodríguez Valencia, J. (2009). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. Cuarta Edición. México. Editorial Thompson.
- Rodríguez, Y. y Pineda, M. (2001). *La Experiencia de Investigar*. Editorial Predios, Valencia, Venezuela.
- Sánchez, Alfonso y Pérez, Alvero. (2000). Contribuciones breves, liderazgo: un concepto que perdura. Documento en línea. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol.7_2_99/aci08299htm. Consulta: Julio 14, 2014.
- Sashkin, M., (2004), "Transformational leadership approaches". In Antonakis, J., Cianciolo, A. & Sternberg, R. Editores *The nature of leadership*", Thousand Oaks, Sage.
- Sierra Bravo. R. (2003). *Técnicas de investigación social*. Paraninfo. Madrid.

- Simola, S.K., Barling, J., y Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *Leadership Quarterly*, 21, 179-188.
- Smith, P.B., Peterson, M.F., Schwartz, S.H., et al. (2002) Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 33 2: 188-208.
- Sosik, J.J., Avolio, B.J. y Kahai, S.S. (1997). Effects of Leadership style and anonymity on Group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82, 89-103.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *Proceso de la Investigación Científica*. México.
- Uhl-Bien, M. y Marion, R. (2008). *Complexity leadership*. Charlotte, NC: Information Age.
- Ulrich, D., Zenger, J. y Smallwood, N. J., (1999). *El futuro de la dirección de recursos humanos*, Barcelona, Gestión 2000-AEDIPE.
- Urquijo, J. I. (2014). Teoría de las relaciones industriales de cara al siglo XXI. Transformación del sistema de relaciones industriales bajo efectos de la globalización. En: *revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve*. Disponible en: http://scholar.google.co.ve/scholar?as_vis=1&q=relaciones+laborales+y+gerencia&hl=es&as_sdt=1,5&as_ylo=2011
- Wageman, R. y Hackman, J.R. (2010). What makes teams of leaders leadable? En N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice* (pp. 475-506). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Wageman, R., Fisher, C. y Hackman, J.R. (2009). Leading teams when the time is right: Finding the best moments to act. *Organizational Dynamics*, 38(3), 192-203.
- Walyumbwa, F. O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, H., Law, K., Hackett, R., Wang, D. & Chen, Z., (2005), "Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, 48.
- Wayne, T. (1999). *Estadística aplicada a la empresa*. Ediciones Jhon Wile & Son. México.

- Yeatts, D. E. y Hyten, C. (1998). High-Performing Self-Managed Work Teams: A Comparison of Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yukl, G. (2002). Leadership in organizations (5th ed.) Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Zaccaro, S., Heinen, B y Shuffler, M. (2009). Team Leadership and team effectiveness. En E. Salas, G.F. Goodwin y C.S. Burke (Eds.) Team effectiveness in complex organization: cross-disciplinary perspectives and approaches (pp. 83-111). Nueva York: Psychology Press.
- Zaccaro, S., Rittman, A. y Marks, M.A. (2001). Team Leadership. The Leadership Quarterly, 12, 451-483.
- Zamora, Á. y Poriet, Y. (2006). Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI. Revista FACES, (17), 4.

ANEXOS

ANEXO 1
CUESTIONARIO

A fin de realizar el Trabajo titulado: **GERENCIA Y LIDERAZGO EN EL MARCO DE LAS RELACIONES LABORALES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**. Un estudio en una empresa del sector comercio ubicada en valencia, estado Carabobo, el cual aplicaré a los vendedores, cajeros y despachadores pertenecientes a la mencionada empresa del sector comercio. El presente cuestionario busca diagnosticar, caracterizar y determinar la relación entre gerencia y liderazgo en el marco de las relaciones laborales, para así proponer recomendaciones para mejorar dicha relación en la empresa.

Agradezco de antemano toda su participación y colaboración para el logro de los objetivos del estudio.

Atentamente

Bachiller Alexander Lattuf

CI: 18.278.105

Estimado amigo:

Lea las siguientes preguntas y luego marque con un "X" la opción que considere, correcta; agradeciendo su aporte, ratificamos que su información es muy valiosa para el estudio.

No	Afirmaciones	SI	NO
01	En la empresa se cumplen las tareas de alto valor		
02	Las tareas más simples consumen esfuerzo apreciables de la gerencia		
03	La gestión gerencial en la empresa se cumple con eficacia		
04	La gerencia es eficiente en la realización de las actividades		
05	La actitud del gerente es siempre positiva		
06	La interacción del gerente con los grupos organizacionales es bien valorada		
07	La gerencia actúa evidenciando un Ejercicio de responsabilidad		
08	La gerencia promueve la responsabilidad social de la empresa		
09	La gerencia tiene una actuación correcta sobre otras personas		
10	Las competencias gerenciales se orientan hacia los Conocimientos generales de la administración.		

SIGUE....

11	El líder orienta sus competencias hacia la aplicación de los conocimientos específicos de la administración		
12	El líder demuestra tener Capacidad para el ejercicio del control		
13	El líder actúa siempre con poder sobre sus dirigidos		
14	El líder intercambia adecuadamente información con los miembros de la organización		
15	El liderazgo se evidencia en los procesos de Socialización interna en la empresa		
16	El liderazgo se orienta a conocer los resultados de la gestión		
17	El líder difunde información acerca de su desempeño		
18	El liderazgo promueve el Diseño de proyectos para mejoramiento organizacional		
19	El liderazgo promueve la participación para la Verificación de la salud financiera de la empresa		
20	La valoración del liderazgo en la empresa es positiva		

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

ANEXO 2
FORMATO PARA VALIDACIÓN CUESTIONARIO
CUESTIONARIO

A fin de realizar el Trabajo titulado: **GERENCIA Y LIDERAZGO EN EL MARCO DE LAS RELACIONES LABORALES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**. Un estudio en una empresa del sector comercio ubicada en valencia, estado Carabobo, el cual aplicaré a los vendedores, cajeros y despachadores pertenecientes a la mencionada empresa del sector comercio. El presente cuestionario busca diagnosticar, caracterizar y determinar la relación entre gerencia y liderazgo en el marco de las relaciones laborales, para así proponer recomendaciones para mejorar dicha relación en la empresa.

Agradezco de antemano toda su participación y colaboración para el logro de los objetivos del estudio.

Atentamente

Bachiller Alexander Lattuf

CI: 18.278.105

Instrucciones

Estimado amigo:

Lea las siguientes preguntas y luego marque con un "X" la opción que considere, correcta; agradeciendo su aporte, ratificamos que su información es muy valiosa para el estudio.

No	Afirmaciones	SI	NO
01	En la empresa se cumplen las tareas de alto valor		
02	Las tareas más simples consumen esfuerzo apreciables de la gerencia		
03	La gestión gerencial en la empresa se cumple con eficacia		
04	La gerencia es eficiente en la realización de las actividades		
05	La actitud del gerente es siempre positiva		
06	La interacción del gerente con los grupos organizacionales es bien valorada		
07	La gerencia actúa evidenciando un Ejercicio de responsabilidad		
08	La gerencia promueve la responsabilidad social de la empresa		
09	La gerencia tiene una actuación correcta sobre otras personas		
10	Las competencias gerenciales se orientan hacia los Conocimientos generales de la administración.		

SIGUE....

11	El líder orienta sus competencias hacia la aplicación de los conocimientos específicos de la administración		
12	El líder demuestra tener Capacidad para el ejercicio del control		
13	El líder actúa siempre con poder sobre sus dirigidos		
14	El líder intercambia adecuadamente información con los miembros de la organización		
15	El liderazgo se evidencia en los procesos de Socialización interna en la empresa		
16	El liderazgo se orienta a conocer los resultados de la gestión		
17	El líder difunde información acerca de su desempeño		
18	El liderazgo promueve el Diseño de proyectos para mejoramiento organizacional		
19	El liderazgo promueve la participación para la Verificación de la salud financiera de la empresa		
20	La valoración del liderazgo en la empresa es positiva		

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

FORMATO DE VALIDACIÓN

Valore el contenido del instrumento según el alcance de los ítems, atendiendo a los rasgos de validez que se presentan:

ITEM	VALORACIÓN						OBSERVACIONES
	Claridad		Pertinencia		Tendenciosidad		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
01							
02							
03							
04							
05							
06							
07							
08							
09							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

DATOS DEL EXPERTO

NOMBRE Y APELLIDO: _____

Área de conocimiento: _____

Pregrado: _____ Nivel académico: Doctor: ___ Master: ___

Fecha de validación: ___ / ___ / ___ Firma: _____

FORMATO DE VALIDACIÓN

Valore el contenido del instrumento según el alcance de los ítems, atendiendo a los rasgos de validez que se presentan:

ITEM	VALORACIÓN						OBSERVACIONES
	Claridad		Pertinencia		Tendenciosidad		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
01							
02							
03							
04							
05							
06							
07							
08							
09							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

DATOS DEL EXPERTO

NOMBRE Y APELLIDO: _____

Área de conocimiento: _____

Pregrado: _____ Nivel académico: Doctor: ___ Master: ___

Fecha de validación: ___ / ___ / _____ Firma: _____

FORMATO DE VALIDACIÓN

Valore el contenido del instrumento según el alcance de los ítems, atendiendo a los rasgos de validez que se presentan:

ITEM	VALORACIÓN						OBSERVACIONES
	Claridad		Pertinencia		Tendenciosidad		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
01							
02							
03							
04							
05							
06							
07							
08							
09							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

DATOS DEL EXPERTO

NOMBRE Y APELLIDO: _____

Área de conocimiento: _____

Pregrado: _____ Nivel académico: Doctor: ___ Master: ___

Fecha de validación: ___ / ___ / _____ Firma: _____