

PRÓLOGO

En la actualidad, es indudable que el Liderazgo cumple un rol fundamental en lo referente a la consecución de los objetivos fijados por las organizaciones. Es por esto que consideramos pertinente la realización del presente trabajo de investigación monográfica, el cual apunta a efectuar un análisis sobre dicho concepto y a verificar mediante el trabajo de campo realizado, la presencia de un determinado estilo de Liderazgo y su probable influencia en el logro de las metas establecidas por la organización objeto de estudio.

El Liderazgo como concepción teórica ha ido modificándose en el tiempo, generando así la aparición de diversas modalidades para su implementación en la práctica. Es así que a nivel mundial, una de las corrientes en pleno auge hoy en día, es la denominada Liderazgo Transformacional.

Dicha metodología desarrollada por Bernard Bass y Bruce Avolio, será el estilo sobre el cual profundizaremos en nuestro trabajo. Realizaremos un análisis sobre las ideas que dieron lugar al nacimiento del Liderazgo Transformacional, definiremos el mismo, y finalmente intentaremos demostrar si su aplicación resultó determinante en una organización que ha logrado alcanzar sus objetivos.

“Nuevas tendencias de Liderazgo. Liderazgo Transformacional, mandos medios y su influencia en la organización. Caso de estudio: Cadena Multi Ahorro”

Asimismo, proponemos el presente tema a los efectos que sea considerado como punto de partida para la realización de futuros estudios, configurando nuestro trabajo de campo una investigación exploratoria de base.

1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PRESENTACIÓN DEL OBJETIVO GENERAL, METODOLOGÍA Y METAS

Mediante el presente trabajo monográfico, procuraremos realizar un análisis sobre la importancia del tema Liderazgo en el logro de los objetivos organizacionales. Es así que surge la necesidad de realizar una investigación académica, para evaluar la aplicación de metodologías actuales de liderazgo a nivel mundial en una organización local, abordando más específicamente el Liderazgo Transformacional como un posible factor determinante en el éxito de las empresas.

La finalidad de todo emprendimiento es lograr las metas fijadas. En este marco, los líderes procurarán alinear a los miembros de la organización hacia la obtención de los objetivos, motivándolos a superarse a nivel profesional y personal. Particularmente, en nuestro caso de estudio las metas definidas consistían en el crecimiento de la cantidad de sucursales en Montevideo y la expansión de la empresa hacia el interior del país, con el consecuente incremento en los volúmenes de ventas.

Para la realización de este estudio, oficiará como nuestra guía metodológica “El Protocolo de Investigación de Contandriopoulos”, manual y

guía utilizada en la Cátedra de Metodología de la Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

Motiva nuestro trabajo, el dilema sobre si podría existir una relación directa entre el desempeño de ciertos líderes que cumplen con los parámetros que definen el estilo de Liderazgo Transformacional y la obtención de metas en las empresas.

A continuación analizaremos el estado del conocimiento, repasando definiciones y diferentes teorías sobre liderazgo, arribando así a la enunciación de nuevas tendencias referidas al tema y haciendo hincapié en el tratamiento de la Teoría Transformacional como el marco de un estilo de liderazgo carismático y orientado a las personas.

También nos referiremos, con el objetivo de verificar la existencia de líderes transformacionales en las organizaciones, a los aspectos externos que indudablemente influyen en el desempeño del líder como por ejemplo: valores, dinámica social, globalización, competitividad y estructura empresarial.

Consecuentemente, exponemos la Teoría de Liderazgo Transformacional desarrollada por Bernard Bass y Bruce Avolio como la teoría sobre la cual se apoyará nuestra investigación y a la herramienta desarrollada por los mencionados

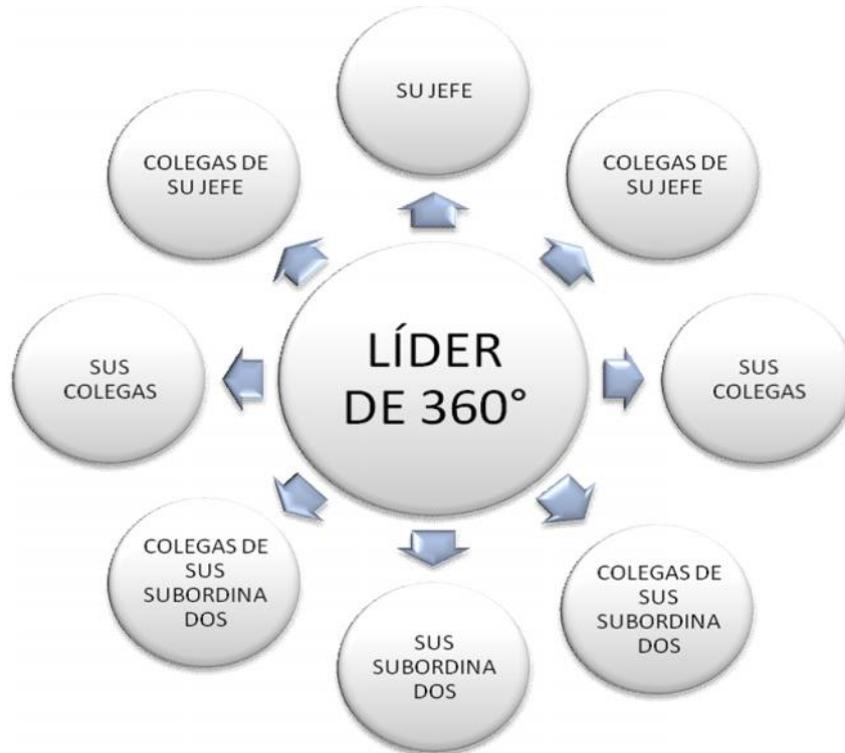
autores, el “*Multifactor Leadership Questionnaire*”¹, (MLQ en su versión 5X Corta en sus versiones líder y seguidor) como un instrumento de referencia para medir el grado de aplicación de dicho estilo.

Asimismo, plantearemos las siguientes preguntas que implicarán el puntapié inicial de nuestro trabajo, a saber: ¿Existen dentro de la organización objeto de estudio Líderes Transformacionales? Y de ser así, ¿Se lo puede considerar a este estilo de liderazgo como un factor diferencial en la consecución de sus metas?

Nos enfocaremos en investigar la existencia de líderes que logran mediante su esfuerzo, dedicación, capacidad, habilidad y carisma, ejercer su influencia en toda la empresa; transformándose así en unos “Líderes de 360°” y siendo determinantes en la vida de la organización.

¹ Bass, B. y Avolio, B.: “Multifactor Leadership Questionnaire”, 2000.

ILUSTRACIÓN N°1



Fuente: “Líder de 360°”, Maxwell, J.

Estos líderes por influencia y no por posición obtienen el respeto de sus jefes, la identificación y un compromiso total de parte de quienes están por debajo en la línea jerárquica y la admiración de sus colegas.

En la etapa de elección de estrategia de investigación y planificación operativa de la misma, definiremos la técnica de evaluación, la población de estudio y las variables a analizar.

Para la recolección de los datos utilizaremos las herramientas de la encuesta y la entrevista. Como medio de análisis de la información obtenida utilizaremos tablas, gráficos e indicadores explicativos de las variables referidas anteriormente.

Finalmente, con la exposición de conclusiones y comentarios a los que arribamos luego de la investigación realizada, terminaremos nuestro trabajo esperando haber podido contribuir, aunque sea mínimamente, en la generación de conocimiento sobre este tema.

1.2 ESTADO DEL CONOCIMIENTO GENERAL

1.2.1 Comprendiendo el liderazgo

Existen una gran cantidad de estudios orientados a encontrar el fundamento para determinados comportamientos de las personas dentro de contextos organizacionales. Una amplia variedad de enfoques teóricos intentaron explicar y definir el liderazgo, algunos centrados en las características del líder, otros haciendo hincapié en los seguidores; algunos otros se han centrado en las relaciones entre ambos o considerando las características de la situación que se encuentran viviendo como determinante de los estilos de liderazgo.

Si bien existe una amplia variedad de conceptos asociados a la palabra liderazgo, nos interesa comenzar haciendo mención a uno de los referentes en la

materia como John Kotter, de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, el cual lo define diferenciándolo del concepto de gerenciamiento diciendo que el liderazgo trata acerca de “el manejo del cambio”, con una visión a futuro, mientras que la gerencia consiste en “el manejo de la complejidad” a través de la imposición del orden y rigidez en las estructuras organizativas.²

Por el año 1961, W.C.H. Prentice sostenía que el liderazgo se trataba de “el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos”; y marcaba la importancia del líder en la motivación del personal y el reconocimiento de su labor, logrando que los mismos alcanzaran los objetivos organizacionales sin descuidar los individuales. De esta manera, el acercamiento humano hacia las personas permitiría prever futuros comportamientos y lograr que cada uno de ellos desee cumplir con sus tareas con entusiasmo, alta moral y profesionalismo, obteniendo “mejores resultados creando un interés intrínseco y verdadero en el trabajo que le toca hacer”.³

Al decir de W.C.H. Prentice: “una organización ideal debería tener empleados en todos los niveles que reporten a alguien cuya área de autoridad sea

² Robbins, S.: “Comportamiento Organizacional 10ma edición”. Prentice Hall, 2004.

³ Prentice, W. C. H.: “Comprendiendo el liderazgo”. Clásicos HBR. Lo que hacen los grandes líderes. Tomo II, Cátedra: Comportamiento Organizacional.

lo suficientemente pequeña como para permitirle conocer en su dimensión humana a quienes dependen de él”.

Es muy común hablar de líderes como personas que son seguidas por las masas, entusiastas, motivadores y carismáticos. Sin embargo, suele confundirse el liderazgo como el ejercicio del poder que otorga una posición jerárquica a una persona, cuando en realidad se trata del ejercicio de la influencia sobre las personas. Para comenzar a comprender el concepto no nos concentraremos en un solo autor; por el contrario, se nos hace difícil hacerlo debido a que no hay acuerdo entre los estudiosos del fenómeno en cuanto a una definición en común.

No obstante, surge la necesidad de presentar a continuación los distintos puntos de vista de algunos autores por más de tres décadas al respecto:

- ❖ “El liderazgo es visión. No hay nada más que decir”.⁴
- ❖ “El liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales en los miembros de un grupo y de influir en ellas”.⁵
- ❖ “El liderazgo es la influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo, hacia la consecución de metas grupales”.⁶

⁴ Drucker, P.: “La gerencia en tiempos difíciles”. Ateneo, 1982.

⁵ Stoner, J., Stodgill, R. y Freeman, R.: “Administración”. Prentice Hall, 1996.

⁶ Koontz, H. y Weihrich, H.: “Una perspectiva global”. Mc Graw Hill, 1998.

- ❖ “Líder suele ser sinónimo de alto directivo. La visión y la realidad delimitan el territorio en que se mueven los líderes”.⁷
- ❖ “El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”.⁸
- ❖ “El arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. El tener influencia sobre los otros, el verdadero liderazgo, está al alcance de cualquiera, pero requiere un tremendo esfuerzo personal. Siempre que dos o más personas se reúnen con un propósito, hay una oportunidad de liderazgo”.⁹

A grandes rasgos podemos decir que el liderazgo se trata de “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”; en esto coincide la mayoría de los estudiosos e investigadores, dentro de los cuáles sobresale Robert House de la Universidad de Pensilvania, Estados Unidos.¹⁰

A priori, encontramos dos aspectos claves en esta primera aproximación: la capacidad de influir y el logro de las metas por parte de un grupo. La influencia

⁷ Senge, P.: “La quinta disciplina”. Granica, 1994.

⁸ Gibson, Ivancevich y Donnely: “Las organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos”. Mc Graw Hill, 2001.

⁹ Hunter, J.: “La Paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo”. Empresa Activa, 1999.

¹⁰ Robbins, S.: “Comportamiento Organizacional 10ma edición”. Prentice Hall, 2004.

puede darse formalmente, como resulta la concedida por una jerarquía en una organización, ó informalmente como sucede en el caso de aquellos que surgen dentro de un grupo sin estar ejerciendo un cargo o posición organizativa, sino por haber sido elegidos por las masas.

Liderazgo no implica que todos los líderes sean jefes; y a la inversa, que todos los jefes sean líderes, para ser líder se debe poner en práctica el liderazgo y eso es algo que en la mayoría de las empresas generalmente no se verifica. Consecuentemente, aquellos que fueron colocados en una posición de poder por su trayectoria, capacidades técnicas y conocimientos del negocio, no llegan a desarrollarlo íntegramente, afectando esto el resultado de su influencia en el logro de las metas de la organización.

Comprender el liderazgo no es una tarea fácil y se ha convertido en un aspecto cada vez más determinante a la hora de competir tanto a nivel local como internacional en términos corporativos, transformándose así en una ventaja competitiva que deberán considerar y desarrollar las empresas si desean liderar los mercados mundiales.

A pesar de la importancia de los múltiples enfoques teóricos y maneras de definir el liderazgo, resulta conveniente entender el mismo en un contexto de

trabajo en equipo, ya que un líder logra resultados más eficaces cuando encabeza un grupo que cree en la filosofía que se lleva adelante.

1.2.2 Líderes versus Gerentes

Usualmente suelen confundirse ambos conceptos, cuando en realidad representan dos ideas completamente diferentes.

Al decir de Abraham Zaleznik, “los líderes de una empresa tienen mucho más en común con los artistas que con los gerentes”.¹¹ Con esto está queriendo marcar las grandes diferencias que se pueden apreciar de ambos conceptos.

Como ya se hizo referencia con anterioridad, el liderazgo trata acerca del uso de la influencia en las acciones y forma de pensar de las personas, con un fin específico. Dicho poder trae consigo una gran cantidad de riesgos como por ejemplo creerse superior, pensar que los resultados se van a obtener de forma inmediata y no prever las consecuencias negativas a corto plazo.

Consecuentemente, los estudios acerca del liderazgo deberán desarrollar mecanismos que permitan identificar estos riesgos y proponer medidas que los ataquen.

¹¹Zaleznik, A.: “Gerentes y líderes: ¿son diferentes?”. Clásicos HBR. Lo que hacen los grandes líderes. Tomo II, Cátedra: Comportamiento Organizacional.

Más allá de la diferencia entre liderazgo y gerencia señalada por John Kotter, que aludía al manejo del cambio y de la complejidad, podemos encontrar más diferencias, las cuales se exponen de manera comparativa en el siguiente cuadro:

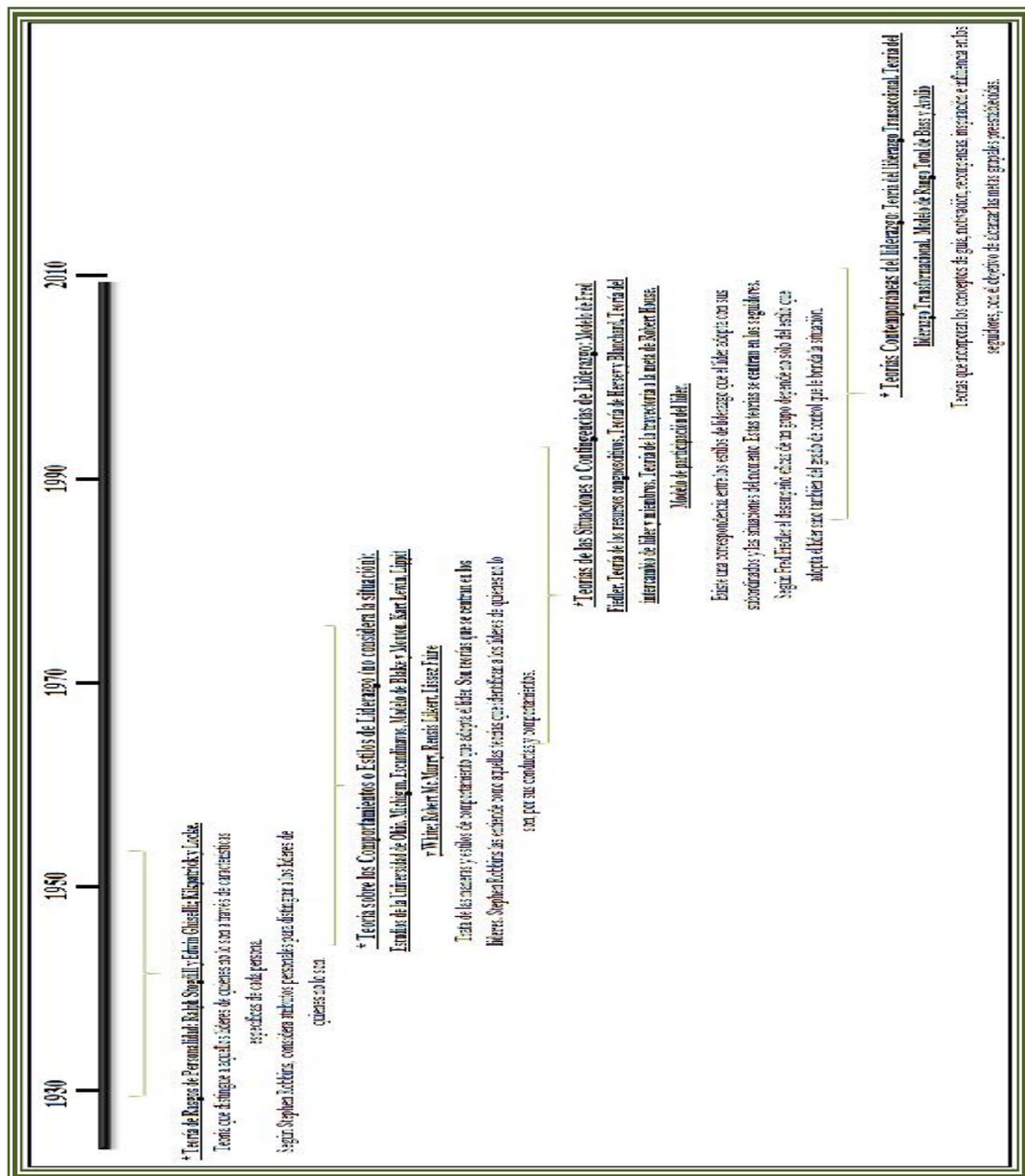
ILUSTRACIÓN N° 2

<u>Aspectos</u>	<u>Gerente</u>	<u>Líder</u>
1) Objetivo	Solucionar problemas. Detectarlos y buscar la forma de resolverlos organizando personas trabajando a distintos niveles jerárquicos, contribuyendo con la organización.	No solucionan problemas. Ayudan a los demás a que se solucionen sus problemas proporcionando medios, dando consejos, motivando y controlándolos.
2) Personalidad	Perseverante, determinado, inteligente, con capacidad analítica, tolerante y con buena voluntad.	Brillante, solidario, con auto-control, flexible, poco práctico.
3) Actitudes ante las metas	Impersonal e incluso llegan a ser pasivas. Surgen de necesidades, son reactivos porque responden a ideas.	Personal, buscando el rumbo que debe tomar el negocio. Surgen de deseos más que de necesidades, son activos. Impulsan ideas y cambian la manera de pensar de la gente.
4) Concepciones del trabajo	Un proceso en el que convergen las personas con sus ideas y el establecimiento de estrategias y toma decisiones. Negocian, concilian ambas partes y regatean, motivan con premios, aplican castigos y otras formas de coerción.	Desarrollan nuevos enfoques a largo plazo y siempre están abiertos a nuevas ideas y opciones. Traducen sus ideas en imágenes que sean captadas por las personas para motivarlos a cumplir objetivos.
5) Relaciones con los demás	Prefieren trabajar con otras personas y al mismo tiempo evitan el compromiso emocional en las relaciones de trabajo. Buscan mediar y conciliar entre las partes buscando soluciones beneficiosas. Son básicamente relaciones equilibradas emocionalmente y laboralmente.	Son más intuitivos y empáticos con las personas, se preocupan de las ideas y el significado de las acciones y decisiones que toman las personas. Prefieren trabajar en un contexto que les permita crear ideas e innovar.
6) Distintos sentidos del yo	Responsables, conservadores y reguladores de un orden impuesto por ellos mismos del cual obtienen beneficios y del que se sienten identificados.	No se sienten identificadas con un solo entorno, suelen vincularse a organizaciones desde fuera de ellas sin adquirir un sentido de pertenencia.

Fuente: Artículo electrónico “Gerentes y líderes: ¿son diferentes?”, Zaleznik, A. www.hbrla.com.

1.2.3 Evolución histórica del concepto de liderazgo

ILUSTRACIÓN N° 3



Fuente: Elaboración propia

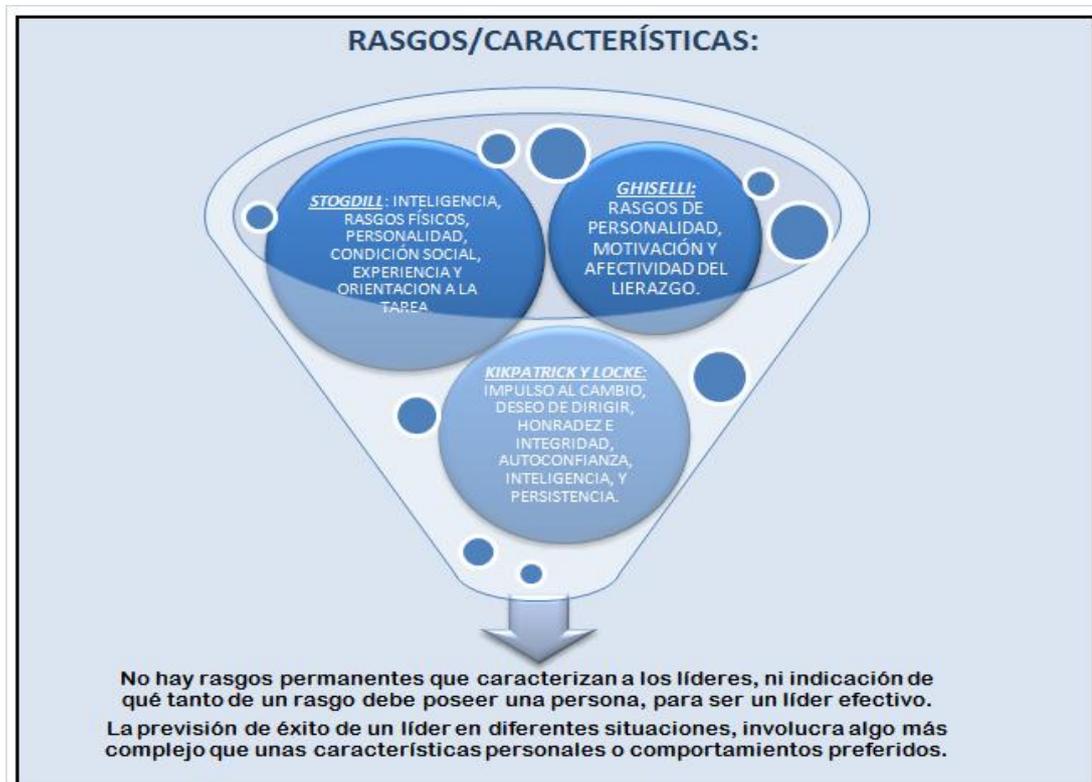
Podemos distinguir en esta breve reseña histórica, tres grandes grupos de teorías que han predominado en los últimos setenta años del Siglo XX y ellas son:

- 1) Teorías de los Rasgos (desde los años 30 hasta inicios de la década del 50).
- 2) Teorías del Comportamiento (vigente hasta la década del 70).
- 3) Teorías de Contingencia (corriente que predomina hasta fines de la década del 90).

1) **Teorías de los Rasgos**: esta forma de ver el liderazgo, hace hincapié en los atributos de las personas tales como los físicos, intelectuales y sociales como la fuente de donde surgía la explicación para diferenciar a los líderes de quienes no lo son. Si bien estudios efectuados para encontrar y aislar las características distintivas de los líderes resultaron infructuosos, se puede concluir luego de años de análisis, que existen rasgos que aumentan la probabilidad de éxito del líder.

Asimismo, se pueden identificar 6 rasgos que se relacionan directamente con el liderazgo y ellos son: ambición y energía, deseos de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimiento del trabajo.

ILUSTRACIÓN N° 4



Fuente: Elaboración propia

2) **Teorías del Comportamiento:** como consecuencia de las limitaciones referidas anteriormente, es que a fines de la década del 40 evoluciona el pensamiento hacia las Teorías Conductuales. Las mismas se concentran en el análisis del comportamiento más que en los atributos personales, para así lograr diferenciar un líder de quien no lo es. Se distinguían de la tendencia anterior, en que para las Teorías de los Rasgos los líderes serían innatos, mientras que para las

conductuales el liderazgo es una materia que se podía aprender inculcando ciertos patrones de conducta.

A fines de la década del 40, la Universidad de Ohio llevó adelante investigaciones sobre el tema, las cuales constituyeron avances importantes y derivaron en la definición de 2 categorías que resumen la conducta de los líderes descrita por los subordinados.

Estas categorías se denominan: Iniciación de Estructura y Consideración.

- a) **Iniciación de Estructura**: implica el grado de participación del líder en lo que tiene que ver con la definición de sus tareas y las de los empleados, así como el control en el nivel de desempeño, con el objetivo de alcanzar las metas propuestas.
- b) **Consideración**: describe a grandes rasgos, el grado de compromiso que el líder demuestra con los intereses de los subordinados, sus preocupaciones y sus deseos.

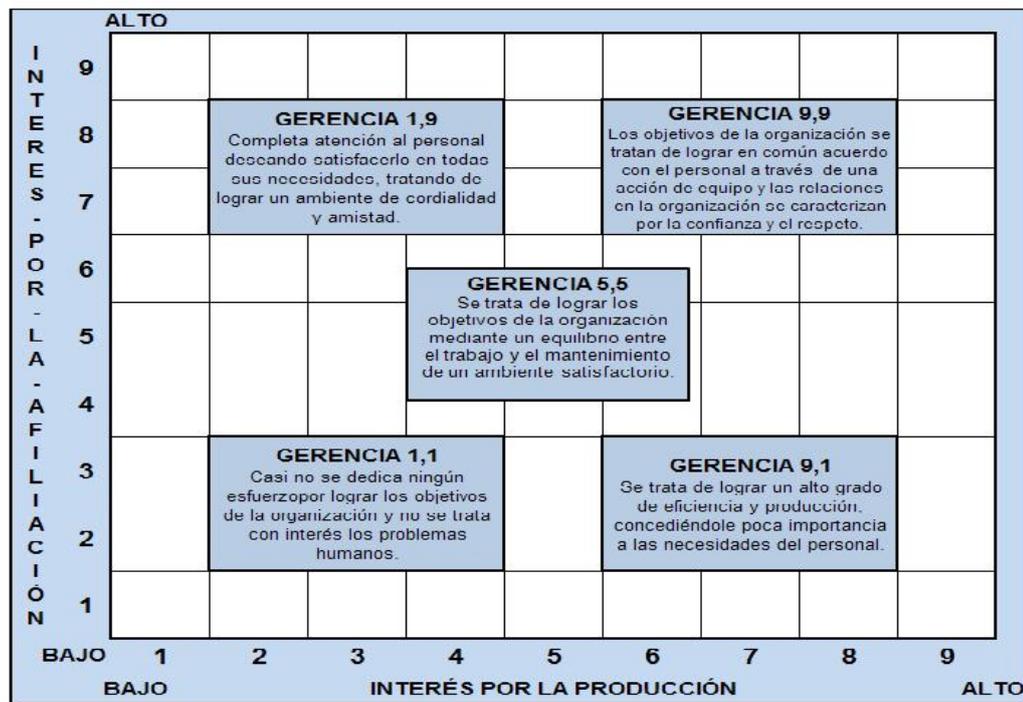
Los referidos estudios lograron concluir que en caso de altas calificaciones en las dos categorías, generalmente se obtenían mejores resultados, pero existían excepciones que determinaron la necesidad de agregar a la ecuación los Factores Situacionales que analizaremos más adelante.

Concomitantemente con las investigaciones llevadas adelante por la Universidad de Ohio, se desarrollaron estudios por parte del Centro de Encuestas de la Universidad de Michigan, en los que también se definieron 2 dimensiones de conductas de liderazgo. Estas son: la “Conducta orientada a los empleados” y la “Conducta orientada a la producción”; concluyéndose de dicho trabajo, que aquellos líderes más orientados a los empleados lograban mejores resultados por conseguir mayor productividad, compromiso y satisfacción de parte de los subordinados.

Impulsados en estos estudios es que Blake y Mouton idearon el llamado “Grid Administrativo”, el cual resume las conclusiones obtenidas mediante un gráfico de 2 ejes y 9 posiciones en cada uno, conformando así una rejilla con 81 posiciones posibles, de acuerdo al estilo de liderazgo desarrollado.

ILUSTRACIÓN N° 5

Rejilla Gerencial de Blake y Mouton



Fuente: Administración2transporte.blogspot.com

Continuando con esta línea de tiempo, ya en la década del 70 se observan indicios de un nuevo cambio de rumbo en el pensamiento sobre liderazgo y es así que en la década de los 80 se llevaron a cabo investigaciones; principalmente en Suecia y Finlandia, a los efectos de analizar la posible influencia de otra variable que afecta la conducta del líder: el entorno.

La vida es sin dudas más dinámica hoy a lo que era en el pasado y es por eso que aparece una nueva dimensión no tomada en cuenta por los Estudios de Ohio y Michigan, que es la “Conducta orientada al desarrollo”.

Esta orientación es otra dimensión del comportamiento de un líder, el cual influenciado por la continuidad del cambio, busca nuevas ideas a los efectos de adaptar la organización para así alcanzar los objetivos trazados.

Estos estudios escandinavos, resultan ser el puntapié inicial para la consideración del entorno, de la situación, como una característica relevante en la conducta de los líderes y para su identificación como tal.

3) **Teorías de Contingencia**: ya en la década de los 90, la tendencia había cambiado con respecto al “estilo de liderazgo adecuado”; en efecto, entraban a considerarse ahora las variables situacionales. Es por ello que se intentó aislar dichas variables, destacándose en esa tarea la elaboración de 5 modelos que, si bien habían sido enunciados tiempo atrás, adquirirían en esta época mayor relieve, influenciando el pensamiento hasta el presente. Los referidos modelos son:

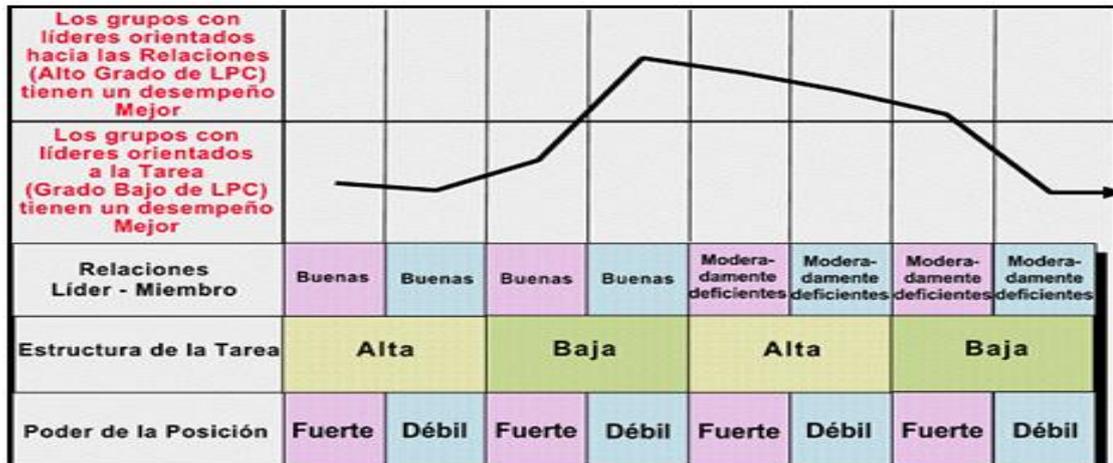
a) **Modelo de Contingencia de Fiedler**: este modelo distingue 2 variables fundamentales, cuya interrelación determina la eficacia del grupo. Estas variables a considerar son el estilo del líder y la situación.

En cuanto a la primera, la misma se puede obtener utilizando la herramienta preparada por Fiedler y llamada “Cuestionario del compañero menos preferido (CMP)”, con el cual se mide si una persona está más orientada a las relaciones o a las tareas. El otro concepto es la situación y para definirlo, Fiedler identificó 3 dimensiones de contingencia que son:

- relaciones entre el líder y los miembros (confianza y respeto que tienen los subordinados por el líder)
- estructura de la tarea (cuán estructuradas están las tareas)
- posición de poder (influencia derivada de la posición que se ostenta en la organización)

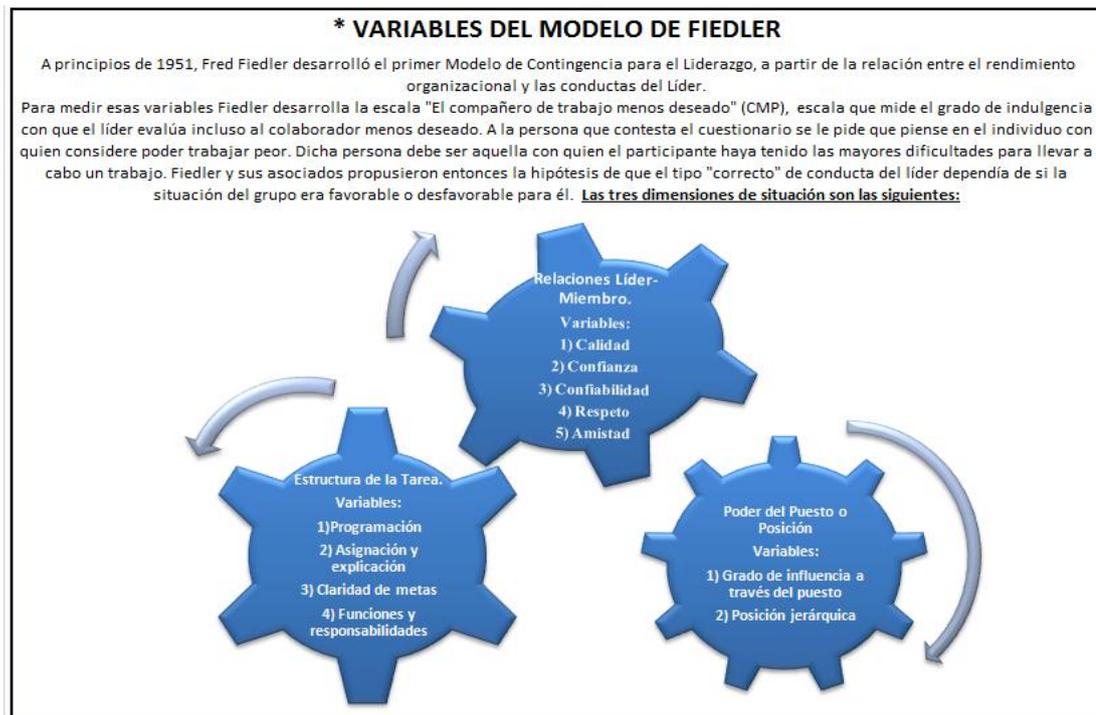
Es de esta correspondencia entre el estilo del líder y las situaciones contingentes, que se obtienen los resultados resumidos en los siguientes cuadros:

ILUSTRACIÓN N° 6



Fuente: www.elergonomista.com

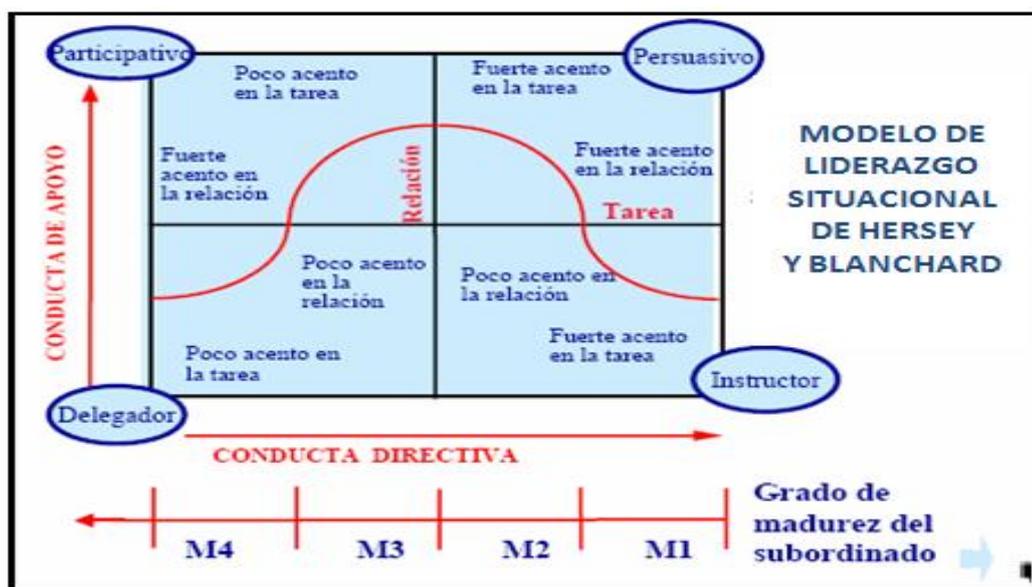
ILUSTRACIÓN N° 7



Fuente: Elaboración propia.

- c) **Teoría Situacional de Hersey y Blanchard**: esta teoría de liderazgo se enfoca en los seguidores, ya que el liderazgo eficaz depende de la madurez de los seguidores. Son éstos quienes rechazan o aceptan al líder y su madurez radica en la capacidad y disposición para llevar a cabo una determinada tarea. Cuanto más capaces y dispuestos estén los seguidores a llevar a cabo una tarea, menos deberán abarcar los líderes, ya que los subordinados poseen un alto grado de discernimiento. En el caso opuesto, el trabajo del líder será muy arduo tanto en el aspecto relacional como en el orientado a las tareas.

ILUSTRACIÓN N° 8



Fuente: Amorós, E.: “Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas”.

ILUSTRACIÓN N° 9



Fuente: Elaboración propia.

c) **Teoría del Intercambio de Líder y Miembros**: esta teoría cambia la perspectiva en lo que refiere al posible tratamiento igualitario de parte del líder para con sus subordinados. Es así que se asume que el líder brinda un trato especial y preferente a un grupo de seguidores, los cuales gozan de ciertos privilegios que otros empleados no.

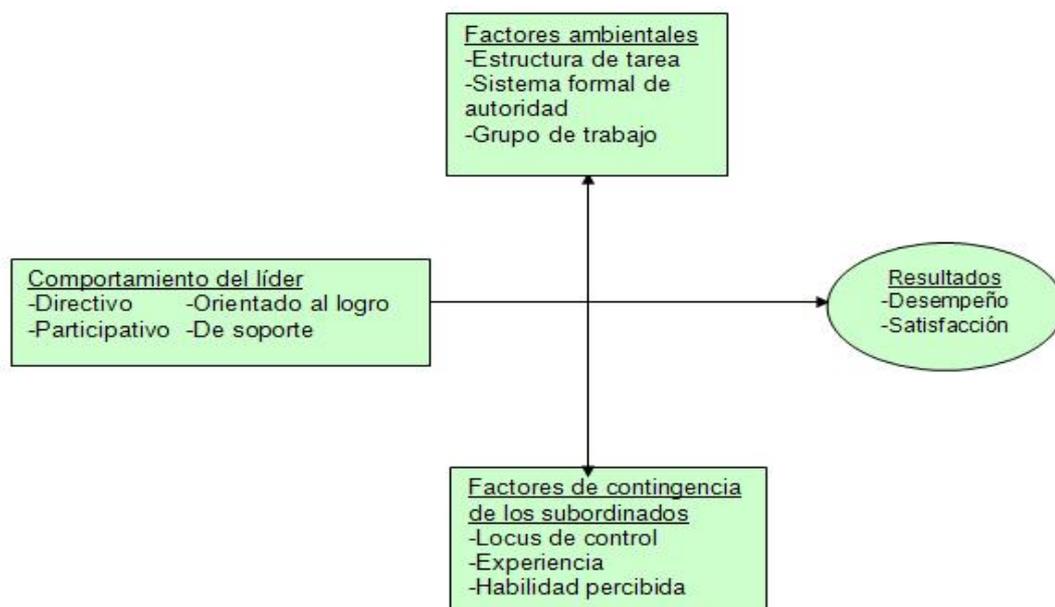
Esta “selección” que tienden a realizar los líderes se da porque ese grupo de personas tiene actitudes similares a las suyas o porque simplemente tienen mayor capacidad y son más competentes que el resto.

d) **Los modelos de trayectoria de Robert House**: esta teoría toma elementos básicos de la investigación de la Universidad de Ohio y se fundamenta en que el

trabajo del líder es facilitarle a los seguidores cumplir con sus objetivos asegurándose que dichas metas sean compatibles con las de la organización.

House asume que los líderes pueden desarrollar cualquier conducta dependiendo de la situación, mientras que Fiedler creía en un estilo de liderazgo fijo. Existen 2 variables situacionales que influyen en la relación entre el comportamiento del líder y los resultados, estas son: las que no dependen del empleado, es decir los factores ambientales y las características personales de los subordinados, tal como se observa en el siguiente cuadro:

ILUSTRACIÓN N° 10



Fuente: Robbins, S.: “Comportamiento Organizacional”.

e) **Modelo de participación del líder**: este modelo relaciona el comportamiento del líder y la participación en la toma de decisiones de acuerdo a las diferentes situaciones. Define variables contingentes, distintos tipos de problemas y diferentes estilos de liderazgo. Es un modelo complejo desde el punto de vista práctico.

Todos estos modelos buscan reflejar el peso de las variables de contingencia, de las variables situacionales en los estilos de liderazgo a desarrollar, demostrando así la influencia de los cambios y la dinámica de los tiempos que vivimos en el pensamiento administrativo.

1.2.4 El liderazgo en el contexto actual

1.2.4.1 El nuevo líder de la sociedad del conocimiento y del aprendizaje.

En los comienzos del siglo XX Taylor aplica el conocimiento al trabajo y a las tareas para así lograr mayor productividad, en lo que Drucker denomina “el conocimiento aplicado al trabajo humano”. Ya en el año 1993 Peter Drucker afirma que estaba surgiendo un cambio en la relación entre el conocimiento y la creación de riqueza, lo cual implicaría el surgimiento de una sociedad dependiente del desarrollo y aplicación de nuevos conocimientos.¹²

¹² Drucker, P.: “La sociedad Post- Capitalista”. Oxford, 1993.

Hoy en día distinguimos la vigencia de una Sociedad del Conocimiento para la cual, el factor clave, la ventaja competitiva, está constituida por el aprendizaje y el conocimiento.

Esta nueva “Sociedad del Conocimiento” se caracteriza por resaltar la importancia estratégica del activo conocimiento, la globalización, la mayor complejidad de los problemas empresariales, el vértigo del cambio, la evolución de las comunicaciones y la aparición y desarrollo de empresas y trabajadores “intelectuales”.

El entorno organizacional está cambiando fundamentalmente debido a la globalización y competitividad. Dichos cambios generan la necesidad de adecuación y anticipación de parte de las empresas y para ello es que resulta imperativo un cambio en los sistemas de recompensas, en los procesos de toma de decisiones y en las estructuras empresariales.

Cada vez resulta más evidente la necesidad de estimular el aprendizaje y gestionar el conocimiento (fundamentalmente luego de la explosión que el tema ha tenido en la década de los noventa) creando contextos propicios para cuestionar las ventajas competitivas tradicionales y generando plataformas para aprender y aprender rápido.

Por todo lo antedicho, es que se puede afirmar que hoy en día no existe un único estilo de liderazgo “adecuado”, pero mucho menos se puede afirmar que el estilo tradicional del líder clásico que tomaba decisiones individualmente y vivía en un mundo no integrado, es el apropiado.

Es así que surge la necesidad de un nuevo estilo de líder acompasado a esta Sociedad del Conocimiento y el mismo debe contar con ciertas características que le permitan afrontar la realidad actual.

1.2.4.2 Liderazgo con alma.

Todas las actividades humanas se desarrollan dentro de determinado marco y el trabajo no escapa a esta afirmación. La empresa como organización social, es uno de los entornos que influye en las personas y es así que se espera determinado comportamiento o conducta de parte de los miembros de la organización alineado con lo deseable o aceptado en la empresa.

Los comportamientos obtenidos en la organización se basan en la dirección que se decidió tomar y esta dirección a su vez está determinada por cómo queremos hacer las cosas. El sistema de creencias y valores de la compañía resulta fundamental para distinguir lo que hacemos y por qué lo hacemos.

Lamentablemente, muchas veces ocurre que los valores declarados como piedra fundamental de la empresa no coinciden con los desarrollados por los miembros de la misma, esto ocurre primordialmente por la no explicitación de los valores y la falta de convencimiento de parte de las personas en cuanto a que dichos principios son los que deben regir su accionar. Aquí es donde entra a tallar el liderazgo como la herramienta que permite definir la dirección a seguir y anticipar el futuro. Genera una visión que engloba el entorno, el mercado, la organización y las personas que la componen, alineando visiones y comportamientos logrando un sentimiento de pertenencia a un grupo, entusiasmo por ello y ganas de alcanzar las metas comunes.

Saber hacia dónde ir es una necesidad para el ser humano pero también lo es para la empresa. Las personas son persuadidas por la razón, pero movidas por la emoción. Por esto es que un líder hábil deberá hacer sentir importantes, incluidos y valorados a todos los miembros de la organización fomentando así un sentimiento de camaradería en pos del proyecto de la compañía.

En un estudio realizado por Kaplan y Norton,¹³ se concluye que la comprensión de la estrategia orientada a la acción (según la opinión del 90% de las empresas) influía en su éxito. De la misma forma, menos del 60% creía

¹³ Kaplan y Norton: “Cuadro de Mando Integral. Estudio realizado en 200 grandes empresas”. Revista Harvard Business Review, 1992.

comprender dicha estrategia y de éstos sólo el 30% creía haberla implantado eficientemente. Dicho estudio señalaba también que sólo el 5% de los empleados comprendía la estrategia de la organización.

El líder debe mostrarse seguro e inspirar confianza para lograr que se asuman riesgos controlados para innovar y alcanzar nuevas metas. Lo importante es promover el respeto y la conciliación de la vida profesional y privada involucrando a los empleados con las actividades de la empresa y desarrollar la pasión en ellos. Asimismo, es fundamental motivar a las personas haciéndoles sentir que están consiguiendo resultados y logrando objetivos a corto plazo, que conllevarán a la consecución de los objetivos de fondo. Para ello es importante comprometerse con el concepto de aprendizaje continuo y mejora continua.

1.2.4.3 Estilos de liderazgo y culturas diferentes.

De la abundante bibliografía existente que trata el tema de liderazgo, surge una conclusión general: los líderes eficaces no usan un único estilo de liderazgo, en realidad ajustan su estilo de acuerdo con la situación. La cultura nacional es una variable situacional muy importante a la hora de determinar el estilo de liderazgo que será más eficaz. Un líder no puede simplemente elegir el estilo de liderazgo que más le agrade, por el contrario, la elección de un estilo eficaz dependerá del condicionamiento cultural de los subordinados.

1.2.4.4 Liderando una organización global: Desarrollo de nuevas competencias de liderazgo

Los cambios organizacionales (estructuras más horizontales), demográficos (incorporación de jóvenes con nuevos y diferentes valores) y la globalización de los mercados que produce un aumento de la competitividad, han generado una revolución en el concepto del líder.

En efecto, hoy en día ya no se requieren tanto las habilidades de planificar, evaluar, controlar y dirigir; sino que son necesarias otras competencias y otros valores que resultan críticos para el éxito del líder en un entorno global.

Dichas competencias conforman el denominado Modelo de las 8 C que se detalla a continuación:

Competencias intra-personales

(C1) Cognición flexible: al contar con personal con una mayor variedad de valores, experiencias y distintos niveles de educación, el líder debe saber responder ante las diferentes situaciones que se le pueden plantear. Debe tener la capacidad de analizar una amplia gama de puntos de vista y ver a la organización desde diferentes posiciones para entenderla en su globalidad. Debe ser flexible y tener gran capacidad para adaptarse.

(C2) Consistencia emocional: los líderes deben tener un equilibrio emocional que les permita no abatirse ante los fracasos y reaccionar moderadamente frente a los éxitos; será un modelo a imitar por sus subordinados y generará respeto de parte de sus iguales y superiores. Dado que en la actualidad parecería ser que lo único constante es el cambio, la consistencia emocional pasa a ser un aspecto importante en la personalidad del líder.

(C3) Compromiso ético: el compromiso ético que tengan los líderes de la organización es fundamental para crear y mantener una reputación empresarial alta. Los valores de integridad y honestidad resultan imprescindibles.

Competencias inter-personales

(C4) Carisma: un líder carismático debe contar con una gran confianza en sí mismo, siendo además un gran comunicador. Debe verificar tres conductas básicas:

- I. hablar críticamente del estatus quo,
- II. comunicar los objetivos de la empresa de forma idealista, moralista y con carácter filosófico,
- III. prestar atención a las necesidades emocionales de sus subordinados y no solamente a las necesidades económicas.

(C5) Coaching: implica desarrollar las capacidades de los demás logrando así una retroalimentación y aprendizaje mutuo. Se busca generar el crecimiento personal y profesional de los empleados y para ello es importante comprender lo que sienten y viven y así poder entender su punto de vista de la organización.

(C6) Colaboración y trabajo en equipo: implica focalizarse en el objetivo común y lograrlo mediante la cooperación de todos los miembros de la organización. Dicho intercambio de conocimientos y elementos culturales potencian a la empresa y le permiten aprovechar al máximo la riqueza de sus recursos.

Competencias organizacionales

(C7) Visión común: tarea difícil y fundamental es la de saber construir la visión de la organización y transmitirla a los subordinados, pero no solo alcanza con lograr lo antedicho, sino que posteriormente se requiere que los empleados sientan esa visión como propia, se solidaricen con ella y los entusiasme la meta común.

(C8) Orientación al cliente: la orientación al cliente resulta primordial en un ambiente de alta competencia, por lo que es necesario conquistar y fidelizar al mismo. Esto implica estar siempre atentos a los cambios y señales que provienen del mercado y tener gran capacidad de reacción por parte de los integrantes de la organización. Resultan también factores diferenciales en los tiempos que corren,

una estructura flexible que permita la adaptación, innovación y una actitud proactiva.

Actividades para el desarrollo de competencias de liderazgo

ILUSTRACIÓN N° 11

Competencias de liderazgo	Valores/creencias	Actividades de desarrollo
INTRA-PERSONALES		
1-Cognición flexible	- Flexibilidad y adaptación	- Simulaciones: ponerse en el lugar del otro
2-Consistencia emocional	- Tolerancia a la ambigüedad y a la frustración	- Dinámicas de autocontrol
3-Compromiso ético	- Honestidad y responsabilidad social	- Dilemas éticos
INTER-PERSONALES		
4-Carisma y comunicación empática	- Atención a las emociones	- Juegos de rol e identificación de emociones
5-Coaching	- Aprendizaje continuo y mentoring	- Dar y recibir feedback
6-Colaboración y trabajo en equipo	- Confianza en los demás	- Outdoor training
ORGANIZACIONALES		
7-Visión común	- Globalidad y orientación de futuro	- Ejercicios de mapas mentales
8-Orientación al cliente	- Responsabilidad social, sentido del deber, colaboración	- Casos, ejercicios y simulación

Fuente: “Revista Alta Dirección”, N° 239 Año XL, 2005.

1.2.5 Globalización, competitividad y estructura empresarial

El avance notorio de las comunicaciones, los medios de transporte y la tecnología de la información ha transformado el mundo en un lugar “más pequeño” y al sueño de acceder a mercados lejanos, en una realidad palpable.

Las economías de los países se integran, las empresas desarrollan alianzas estratégicas y los individuos requieren cada vez más una mayor capacitación tecnológica y administrativa.

Todo esto determina una impostergable necesidad de adaptación a la nueva y desafiante realidad, para sobrevivir en este marco de competencia global.

La competitividad es un fenómeno que se puede definir como la capacidad de una organización de mantener ventajas comparativas con el objetivo de sostener y mejorar su posición en un entorno socioeconómico. Implica un análisis y una comparación de las situaciones en las que se encuentran los distintos competidores.

Debido al gran crecimiento del comercio internacional que se ha producido en los últimos años, los países y las empresas buscan, además de preservar sus mercados locales de la presencia extranjera, extender su injerencia comercial al exterior.

Otro factor determinante para la definición del estilo de liderazgo apropiado a desarrollar hoy en día es la estructura organizacional.

Utilizando lo afirmado por Henry Mintzberg,¹⁴ distinguimos 5 tipos de estructuras a saber: tipo máquina, profesional, divisional, simple y adhocrática. Con respecto a lo anterior, Pawar y Eastman¹⁵ concluyen que, si bien el Liderazgo Transformacional puede surgir en contextos no favorables a su desarrollo o no desarrollarse a pesar de darse la coyuntura ideal, el mismo será mejor recibido en una organización cuya estructura sea simple o adhocrática.

Asimismo, Bernard Bass¹⁶ especula con que el Liderazgo Transformacional cuenta con mejores probabilidades de desarrollarse ante ambientes turbulentos y cambiantes, donde la ansiedad es alta así como las incertidumbres. Es así que resulta oportuno un líder proactivo, creativo, que aporte soluciones rápidas y que promueva la capacitación de los subordinados.

¹⁴ Mintzberg, H.: “Estructuración de las organizaciones: una síntesis de la investigación”, 1979.

¹⁵ Pawar, B. y Eastman, K.: “La naturaleza e implicancias de las influencias del contexto en el liderazgo transformacional”, *Management. Review* Vol 22, 1997.

¹⁶ Bass, B.: “Liderazgo y performance más allá de las expectativas”, USA The Free Press, 1985.

1.2.6 Temas contemporáneos

1.2.6.1 Confianza: Los cimientos del liderazgo

Recientemente se ha comprobado que la confianza es una de las bases del liderazgo ya que si los seguidores no confían en sus líderes, no responderán a los intentos de éstos por influir en ellos.

Por confianza se entiende la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista mediante palabras, obras o decisiones. Es un proceso que tarda en formarse, se fortalece gradualmente, se acumula y se basa en muestras relevantes pero limitadas de experiencia.

Distinguimos cinco dimensiones claves en el concepto de confianza:

- 1) **Integridad**: refiere a la honestidad y la veracidad.
- 2) **Competencia**: habilidades y conocimientos técnicos del individuo, es poco probable que confiemos en alguien si no sentimos respeto por sus capacidades.
- 3) **Congruencia**: se relaciona con la dependencia de un individuo, que tan previsible y de buen juicio es al manejar una situación.
- 4) **Lealtad**: es la disposición a defender y dar la cara por otra persona.
- 5) **Franqueza**: habilidad de compartir ideas e información.

La confianza es un atributo íntimamente vinculado al liderazgo y cada vez se hace más evidente la imposibilidad de dirigir personas que no confían en uno.

Contar con este atributo hace posible que los líderes obtengan de sus seguidores el reconocimiento y la cooperación que necesitan para buscar soluciones a los problemas.

En las relaciones que se dan en las organizaciones encontramos tres tipos de confianza:

- 1) La **confianza por disuasión**. Las personas que se encuentran en esta relación, hacen lo que se les indica porque temen las consecuencias de no cumplir con sus deberes. Este tipo de confianza funciona sólo en la medida en que es posible aplicar un castigo el cual se concreta efectivamente cuando la confianza se rompe.
- 2) La **confianza por conocimiento**. Se basa en la previsibilidad del comportamiento dado el conocimiento mutuo. Cuando se tiene información suficiente sobre alguien como para entenderlo bien y predecir acertadamente su conducta, tenemos confianza por conocimiento. La previsibilidad favorece la confianza incluso si el otro no es de fiar, porque las formas en que traicionará la confianza pueden ser pronosticadas. Cuánto más se conoce a alguien mejor se predice como actuará.

3) La **confianza por identificación**. Surge porque las partes entienden las intenciones del otro y aprecian sus gustos y deseos, esta comprensión crece al punto que uno puede actuar a la perfección por el otro. Es el plano superior de confianza y se alcanza cuando hay una conexión emocional entre las partes. En este tipo de confianza, los controles son mínimos y existe una lealtad incuestionable. Se ve ocasionalmente en organizaciones conformadas por personas que han trabajado juntas mucho tiempo, aunque en el mundo actual de grandes corporaciones se han roto los lazos de confianza por identificación. Es el ideal al que aspiran los gerentes en los equipos: que los integrantes se sientan tan seguros y confiados de los demás, que los anticipen y actúen libremente en su ausencia.

1.2.6.2 Inteligencia emocional y eficacia del liderazgo

Estudios actuales indican que la inteligencia emocional, más que cualquier otro factor emocional, es la mejor forma de proyectar quien se elevará como líder.

Si bien los líderes necesitan una inteligencia básica y conocimientos sobre el trabajo, eso no es lo que marca la diferencia. Lo que permite que un individuo se desempeñe de forma excepcional es poseer los cinco elementos de la inteligencia emocional: conciencia personal, administración personal, motivación, empatía y habilidades sociales.

Los grandes líderes exhiben conciencia, es decir, evidencian confianza en su persona, hacen evaluaciones realistas y tienen gran capacidad de autocrítica. Asimismo, son confiables, íntegros y abiertos al cambio, demostrando así su balanceada administración personal. De la misma forma brindan motivación, optimismo y evidencian un compromiso sólido con la organización. Poseen empatía, pericia para formar y retener a las personas más talentosas, sensibilidad a otras culturas y brindan un servicio diferencial a clientes y compradores.

Por último cabe consignar también, que los grandes líderes tendrán habilidades sociales como ser la capacidad para encabezar el cambio y gran destreza para persuadir, las cuales serán muy útiles en la formación y dirección de equipos.

1.2.6.3 Tareas de un líder

Existe un elemento que condiciona el ejercicio del liderazgo y que los líderes exitosos deberán entender y saber manejar, se trata de la dificultad de asumir las reacciones de sus subordinados.

El hecho de ser líder muchas veces se confunde con el poder de ejercer su autoridad y tomar decisiones por sí solo. Henry Mintzberg ya había definido el poder como "la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las

organizaciones... tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman”.¹⁷

Entonces, el poder tiene doble alcance para este autor: la toma de decisiones y la ejecución de acciones; siendo los líderes agentes de influencia en la sociedad y su elemento caracterizador el ejercicio del poder en las organizaciones.

En el caso de liderazgo formal, el hecho que un subordinado deba recibir órdenes puede crear fricciones en la relación con su superior. Es por ello que todo líder que desee ser considerado como tal, no deberá permitir que se lo encasille como un jefe poco interesado en el crecimiento del empleado.

La inteligencia le ayudará a relacionarse con sus subordinados de manera que éstos no crean que es su enemigo, sino que es alguien que intentará participar en su desarrollo profesional y personal enseñándoles de sus propios éxitos y fracasos.

Asimismo, y para poder contar con él como uno más del grupo, deberá otorgarles la suficiente libertad para que puedan tomar sus propias decisiones sin sentir presiones.

¹⁷ Mintzberg, H.: “Estructuración de las organizaciones: una síntesis de la investigación”, 1979.

1.2.6.4 Funciones del liderazgo contemporáneo.

Se distinguen tres temas en relación a las funciones del liderazgo:

1) El liderazgo de equipo

En la actualidad se observa una tendencia creciente a que el liderazgo se dé en el contexto de los equipos, esto determina que la figura del líder se destaque como el guía de los integrantes.

El líder de equipo debe convertirse en un facilitador, es decir, enseñarles a los integrantes del equipo de trabajo todo lo que sabe y luego permitir que éstos tomen sus propias decisiones. Para ello deben aprender a ser pacientes para transmitir información, confiar en los demás, conferir parte de su autoridad y tener claro el momento apropiado para intervenir.

Muchos líderes no están capacitados para esta forma de liderazgo pero hay un grupo importante que, aunque no sean líderes de equipo en forma natural, pueden aprender a serlo. Estos desarrollan cuatro funciones diferentes:

a) Son enlaces con otras áreas o unidades que se encuentran fuera del equipo (ejemplos: clientes, proveedores, otros equipos, etc.).

b) Solucionan problemas, en la mayoría de los casos no del tipo técnico u operativo ya que los integrantes generalmente saben más que su líder, sino referente a necesidades de recursos que presente el equipo.

c) Son administradores de conflictos internos.

d) Son entrenadores (coaches) y efectúan todo lo necesario para mejorar el rendimiento de los integrantes.

2) **Función de mentor**

Un mentor es un empleado que tiene más tiempo en la organización y que le brinda apoyo a un compañero con menos experiencia a sobrevivir y crecer dentro de la organización. La función del mentor implica entrenar, asesorar y patrocinar.

Un buen mentor presenta claramente las ideas, sabe escuchar y comprender la problemática de sus protegidos. Asimismo, comparte sus experiencias, sus contactos, transformándose en modelos a seguir. La relación de tutoría que resulta más eficaz es la que se logra fuera de la estructura inmediata de “jefe y subordinado”, debido a las tensiones y conflictos de intereses que pueden existir en esa relación.

3) **Liderazgo de uno mismo**

Constituye una serie de procesos mediante los cuales los individuos controlan su propia conducta.

Los líderes eficaces ayudan a sus seguidores a dirigirse ellos mismos, fomentando en estos la capacidad de liderazgo y alentándolos para que no dependan de los líderes formales.

El liderazgo de uno mismo se basa en que las personas son responsables, capaces y listas para ejercer su iniciativa sin las restricciones externas de los jefes, reglas y normas. Con apoyo, los individuos pueden supervisar y controlar su comportamiento.

1.2.6.5 Los líderes y el poder.

El poder es la capacidad que tiene un líder para influir en las acciones o decisiones de trabajo. Si identificamos el liderazgo como influencia, es importante determinar como el líder obtiene su poder. Los psicólogos sociales John French y Bertram Raven lograron identificar cinco formas de poder, en función de sus fuentes: legítimo, coercitivo, de recompensa, experto y referente.¹⁸

¹⁸ Robbins, S.: “Administración”. Prentice Hall, 2005.

El poder legítimo es el que tiene una persona como consecuencia del lugar que ocupa en la jerarquía formal de la organización y el mismo se asocia al liderazgo formal. Dicho poder implica también la aceptación por parte de los demás del concepto de una autoridad emanada de la posición.

El poder coercitivo está basado en la aplicación, o la amenaza de aplicación, de sanciones físicas o una imposición por la fuerza. Los integrantes de la organización reaccionan ante este poder por temor a los resultados negativos que podrían presentarse si se negaran a acatarlo.

En forma opuesta al poder coercitivo tenemos el poder de recompensa. En esta modalidad, los integrantes de la organización siguen las instrucciones de otros porque de esa manera obtienen beneficios o recompensas como ser dinero, ascensos y evaluaciones de desempeño favorables. Quien puede distribuir esas recompensas consideradas valiosas por otros, posee un poder sobre éstos.

El poder experto es el que posee una persona debido a su conocimiento, pericia o habilidades especiales. Cuando los empleos se vuelven más especializados los gerentes dependen cada vez más de los “expertos” de área para lograr cumplir con los objetivos organizacionales.

La última modalidad de influencia identificada por French y Raven es el poder referente, el cual consiste en el hecho de que una persona tenga poder

porque posee recursos codiciados o rasgos personales interesantes. El poder referente surge cuando se admira a una persona y se aspira a igualarla.

Por último cabe destacar que los líderes más eficaces poseen varias bases de poder ya que, por ejemplo, es posible que un gerente deba utilizar tanto el poder legítimo como el poder referente para lograr que sus subordinados acepten cambios dentro de la organización.

1.2.7 Nuevas teorías de Liderazgo

1.2.7.1 Los líderes como canalizadores de significados.

En la actualidad, el liderazgo es visto como una administración de significados más que el ejercicio de una influencia, ya que los líderes definen la realidad de la organización articulando una visión y utilizando las palabras como una herramienta para influir en las personas.

Para entender mejor la inspiración que los líderes transmiten a sus subordinados, es necesario definir el concepto de contextualización.

Contextualizar es la utilización del lenguaje por parte de un individuo, a los efectos de conseguir que los demás se enfoquen en ciertos aspectos de un tema y excluyan otros. La contextualización es una herramienta poderosa para los

líderes ya que les permite influir en la manera en que sus seguidores visualizan e interpretan la realidad.

Es así que encontramos tres teorías contemporáneas del liderazgo que utilizan el lenguaje y la contextualización como forma de influir en los demás:

Liderazgo carismático: estamos en presencia de este tipo de liderazgo cuando los seguidores atribuyen a capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias ciertos comportamientos. Los líderes carismáticos poseen cinco características que los distinguen del resto: tienen una visión, están dispuestos a tomar riesgos para llevarla a cabo, son sensibles a las necesidades de su entorno y a las de sus seguidores y evidencian un comportamiento extraordinario ya que actúan de forma novedosa y contraria a las normas.

El líder carismático posee una visión que permite a sus seguidores vincular el presente con un mejor futuro de la organización. Asimismo, fortalece la autoestima de los seguidores manifestando su confianza en que ellos lograrán un desempeño elevado.

Posteriormente, el líder carismático transmite un nuevo conjunto de valores y pone el ejemplo con su comportamiento para que sea imitado por sus seguidores. Finalmente hace sacrificios personales para demostrar su convencimiento con la visión.

Quienes trabajan con líderes carismáticos están motivados para brindar un esfuerzo extra y como aprecian y respetan a su líder, manifiestan mayor satisfacción.

Sin embargo, es necesario tener presente que no siempre es necesario un líder carismático para obtener un alto desempeño de los empleados. El carisma es más apropiado cuando las tareas de los seguidores tienen un contenido ideológico o cuando el ambiente es muy tenso o cambiante.

Liderazgo visionario: Es la capacidad de crear y articular una visión realista, atrayente y verosímil del futuro de la organización, que surge y se desarrolla.

El término visión también lo encontramos en el análisis del liderazgo carismático pero el liderazgo visionario va más allá del carisma. La visión debe poder crear posibilidades que atraigan, que sean únicas y brinden un orden nuevo que distinga a la organización.

Cuando una visión no promete una idea del futuro clara y evidentemente superior para la organización y sus miembros, es probable que fracase. Los integrantes de la organización deben creer que la visión es un reto difícil, pero alcanzable.

Liderazgo transformacional: Un líder transformacional es aquel que logra que sus seguidores vayan más allá de sus propios intereses y que ejerce un profundo efecto sobre ellos. Estos líderes prestan atención a las necesidades de sus seguidores y los motivan a que procuren un esfuerzo adicional a los efectos del alcanzar las metas del grupo. Veremos cuatro características fundamentales en los líderes transformacionales:

-carisma: los líderes transformacionales infunden orgullo y se ganan el respeto y la confianza de sus seguidores.

-inspiración: estos líderes establecen metas elevadas y expresan propósitos importantes con términos sencillos.

-estímulo intelectual: promueven la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.

-interés personalizado: brindan atención personalizada a cada empleado, dirigen y aconsejan.

1.2.7.2 Liderazgo Transformacional versus Liderazgo Transaccional.

Existe una corriente de investigación que se ha centrado en diferenciar a los líderes transformacionales de los transaccionales. Los líderes transaccionales conducen y motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los roles y las labores. Los líderes transformacionales, si bien son

líderes carismáticos, no buscarán que sus seguidores adopten su visión del mundo, sino que impulsarán el cuestionamiento constante, inclusive de las opiniones establecidas por ellos mismos.

La mayoría de los enfoques básicos del liderazgo (modelo de Fiedler, teoría de la trayectoria a la meta y el modelo de participación del líder) se ocuparon de los líderes transaccionales. Este tipo de líderes tienen cuatro características:

-recompensas contingentes: los líderes transaccionales prometen recompensas por el buen desempeño.

-administración por excepción (activa): estos líderes buscan desviaciones de las reglas y establecen medidas correctivas.

-administración por excepción (pasiva): intervienen solamente cuando los criterios no se cumplen.

-política de no intervención: evitan tomar decisiones.

El liderazgo transformacional y el transaccional no son métodos opuestos de hacer las cosas; por el contrario, el liderazgo transformacional se construye en

base al liderazgo transaccional, ya que busca obtener un desempeño más allá del que se hubiera alcanzado mediante la aplicación del estilo transaccional.¹⁹

1.3 ESTADO DEL CONOCIMIENTO:

1.3.1 Liderazgo Transformacional

Los recursos humanos no escapan a la realidad de los cambios que viven las organizaciones hoy en día, por lo cual es imprescindible el desarrollo de los individuos a nivel de su capital intelectual a los efectos de lograr autonomía y flexibilidad para la toma de decisiones.

Es en este contexto que ubicamos al Liderazgo Transformacional como un estilo que potencia los recursos humanos desarrollando el llamado “Capital Social.”²⁰

Asimismo, este estilo de liderazgo logra desarrollar un profundo cambio en las creencias y valores de los seguidores, llevándolos a ir más allá de sus intereses personales para lograr el bien común, aumentando su esfuerzo, superando las expectativas y evitando la subutilización de sus capacidades.

¹⁹ Robbins, S.: “Administración”, Prentice Hall, 2005.

²⁰ Couto, R.: “Capital Social y liderazgo”, 1997

Como mencionábamos anteriormente, este estilo de liderazgo resulta fundamental para entornos inestables y dinámicos, ya que para estas realidades el intercambio de tipo transaccional; que implica una especie de contrato entre líder y seguidor en el cual las necesidades del seguidor son satisfechas por el líder si su desempeño o producción es el adecuado, no es efectivo.

El cambio a nivel organizacional que se obtiene mediante la relación transaccional es un cambio de primer orden el cual viene definido por un cambio mínimo del liderazgo, que tiende a mantener la institución y sus políticas sin cambiar la estructura interna.²¹

Lo que diferencia al Liderazgo Transformacional del resto de las anteriores teorías, es que este estilo apunta a un cambio de segundo orden en las organizaciones. Busca modificar la institución en sus reglas, significados, creencias, moralidad y su trama general. Es así que Bernard Bass en 1985 pone énfasis en las consecuencias deseadas de la relación líder-subordinado, entendiendo que esto es lo que hará diferenciar el estilo transformacional frente a otros estilos de liderazgo, asociando entonces comportamientos a cada proceso que identifica.

²¹ Bass, B.: “Liderazgo y performance más allá de las expectativas”, 1985.

1.3.2 Modelo teórico

La Teoría de Liderazgo Transformacional ha sufrido modificaciones a partir de su enunciación original realizada por Bernard Bass en el año 1985. La misma planteaba seis conceptos de liderazgo (carisma/inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, dirección por excepción y laissez faire).

Es así que, luego de creado un instrumento para medir los comportamientos que se habían organizado en esos seis factores (Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, MLQ por sus siglas en inglés), surgieron inconsistencias que llevaron a revisar la construcción teórica.

Esta evolución constante del modelo deriva en la diferenciación realizada por Bass y Avolio en el año 1994, de cuatro comportamientos del líder en el proceso del Liderazgo Transformacional, relacionados fuertemente con los cambios profundos que se dan en los seguidores y la organización.

A estos cuatro elementos se los denominó “Cuatro I’s” por sus siglas en inglés, siendo estas variables: influencia idealizada o carisma, inspiración, consideración individualizada y estimulación intelectual.

Bass y Avolio en 1994 desarrollan el modelo de liderazgo de “Rango Total” y muestran al líder transformacional como el único capaz de desplegar distintos estilos (transformacional, transaccional y laissez faire) de acuerdo a la situación.²²

Nuestro trabajo apuntará al análisis específico del Liderazgo Transformacional y sus indicadores, como el estilo de liderazgo que permite operar a todos los niveles, por contener y ser una extensión de los otros estilos mencionados.

1.3.3 Preguntas de la investigación

Consecuentemente, las siguientes preguntas son las que nos planteamos para llevar adelante la presente investigación: ¿Existen dentro de la organización objeto de estudio Líderes Transformacionales? ¿Se lo puede considerar a este estilo de liderazgo como un factor diferencial en la consecución de las metas fijadas?

²² Bass, B. y Avolio, B.: “Mejorando la efectividad organizacional. A través del liderazgo transformacional”, 1994.

2. ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Acorde a lo definido en el Protocolo de Investigación de Contandriopoulos, nuestro trabajo se puede definir como una investigación sintética, de estudio de casos múltiples (en virtud de haber obtenido información de varias sucursales) y con dos niveles de análisis que son: el Estilo de Liderazgo Transformacional y el Éxito Empresarial.

Confeccionamos un cuestionario, tomando como base el abundante marco teórico al cual accedimos en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación y la herramienta MLQ forma 5x corta, versión seguidores y versión líderes para aplicarlo en nuestra unidad de análisis.

Dicha herramienta, ha sido uno de los instrumentos más utilizados en el campo de la Psicología de las Organizaciones para medir el Liderazgo en las últimas dos décadas, arrojando un total de 182 investigaciones desde su publicación inicial en 1985²³. El cuestionario apunta a las características que definen las variables independientes de nuestro modelo, (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada) que son las que

²³ Base de datos Psyc-INFO, Pág. web: www.apa.org

describen los atributos que debe poseer un líder para ser considerado Transformacional.

2.2 VALIDEZ DEL DISEÑO

Consideramos apropiada la validez interna del diseño del trabajo, en virtud de haberse logrado abarcar con el mismo todos los aspectos relacionados con el Liderazgo Transformacional.

Partimos de una teoría que, a pesar de ser relativamente nueva, cuenta con sólidos fundamentos y diversos estudios a nivel internacional.

Lo antedicho, respalda tanto la existencia de este tipo de líderes transformacionales, como su vinculación directa con resultados organizacionales positivos. Esos mejores resultados se obtienen a través de los cambios operados en las conductas de los subordinados, que se expresan con una mayor efectividad, una tendencia a desarrollar esfuerzos extras y una mayor satisfacción laboral.

Como ya mencionamos, el cuestionario confeccionado posibilita recabar la información correspondiente a las variables que definen a un Líder Transformacional y consecuentemente verificar su presencia en la empresa objeto de estudio.

Asimismo, afirmamos que la información obtenida es totalmente confiable e integral, en virtud de haber sido recogida personalmente por parte de los responsables de esta investigación y haber sido brindada por personal que está en contacto directo y frecuente con sus supervisores (líderes).

Se contactó a la empresa Multi Ahorro a los efectos de llevar adelante este trabajo, por el éxito alcanzado en los últimos años en la consecución de su meta de crecimiento en el mercado.

Finalmente, cabe consignar que se nos permitió acceder a la información requerida en 7 de sus sucursales, entrevistando a 7 líderes (gerentes) y 41 seguidores (encargados de área).

3. PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 POBLACIÓN A ESTUDIAR: Gerentes y Mandos Medios de la Cadena de Supermercados Multi Ahorro

A principios de la década de los `90 en Uruguay se afianzaba el desarrollo de las grandes Superficies. Es así que un conjunto de pequeños comerciantes se unieron formando un grupo de compras, buscando adaptarse a la nueva realidad y lograr una mejor rentabilidad.

En 1995 el siguiente paso fue evolucionar a una cadena de supermercados, dejando de lado las marcas individuales de cada uno de los locales. El 20 de noviembre de 1995, los 8 locales existentes del grupo pasaron a denominarse “Multi Ahorro”.

Como primera estrategia de expansión de la nueva empresa, para ubicar las locaciones se eligieron lugares de la ciudad dónde no estaban presentes otras cadenas de supermercados y algunas localidades del interior (Salto, Mercedes y Florida). De esa manera, la cadena aumenta su número de sucursales a 17.

En 1998 Multi Ahorro lanza su sucursal virtual, liderando en un segmento del Retail a 3 años de su creación.

Con el cambio de siglo y la aprobación de la Ley de “Grandes Superficies”, la estrategia de expansión inicial no era viable y es así que surge el concepto de Super Fresco como alternativa para continuar creciendo, inaugurando así 18 nuevas sucursales.

Ante la crisis económico-financiera sufrida por el país en el año 2002, la empresa reacciona expandiéndose a través de la compra de locales existentes, llegando al año 2005 con 43 sucursales en su haber. Posteriormente nacen dos nuevos proyectos: migración de la marca Super Fresco a Multi Ahorro Express (modificando algunas características y logrando así un incremento de la facturación del 25%) y creación de una unidad de negocio independiente, la cadena Multi Ahorro Hogar.

Multi Ahorro Hogar se enfoca en ubicar locales en zonas donde no se tiene presencia como supermercado (Shoppings y el Centro de Montevideo). En 2007, Multi Ahorro Hogar realiza un co-branding con Santander, siendo el primero en realizar este tipo de acuerdo en el sector.

En el presente, Multi Ahorro cuenta con 63 sucursales (33 Supermercados, 14 Express y 16 Hogar).

En cuanto al futuro, Multi Ahorro Supermercados, estará inaugurando tres locales en la ciudad de Tacuarembó y un local de 1.150m² en la capital de

Durazno. Asimismo, se ampliará el local de Mercedes en 680m² (actualmente tiene 795m², pasará a tener 1.475m²). Para Supermercados Multi Ahorro estas ampliaciones representan un 19% de aumento del área de venta.

La población de estudio del presente trabajo está constituida por gerentes y encargados de área de 7 sucursales de la cadena de Supermercados Multi Ahorro.

Nuestro objetivo es verificar la existencia de Líderes Transformacionales y la posible influencia de dicho estilo de liderazgo en el crecimiento de la empresa.

3.2 DEFINICIÓN TEÓRICA DE LAS VARIABLES DEL MODELO

3.2.1 Carisma o influencia idealizada

Este concepto fue introducido por Max Weber en el campo de las ciencias sociales y definido por él como “una cierta cualidad de una personalidad individual, en virtud de la cual es puesto aparte de los hombres ordinarios y es tratado como dotado con poderes o cualidades sobrenaturales, sobrehumanas o al menos específicamente excepcionales”²⁴.

²⁴ Weber, M., (publicación año 1968)

Implica que el líder despliegue una conducta que invite a imitarse por parte de los subordinados, que ven en esa persona un modelo a seguir en virtud de sus estándares éticos y morales.

Los seguidores admiran y respetan a su líder, confían en él y en su integridad y se sienten considerados por su líder, quien comparte riesgos con ellos y es capaz de postergar la satisfacción de sus propias necesidades en pro de la realización de sus subordinados.

Sin embargo, cabe recalcar que si bien el carisma resulta ser un factor fundamental en el proceso transformacional, el propio Bernard Bass diferencia el carisma del liderazgo transformacional por lo siguiente:

- a) Si bien los seguidores pueden sentir admiración por el líder y deseos de imitar su conducta a consecuencia de su carisma, eso no es suficiente para conseguir que abandonen sus intereses personales a favor de causas más generales y tal vez no tan definidas, como lo consiguen los líderes transformacionales
- b) Los líderes carismáticos generalmente procuran mantener una relación de dependencia por parte del seguidor, de esta forma la “debilidad” del subordinado les permite permanecer en su posición de privilegio y asegurarse la lealtad de sus seguidores. Sin embargo, un líder

transformacional trata de darle poder a sus seguidores y hacerlos cada vez más independientes en lo que respecta a la toma de decisiones, en la búsqueda de su desarrollo profesional y realización personal.

- c) Los líderes carismáticos aparecen en su mayoría ante situaciones de crisis. Los líderes transformacionales, si bien brillan en situaciones de inestabilidad, se los encuentra en cualquier organización y en todos los niveles de las mismas.
- d) En cuanto a las reacciones de los seguidores ante un líder carismático, las mismas por lo general son extremas: o los aman o los odian. Mientras que las reacciones que generan los líderes transformacionales en sus subordinados son más moderadas.

3.2.2 Inspiración

La conducta de un líder es inspiracional cuando “estimula el entusiasmo entre los subordinados por el trabajo del grupo y dice cosas para construir su confianza en su habilidad para desempeñar exitosamente asignaciones y lograr objetivos grupales”²⁵.

²⁵ Bass, B.: “Liderazgo y performance más allá de las expectativas”, 1985.

El líder despierta el espíritu de equipo, motiva, entusiasma y crea expectativas en los seguidores, obteniendo involucramiento y compromiso con una visión compartida²⁶.

Bernard Bass distingue el liderazgo carismático del inspiracional basado en la forma en que los seguidores aceptan las propuestas del líder. Si los seguidores son motivados por las metas y propósitos del líder pero no por éste, el liderazgo es inspiracional. Asimismo, si los subordinados se sienten estimulados por los pedidos del líder referentes a las metas y el cómo lograrlas y no porque el líder sea un modelo a seguir, el liderazgo es inspiracional y no carismático.

Para Bass el líder inspiracional es el que utiliza cualidades no intelectuales, emociones, sentimientos e intuición para influir en los demás.

3.2.3 Estimulación Intelectual

Implica el proceso de influenciar mediante la argumentación convincente, la lógica y la racionalidad, complementando así lo señalado anteriormente en el punto 3.3.2, como forma de influenciar en los demás dejando de lado las emociones y los sentimientos. Básicamente significa que el líder promueva la creatividad en los seguidores, para lograr nuevos y diferentes puntos de vista o

²⁶ Bass, B. y Avolio, B.: “Mejorando la efectividad organizacional. A través del liderazgo transformacional”, 1994.

respuestas ante situaciones problemáticas. No se apunta a exponer públicamente los posibles errores padecidos, ni juzgar las opiniones vertidas sólo por el hecho de ser distintas a las del líder. El objetivo es que exista un cuestionamiento general de la realidad y fomentar soluciones innovadoras.

La Estimulación Intelectual posee las siguientes características²⁷:

- a) **Reformulaciones**: los subordinados deben salir de la rutina e impulsarse hacia una nueva manera de plantearse el problema, los líderes colaboran en esta tarea, haciéndolos concentrar en algunos tópicos e ignorar otros, así como a desestimar todo preconceito.
- b) **Inteligencia**: el líder debe tener una capacidad intelectual que le permita lograr la clara comunicación de sus ideas a los seguidores, percibir los problemas de sus subordinados y presentar de una forma creativa los cambios que son necesarios sin generar resistencias. Por el contrario, se obtendrá de esa manera el apoyo en los miembros de la organización, haciéndoles comprender la importancia de los objetivos trazados.
- c) **Símbolos**: los líderes transformacionales ayudan a resolver los problemas mediante la implementación de símbolos e imágenes, a los efectos de

²⁷ Bass, B.: “Liderazgo y performance más allá de las expectativas”, 1985.

cambiar la cultura organizacional establecida, las creencias y los conocimientos ya arraigados, por nuevas ideas revolucionarias.

- d) **Experiencia y conflicto con los superiores**: la experiencia y el grado de conflictividad que tengan los líderes y subordinados con la autoridad superior, influye en el aporte intelectual a realizar en la organización. Si el superior interviene de forma desorganizada y dictatorial, se reduce el aporte de los subordinados debido a la tensión que se genera en la organización. Aquí es donde entra a tallar la experiencia, permitiendo que se vuelva a anteriores costumbres ya interiorizadas en los empleados, que les permite superar la situación de stress.

3.2.4 Consideración Individualizada

Se define por la especial preocupación del líder por las necesidades de los seguidores y su desarrollo profesional y personal, haciéndolos sentir valorados por sus capacidades. El líder actúa como mentor y ve a la persona como tal y no tanto como un empleado, presta atención a los desvelos de sus subordinados y se comunica con ellos en forma individual acercándose a su lugar de trabajo. Es de esta manera que logra acceder a información importante de forma oportuna y permanente y genera un entendimiento con el seguidor, incentivándolo mediante demostraciones de apoyo.

Además, el líder también involucra a los subordinados con la organización, informándolos sobre lo que acontece en la misma y logrando así que se sientan una pieza importante en el funcionamiento y desarrollo de la empresa. Consigue a través de la escucha efectiva y el intercambio de experiencias personales, transformarse en un referente para el empleado, quien en el futuro confiará en él y se entregará al máximo para conseguir los objetivos trazados.

Anteriormente, mencionábamos la capacidad del líder transformacional para desarrollar a los seguidores, implicando esta tarea el correcto análisis del potencial de sus subordinados. Consecuentemente, resulta fundamental tener éxito en el desempeño de dos tareas particulares: oficiar de mentor y aprender a delegar.

Ser un buen mentor significa ser “un consejero confiable que acepta el rol de guía en el desarrollo de un miembro de la organización más joven o menos experimentado”²⁸. El mentor no necesariamente tiene que ser alguien superior en la escala jerárquica a su protegido, solamente debe servir como modelo de rol para el seguidor. Debe ser capaz de tolerar las situaciones de conflicto y no tomarlas como ataques personales, debe tener experiencia, sentirse seguro y no temer al saludable crecimiento del subordinado, ya que esa superación será su mayor logro como líder. De esta manera, el mentor se gana la confianza y el respeto de parte

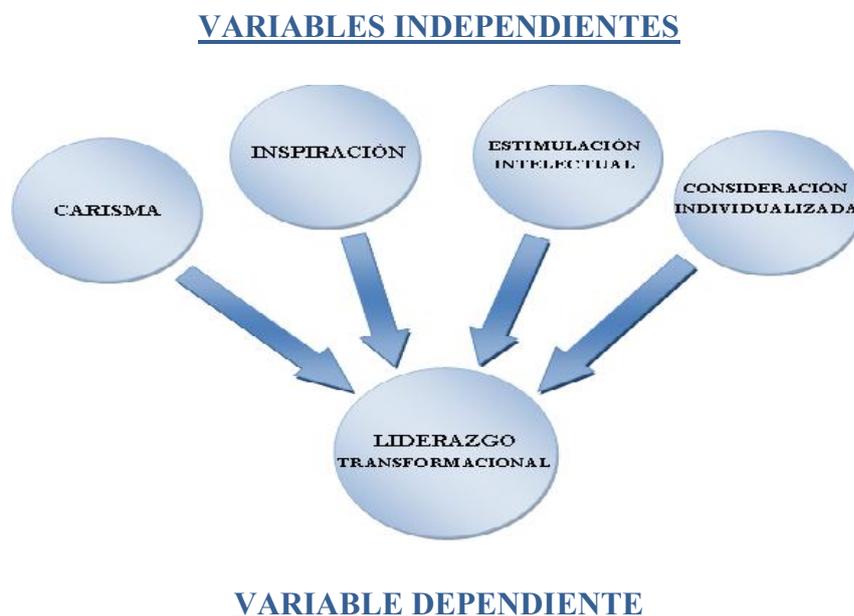
²⁸ Bass, B.: “Liderazgo y performance más allá de las expectativas”, 1985.

del seguidor y accesibilidad a la información a todo nivel organizacional, lo cual redunda en mayor conocimiento, mayor influencia en su entorno y finalmente en más poder.

Como veníamos desarrollando, es un deber del líder el desarrollar a sus subordinados y para ello resulta imprescindible presentarles responsabilidades nuevas, y desafiar sus capacidades, transformándolos así hacia niveles más altos.

Estos desafíos deberían permitir a los seguidores interiorizarse y convencerse de la compatibilidad entre las metas personales y organizacionales.

ILUSTRACIÓN N° 12



Fuente: Elaboración propia.

3.3 RECOLECCIÓN DE DATOS

En el presente trabajo de campo, los datos han sido obtenidos a través de un cuestionario de elaboración propia, en base a las variables definidas anteriormente y con el objetivo de verificar la existencia de Líderes Transformacionales en la organización objeto de estudio.

Asimismo, cabe señalar que se llevaron a cabo diversas entrevistas, a los efectos de profundizar en algunos aspectos considerados importantes para la investigación y debido al carácter cualitativo y cuantitativo de las variables analizadas.

4. ANÁLISIS DE DATOS

Para lograr los objetivos planteados en nuestra investigación monográfica, recurrimos a la aplicación de cuestionarios de elaboración propia en siete sucursales de Multi Ahorro ubicadas en el departamento de Montevideo, Uruguay.

Para responder las preguntas formuladas, cabe señalar que se propuso a los encuestados la siguiente gama de posibles respuestas: “casi nunca”, “a veces” y “casi siempre”. Posteriormente, a cada uno de los ítems mencionados les fueron asignados los dígitos 0, 1 y 2 respectivamente.

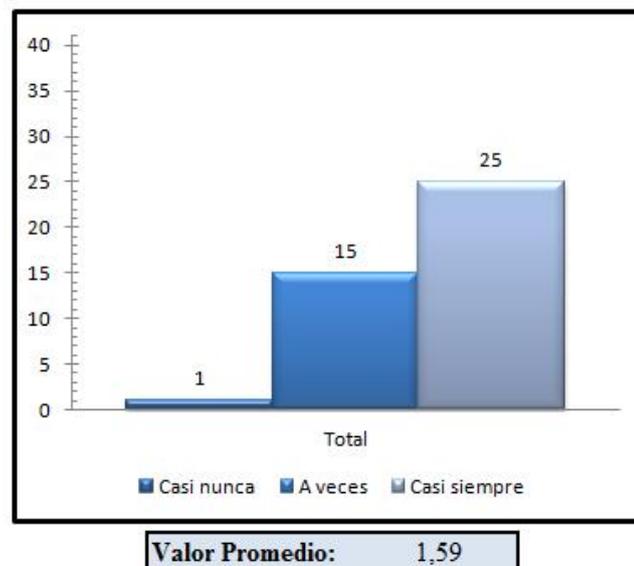
Una vez recabada la información, se procedió a transcribirla en formato Excel a los efectos de lograr un mejor manejo de los datos, permitiéndonos así reflejar los resultados a través de gráficos y cuadros para una clara comprensión por parte del lector.

Se presentan a continuación los cuadros y gráficos mencionados anteriormente para los 41 mandos medios (seguidores) y los 7 gerentes (líderes) encuestados; así como la entrevista realizada al Licenciado en Administración de Empresas Walter Rodríguez, Gerente de Recursos Humanos y de Operaciones de la Cadena de Supermercados Multi Ahorro.

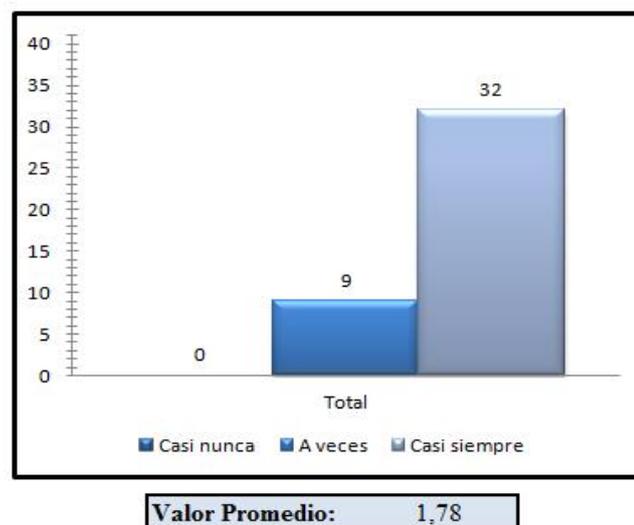
SEGUIDORES

1) VARIABLE CARISMA

1.1) ¿Considera a su supervisor como modelo a seguir por sus valores éticos y morales?

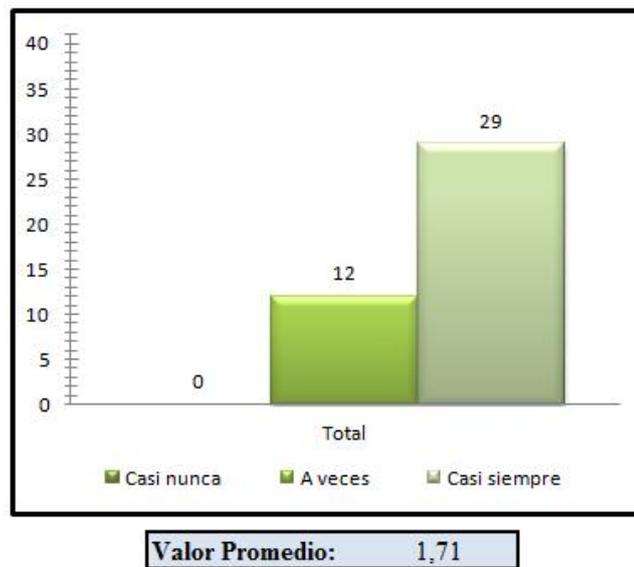


1.2) ¿Siente que su supervisor es una persona digna de respeto y en quien pueda confiar?

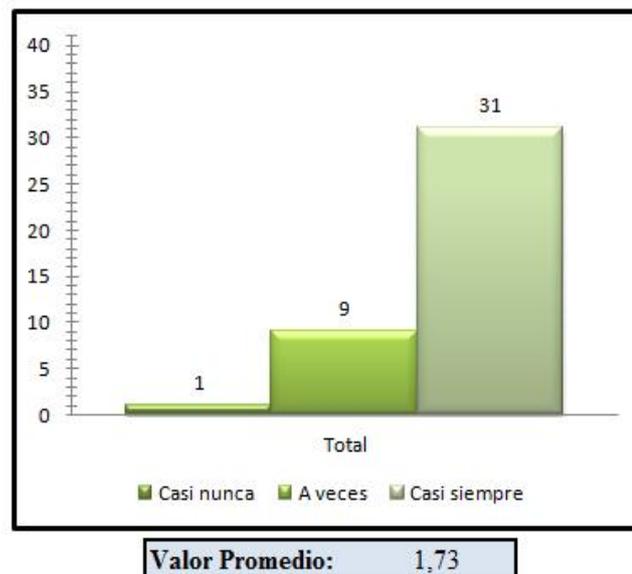


2) VARIABLE INSPIRACIÓN

2.1) ¿Se siente usted estimulado y motivado por su supervisor a trabajar en equipo?

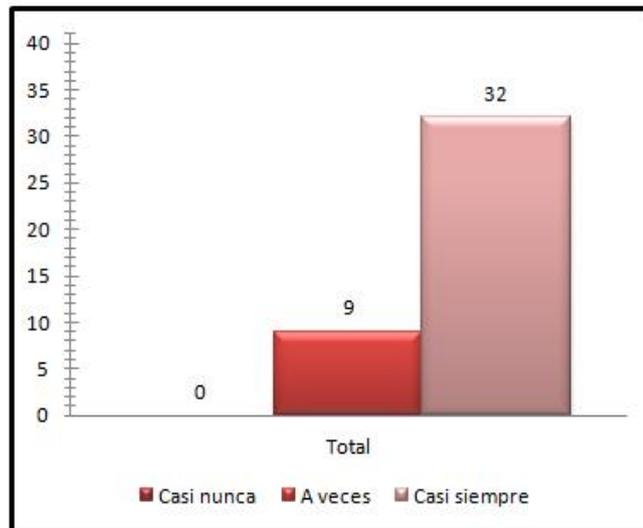


2.2) ¿Siente que su supervisor lo inspira a alcanzar metas organizacionales?



3) VARIABLE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

3.1) ¿Su supervisor le otorga la libertad de expresar sus puntos de vista al momento de resolver situaciones problemáticas?



Valor Promedio: 1,78

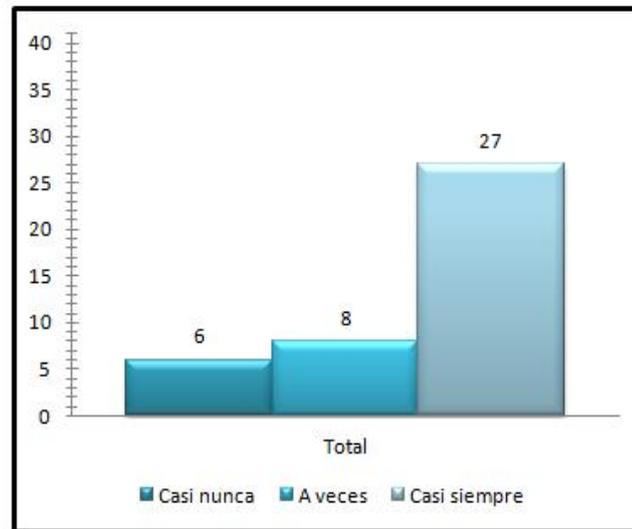
3.2) ¿Se siente incentivado por su superior a innovar al momento de desempeñar sus tareas?



Valor Promedio: 1,76

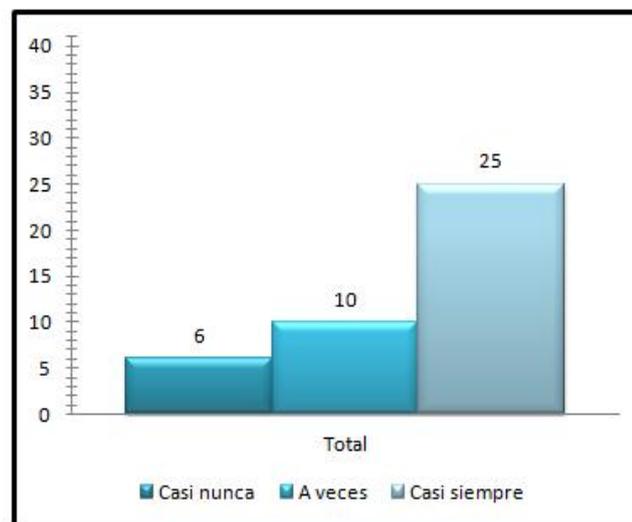
4) VARIABLE CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

4.1) ¿Su supervisor se preocupa por su desarrollo personal?



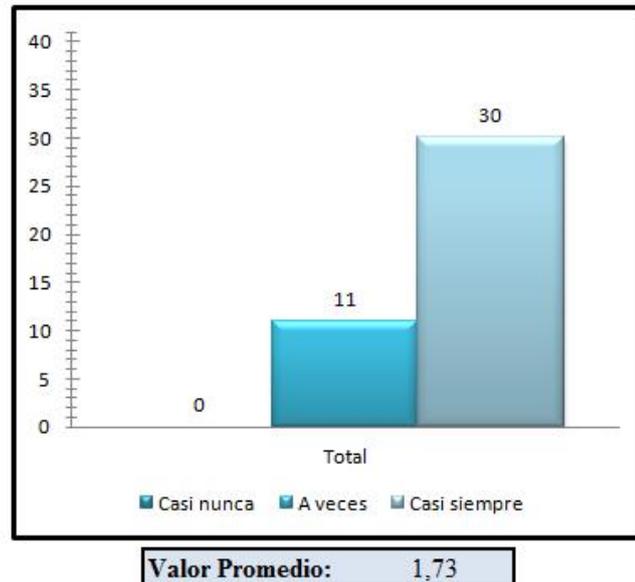
Valor Promedio: 1,51

4.2) ¿Su supervisor se preocupa por su crecimiento dentro de la organización?



Valor Promedio: 1,46

4.3) ¿Siente usted que su supervisor valora sus capacidades?

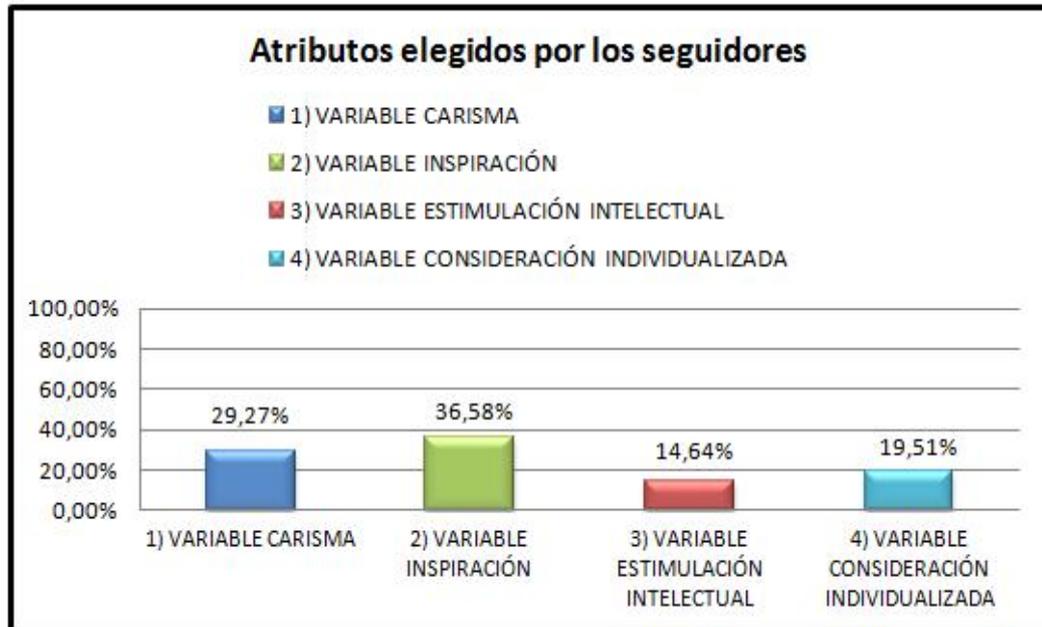


VALORES PROMEDIO POR VARIABLE PARA SEGUIDORES:

VARIABLES:	SEGUIDORES
	VALORES PROMEDIO
1) VARIABLE CARISMA	1,68
1.1)	1,59
1.2)	1,78
2) VARIABLE INSPIRACIÓN	1,72
2.1)	1,71
2.2)	1,73
3) VARIABLE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	1,77
3.1)	1,78
3.2)	1,76
4) VARIABLE CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	1,57
4.1)	1,51
4.2)	1,46
4.3)	1,73

	Casi nunca	A veces	Casi siempre
Escala de valores:	0	1	2

A continuación se presentan una serie de atributos, que en su conjunto definen un estilo de liderazgo. Señale a su entender el que considere más importante:

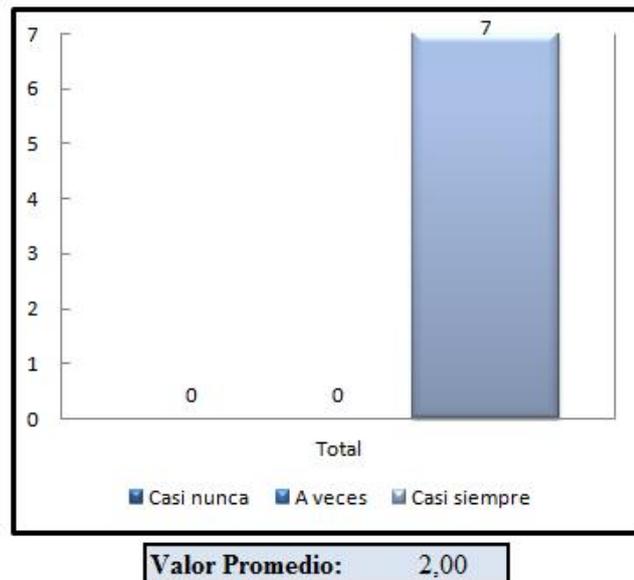


Atributos para los Seguidores:	% por respuesta:
1) CARISMA	29,27%
1.1) Poseer altos valores éticos y morales	4,88%
1.2) Ser alguien respetable y confiable	24,39%
2) INSPIRACIÓN	36,58%
2.1) Estimular el trabajo grupal	21,95%
2.2) Motivar a conseguir las metas de la organización	14,63%
3) ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	14,64%
3.1) Otorgar la libertad de expresar distintos puntos de vista	7,32%
3.2) Incentivar la búsqueda de soluciones creativas a los problemas diarios	7,32%
4) CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	19,51%
4.1) Preocuparse por el desarrollo personal y laboral de los empleados	17,07%
4.2) Valorar las capacidades de sus empleados	2,44%
Total	100%

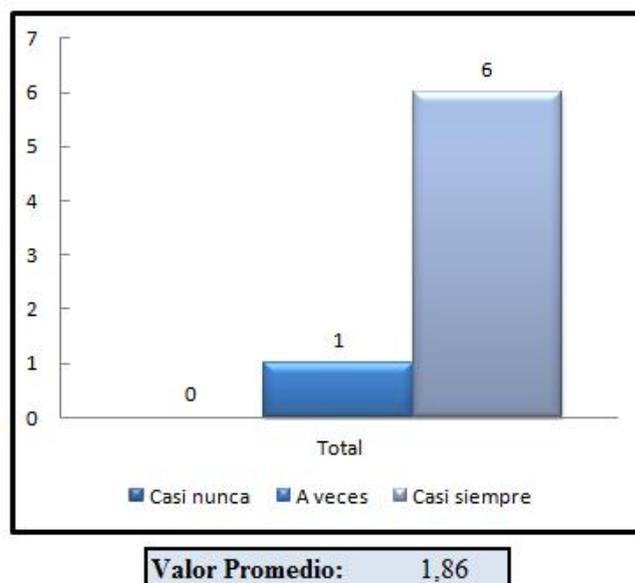
LÍDERES

1) VARIABLE CARISMA

1.1) ¿Se considera un modelo a seguir por sus valores éticos y morales?



1.2) ¿Siente usted que es una persona digna de respeto y confiable?



2) VARIABLE INSPIRACIÓN

2.1) ¿Estimula y motiva a sus subordinados a trabajar en equipo?



Valor Promedio: 1,86

2.2) ¿Inspira a sus subordinados a alcanzar metas organizacionales?



Valor Promedio: 1,86

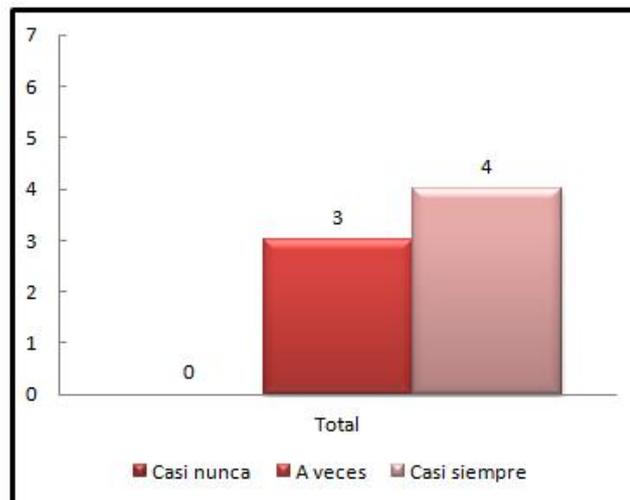
3) VARIABLE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

3.1) ¿Le otorga a sus subordinados libertad para expresar sus puntos de vista al momento de resolver situaciones problemáticas?



Valor Promedio: 1,86

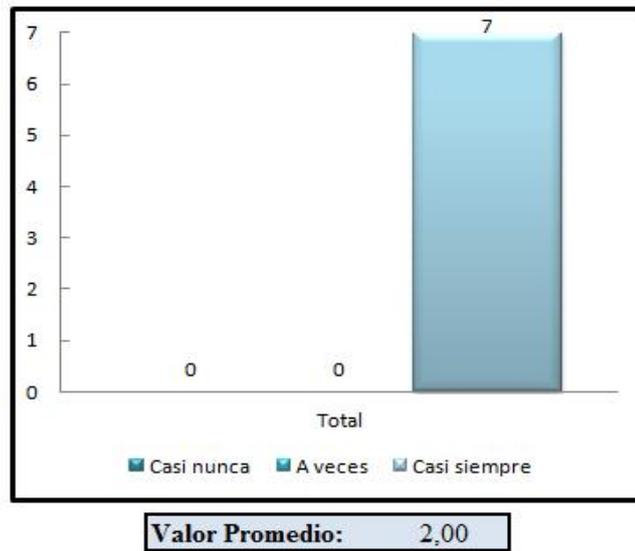
3.2) ¿Incentiva a sus subordinados a innovar al momento de desempeñar sus tareas?



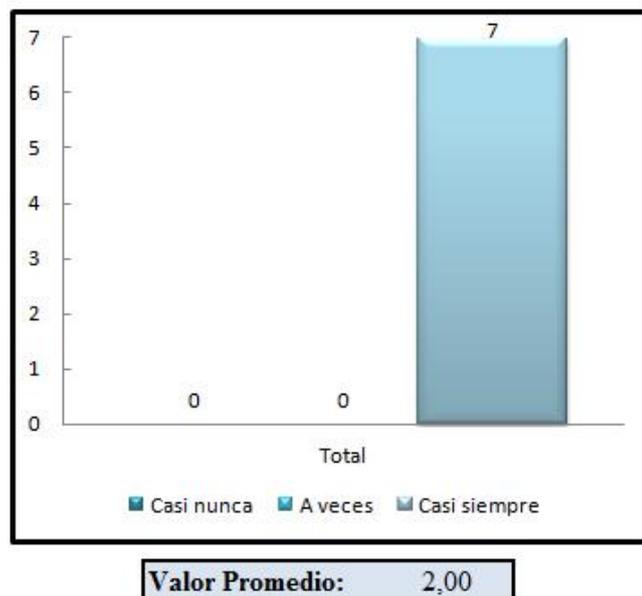
Valor Promedio: 1,57

4) VARIABLE CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

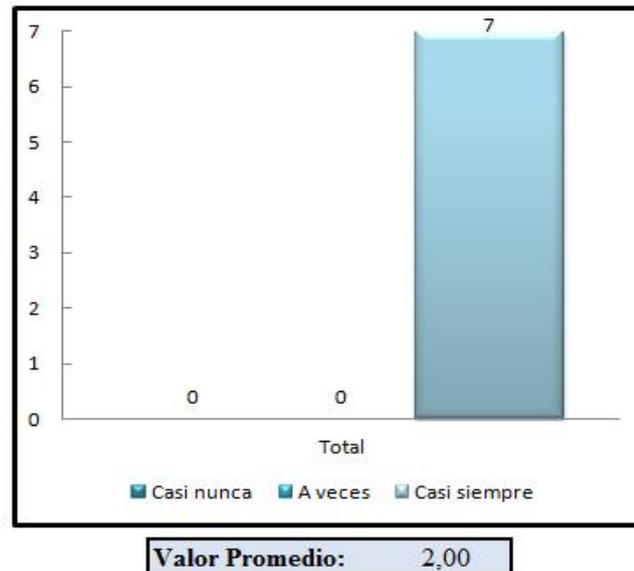
4.1) ¿Se preocupa por el desarrollo personal de sus subordinados?



4.2) ¿Se preocupa por el crecimiento de sus subordinados dentro de la organización?



4.3) ¿Valora las capacidades de sus subordinados?

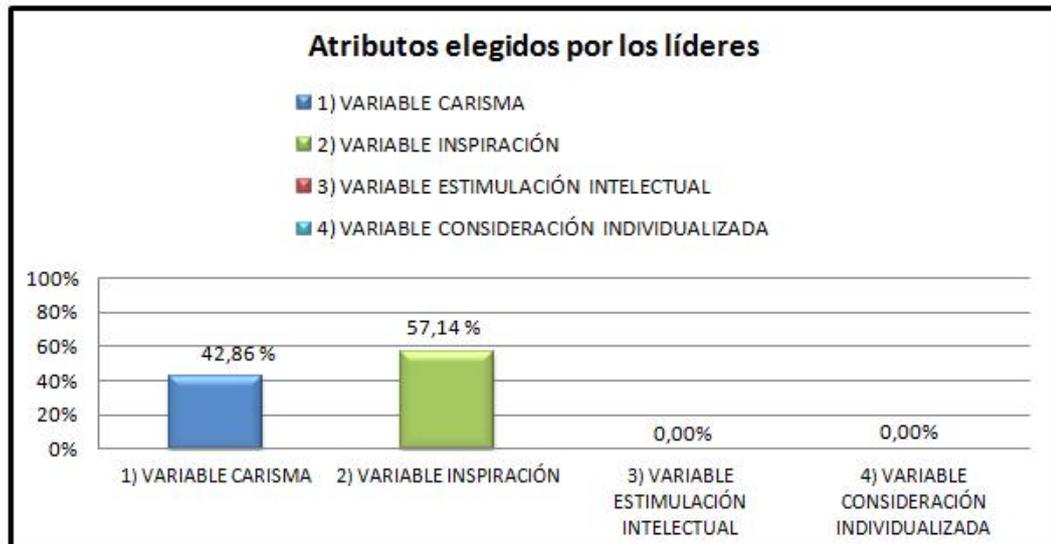


VALORES PROMEDIO POR VARIABLE PARA LÍDERES:

VARIABLES:	LÍDERES
	VALORES PROMEDIO
1) VARIABLE CARISMA	1,93
1.1)	2,00
1.2)	1,86
2) VARIABLE INSPIRACIÓN	1,86
2.1)	1,86
2.2)	1,86
3) VARIABLE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	1,71
3.1)	1,86
3.2)	1,57
4) VARIABLE CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	2,00
4.1)	2,00
4.2)	2,00
4.3)	2,00

	Casi nunca	A veces	Casi siempre
Escala de valores:	0	1	2

A continuación se presentan una serie de atributos que en su conjunto definen un estilo de liderazgo. Señale a su entender la que considere más importante:



Atributos para los Líderes:	% por respuesta:
1) CARISMA	42,86%
1.1) Poseer altos valores éticos y morales	42,86%
1.2) Ser alguien respetable y confiable	0,00%
2) INSPIRACIÓN	57,14%
2.1) Estimular el trabajo grupal	14,28%
2.2) Motivar a conseguir las metas de la organización	42,86%
3) ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	0,00%
3.1) Otorgar la libertad de expresar distintos puntos de vista	0,00%
3.2) Incentivar la búsqueda de soluciones creativas a los problemas diarios	0,00%
4) CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	0,00%
4.1) Preocuparse por el desarrollo personal y laboral de los empleados	0,00%
4.2) Valorar las capacidades de sus empleados	0,00%
Total	100%

Entrevista con el Lic. Walter Rodríguez, Gerente de RRHH y Operaciones de la empresa Multi Ahorro

Con su ingreso a la empresa en el año 2005, en una primera instancia con el único objetivo de gerenciar el Departamento de RRHH de la misma, comienza un período de cambios profundos en la organización. En efecto, su estilo de liderazgo permitió generar capacidad en los integrantes del Departamento de



Recursos Humanos para atender, escuchar y solucionar problemas de los clientes internos en forma rápida concisa y eficiente, de manera de lograr un apoyo directo e identificación de los empleados con la empresa y los objetivos de la misma. Para ello, resultó vital la tarea de aconsejar, guiar y dirigir a los Gerentes y

Supervisores para relacionarse de la forma más adecuada con sus subordinados y obtener el máximo de esfuerzo y colaboración.

Uno de los primeros obstáculos que debió sortear al comenzar su tarea, fue la inexistencia de gerentes en los locales de Multi Ahorro. En su lugar se contaba con un “encargado de local”, el cual no tenía claramente definida sus atribuciones y tampoco el conocimiento suficiente sobre la empresa para la que trabajaba. Asimismo, en el caso de los mandos medios no existía una relación directa entre

autoridad y responsabilidad, lo cual se reflejaba en el relacionamiento con sus superiores y dependientes, afectando la imagen de la empresa ante el cliente.

Como respuesta ante dicha situación, procedió a crear la figura del gerente, definiendo y comunicando claramente las responsabilidades inherentes al cargo, concediéndole el nivel de autoridad apropiado. Para el caso de los mandos medios, el objetivo fue otorgarle a la posición la importancia que efectivamente debía tener dentro de la organización, asignándole también la autoridad y responsabilidades correspondientes.

Consecuentemente, se comenzó a implementar un plan de capacitación para gerentes y encargados de área sobre las políticas, planes, programas, prácticas, procesos y herramientas adecuadas, (sistemas de compensaciones, retención de personal, monitoreo de desempeño, etc.) de manera de asegurar el cumplimiento de las directivas emanadas de la dirección de la compañía. Pero la capacitación no solamente apuntó a mandos medios y gerentes, sino que la misma también llegó al resto de los funcionarios de la organización, dando como resultado una mejor atención al público y por ende una mayor satisfacción de los clientes. Hoy en día, la empresa ha ido más allá y ha desarrollado el concepto de capacitación previa, mediante “Academias” (de caja, fiambrería, reposición, carnicería) que tienen la función de preparar a futuros empleados para la tarea que deberán desempeñar, antes de ingresar a la organización.

Lo anteriormente referido, no solo redundará en una mejor atención, sino que también conlleva que el futuro empleado se genere una imagen positiva sobre la empresa y un sentido de pertenencia a la misma.

Coaching y Trabajo en Equipo, son dos conceptos fundamentales en su opinión para lograr los objetivos trazados, siendo entonces una de sus metas la internalización de dichas nociones en toda la organización. Actualmente se puede afirmar que dichos fines han sido alcanzados, ya que en el caso de verificarse la existencia de un gerente que no esté liderando de forma eficaz a sus subordinados, es trasladado a un local en donde la fortaleza de los mandos medios es tal, que logran “entrenarlo” nuevamente en el desempeño adecuado de sus funciones. En cuanto al Trabajo en Equipo, hoy en día cada gerente de local junto con su grupo de mandos medios llevan a cabo reuniones semanales, a los efectos de tratar temas referidos al funcionamiento de la sucursal, analizar desvíos con respecto a los objetivos propuestos y plantear en conjunto las posibles soluciones.

En virtud de la plena conformidad con su gestión en el área de RRHH, los Directores de la empresa resolvieron también nombrarlo “Gerente de Operaciones de la Organización”, posición que tiene la responsabilidad de la gestión integral de la misma, pasando así a integrar el Comité Ejecutivo.

Dentro de sus funciones como Gerente de RRHH y Operaciones, cabe destacar las siguientes:

- Creación e implementación de distintos planes de Recursos Humanos a ser Capacitación, Beneficios, Retención, Compensación, Seguridad, Calidad de Vida, Responsabilidad Social Empresarial, Entretenimientos, etc. etc. Promover la participación de todos y cada uno de los involucrados en todos los programas de manera de asegurar el éxito de cada uno de ellos así como su continuidad y permanencia en el tiempo.
- Creación de un sistema de Evaluación por desempeño específico para la compañía, de acuerdo a los objetivos marcados por la Dirección de la empresa. Capacitación a los evaluadores y monitoreo del mismo.
- Desarrollo de un sistema especial que contempla comités evaluadores otorgándole importancia y capacidad de resolución en caso de conflicto.
- Asistir y ayudar a los empleados a resolver problemas relativos a su ámbito de trabajo. Brindarle guía y dirección en asuntos relacionados con el código de conducta, reglamento interno y los distintos procedimientos que existen en la compañía.
- Evaluar la implementación y la efectividad de los programas, herramientas y procesos del Departamento de Recursos Humanos a través del monitoreo constante y permanente utilizando métodos como entrevistas guiadas, buzón

de sugerencias, etc. Una vez detectado las desviaciones o ineficiencias de los mismos, se realiza en forma inmediata las correcciones necesarias.

- aconsejar y guiar a Gerentes y empleados en general sobre la aplicación y significado del manual del empleado, código de conducta y leyes que regulan las relaciones laborales en Uruguay.
- Creación del código de Conducta y sistema de Quejas (Compliance) como forma de asegurar guía y dirección a las políticas y objetivos perseguidos por la organización.
- confección del presupuesto anual de Recursos Humanos para toda la compañía. Monitoreo de la evolución del gasto y corrección de ser necesario.
- Participación activa en el Marketing Plan anual.
- Customer Focus: Crear la cultura que las necesidades de nuestros clientes (externos & internos) son el pilar de accionar del departamento y de todos los integrantes de la empresa.
- Desarrollar e implementar y dirigir todos los programas de entrenamiento de la empresa en todo el país.
- Participar activamente en grupos de trabajo de otras secciones aportando puntos de vista distintos, experiencia y guía de ser necesario.

- Crear e implementar la aplicación de la primera encuesta de satisfacción de empleados en la compañía.
- Administrar la gestión de sueldos.
- Representar a la organización en varios comités y reuniones de negocio de manera de afianzar el programa de Responsabilidad Social Empresarial creado por el propio Departamento de Recursos Humanos.
- Representante oficial ante el Sindicato FUECI con más de 900 empleados afiliados y siendo además electo como el Representante oficial empresarial por la Asociación de Supermercados del Uruguay (ASU) para representarlos ante los Consejos de Salarios, dictaminados por ley, promovidos y dirigidos por el Gobierno de Uruguay; se le otorgó la responsabilidad de tener todas las negociaciones salariales, compensatorias y beneficios en general con la Central obrera que nuclea a todos los empleados de los Supermercados y Autoservicios del Uruguay.

5. CONCLUSIONES

De acuerdo a los datos globales obtenidos mediante la aplicación de los cuestionarios en sus dos versiones (líder y seguidor), existe una coincidencia entre la visión que tienen los mandos medios respecto a sus gerentes, y el concepto que tienen estos últimos de sí mismos. En efecto, en ambos casos los resultados muestran un puntaje alto en las cuatro variables que definen a un Líder Transformacional, por lo cual consideramos que dicho estilo de liderazgo se encuentra presente en las sucursales de Multi Ahorro en las que se desarrolló nuestro trabajo, respondiendo así la primera pregunta de nuestra investigación.

Si bien los valores promedios alcanzados para las variables Inspiración y Estimulación Intelectual son similares cuando comparamos las respuestas de líderes y seguidores, cabe señalar que no ocurre lo mismo con Carisma y Consideración Individualizada. Lo antedicho se ve reflejado en que los seguidores sienten que estas últimas constituyen los puntos más débiles de sus líderes, mientras que los gerentes estiman justamente lo opuesto, demostrándolo a través de una excelente autocalificación en esos rubros.

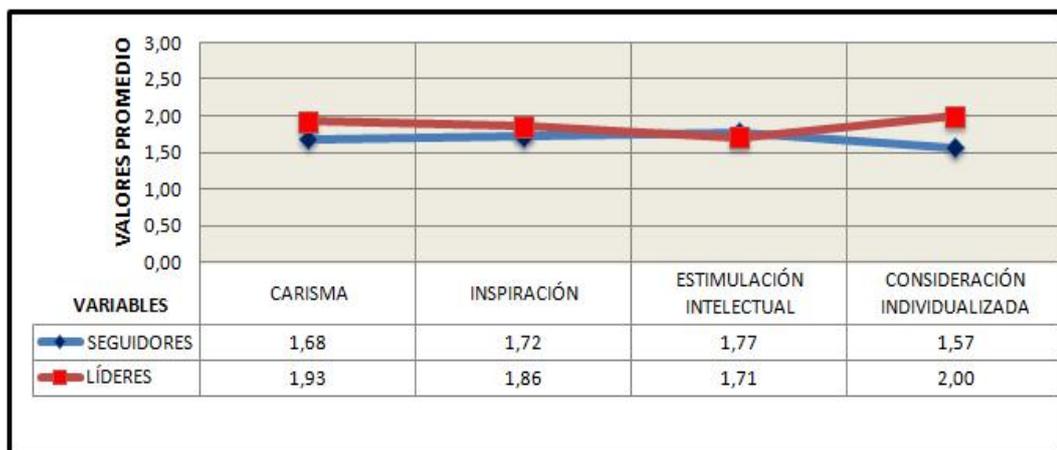
“Nuevas tendencias de Liderazgo. Liderazgo Transformacional, mandos medios y su influencia en la organización. Caso de estudio: Cadena Multi Ahorro”

VARIABLES:	SEGUIDORES	LÍDERES
	VALORES PROMEDIO	VALORES PROMEDIO
1) VARIABLE CARISMA	1,68	1,93
1.1)	1,59	2,00
1.2)	1,78	1,86
2) VARIABLE INSPIRACIÓN	1,72	1,86
2.1)	1,71	1,86
2.2)	1,73	1,86
3) VARIABLE ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	1,77	1,71
3.1)	1,78	1,86
3.2)	1,76	1,57
4) VARIABLE CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	1,57	2,00
4.1)	1,51	2,00
4.2)	1,46	2,00
4.3)	1,73	2,00

	SEGUIDORES	LÍDERES
Valor Promedio de las cuatro variables:	1,69	1,89

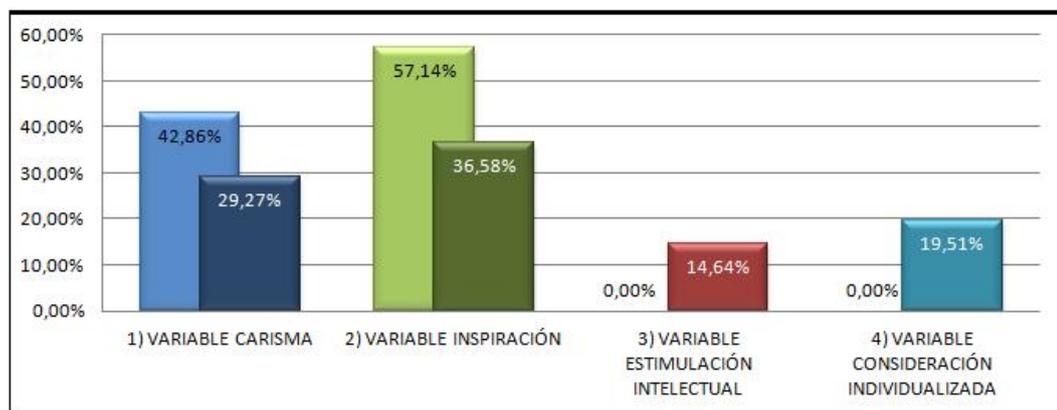
	Casi nunca	A veces	Casi siempre
Escala de valores:	0	1	2

COMPARATIVO LÍDER-SEGUIDOR PARA VALORES PROMEDIO



En lo referente al objetivo planteado en la última pregunta, que consistía en determinar si alguna de las cuatro variables que definen a un Líder Transformacional tenía mayor peso con respecto a las demás, obtuvimos resultados coincidentes. En el caso de los seguidores, el 65,85% dan mayor importancia a las variables Carisma e Inspiración (29,27% y 36,58% respectivamente). Mientras tanto, para los líderes se obtuvo una respuesta contundente, ya que las mismas fueron consideradas como las únicas variables trascendentes (Carisma 42,86% e Inspiración 57,14%).

COMPARATIVO LÍDER-SEGUIDOR PARA LA ÚLTIMA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO



Los resultados muestran entonces, que existe un problema en la forma que los líderes expresan su preocupación por el desarrollo personal y profesional de sus seguidores, así como la valoración que realizan de las capacidades de los

mismos. Lo anteriormente referido, surge del alto puntaje que se adjudicaron los líderes para la variable Consideración Individualizada, y que la misma resultó ser el puntaje más bajo otorgado por los seguidores. Sin embargo, este problema no resultaría de mayor trascendencia dado el poco peso otorgado por los seguidores a la mencionada variable, ya que en la última pregunta del cuestionario sólo el 19,51 % la señaló como fundamental para el buen desempeño de un líder.

Consecuentemente, en el caso que la empresa objeto de estudio pretenda profundizar en la implementación de un estilo de Liderazgo Transformacional, estimamos conveniente se trabaje en lo que respecta a las variables Carisma e Inspiración, ya que fueron las consideradas más trascendentes tanto por líderes como por seguidores.

En lo que tiene que ver con Carisma, resultó ser la variable con el segundo menor puntaje en la evaluación que los seguidores hicieron sobre sus líderes. Es por ello, que consideramos pertinente que se trabaje en el tema tratando de implementar nuevas herramientas para encontrar ese “don de seducción” en los actuales o futuros funcionarios, y así alcanzar una mayor eficiencia en la selección del mejor candidato para ocupar un cargo gerencial.

Mientras tanto en lo referente a la variable Inspiración, si bien obtuvo puntajes altos en ambas versiones del cuestionario, resulta imprescindible

continuar despertando el espíritu de equipo y el compromiso necesario a todo nivel, como herramienta primordial a los efectos de alcanzar las metas fijadas por la organización.

En lo referente a la variable Consideración Individualizada, sería importante revisar la forma que tienen los líderes de comunicar tanto la estima personal como la valoración profesional hacia sus subordinados, a los efectos de mejorar este concepto y así reducir la brecha observada en las respuestas de los cuestionarios.

Con respecto a la segunda pregunta de nuestra investigación, si bien podemos afirmar que la meta de crecimiento en el mercado fijada por la empresa se alcanzó, no podemos concluir con nuestro trabajo, que la aplicación de un estilo de liderazgo Transformacional haya sido el único factor responsable, ni tampoco el más importante para que la empresa lograra el mencionado objetivo.

Sin embargo, podemos aseverar que el cambio profundo ocurrido en el interior de la organización en los últimos cinco años, resultó sumamente trascendente para el crecimiento experimentado. Dicho cambio se comienza a materializar fundamentalmente a partir del advenimiento del hoy Gerente de Operaciones: Lic. Walter Rodríguez, responsable de haber llevado a cabo una importante reestructura a nivel de los Recursos Humanos y de impulsar la

implementación de un estilo de liderazgo netamente Transformacional en la institución. Consecuentemente, el mencionado estilo resultó un factor determinante para el logro de los fines diagramados.

De la información obtenida a través de las entrevistas realizadas y conversaciones mantenidas con gerentes y mandos medios, observamos el alto concepto que tienen estos últimos del Lic. Rodríguez tanto en el aspecto laboral como humano.

En lo referente a su desempeño profesional, ha logrado transmitir su filosofía de trabajo y estilo de liderazgo, concientizando a las personas sobre la importancia de la obtención de los objetivos organizacionales. A dichos efectos, promovió el trabajo en equipo, incentivó a los empleados a plantear los problemas que debían enfrentar en su labor diaria y buscar posibles soluciones, implementó programas de capacitación y otras medidas que redundaron en una gran identificación del funcionario con la empresa, un mayor compromiso y un “esfuerzo extra” antes inexistente.

En cuanto a la faceta humana, logró ganarse el aprecio del personal por su preocupación constante en mejorar las condiciones de trabajo, implementando mejoras y beneficios para los funcionarios, como ser: percepción de haberes dentro de los primeros cinco días del mes, rebajas para compras realizadas en

todas las sucursales de la empresa, descuento del 50% en productos de rotisería para el almuerzo, etc. Cabe señalar, que las medidas anteriormente mencionadas fueron dadas a conocer a este equipo de trabajo por parte de los propios empleados entrevistados, viéndose así confirmado con hechos el siguiente pensamiento expresado por el propio Lic. Rodríguez, “el capital humano es el activo más importante que posee la organización.”

Es así entonces, que este “Líder Transformacional” no solamente influyó en los gerentes y encargados de área de la Cadena, transmitiendo su filosofía de trabajo y demostrando con resultados positivos la eficacia y eficiencia de su proceder, sino que también obtuvo el reconocimiento de parte de los Directores de la empresa.

Dicho reconocimiento, se plasmó a través de su nombramiento como Gerente de Operaciones de la firma, posición que integra el comité Ejecutivo de la Empresa y tiene la responsabilidad de la gestión integral de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

DOCUMENTOS, ESTUDIOS Y LIBROS

- Bass B. y Avolio B.: “MLQ Multifactor Leadership Questionnaire” 2ª Edición, Mindgarden Inc, EUA, 2000.
- Bass, B.: “Liderazgo y performance más allá de las expectativas”, The Free Press, 1985.
- Cuoto, R.: “Capital Social y liderazgo”, Proyecto sobre estudios de Liderazgo: Liderazgo Transformacional, Papeles de Trabajo, Academy of Leadership Press, 1997.
- Drucker, P.: “La gerencia en tiempos difíciles”, Ateneo, 1982.
- Drucker, P.: “La Sociedad Post-Capitalista”, Butterworth-Heinemann, 1993.
- García, Victor J., Verdú, Antonio J. y Tapia M.: “El nuevo líder de la sociedad del conocimiento y del aprendizaje”, Revista Alta Dirección N° 245/246 año XLII, 2006.
- Gibson, James L., Ivancevich John M. y Donnely, James H.: “Las organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos”, Mc. Graw Hill, 2001.
- Giménez, F.: “Liderazgo con Alma”, Revista Alta Dirección N° 239 año XL, 2005.
- Hunter, J.: “La Paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo”, Empresa Activa, 1999.
- Koontz, H. y Weihrich, H.: “Una perspectiva global”, Mc Graw Hill, 1998.

- Maxwell, John C.: “Líder de 360°”, Thomas Nelson Publishers, EUA, 2005.
- Mintzberg, H.: “La Estructura de las Organizaciones”, 1979.
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I.: “Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española”, *Psicothema*, Vol.22, N° 3, 2010.
- Nader, M. y Castro, A.: “Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel. Un estudio comparativo”, *Perspectivas en Psicología*, Vol.4, N° 1, 2007.
- Nader, M. y Sánchez, E.: “Estudio comparativo de los valores de líderes transformacionales y transaccionales civiles y militares”, *Anales de Psicología*, Vol.26, N° 1, 2010.
- Pastor, Juan C.: “Liderando una Organización Global: Desarrollo de nuevas competencias de liderazgo”, *Revista Alta Dirección* N° 239 Año XL, 2005.
- Robbins, S. y Coulter, M.: “Administración” 6ª Edición, Pearson Educación, México, 2000.
- Robbins, S.: “Comportamiento Organizacional” 10ª Edición, Pearson Educación, México, 2004.
- Senge, P.: “La quinta disciplina”, Granica, 1994.
- Stoner, J., Stodgill, R. y Freeman, R.: “Administración”, Prentice Hall, 1996.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN MONOGRÁFICA

- Cabral, A., Franceschini, J. y Muro, A.: “Últimas tendencias en la potenciación del talento: trabajo exploratorio”, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República, 2010.
- Coublrough, N., Gherardi, P. y Gibernau, N.: “Liderazgo y Responsabilidad Social, su importancia en el desarrollo de la visión empresarial”, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República, 2007.
- Rodríguez, C.: “La innovación como factor diferencial en la competitividad de las empresas de la Industria Textil del Sector de la Vestimenta en el Uruguay”, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República, 2010.
- Vega, C., Zavala, G.: “Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno”, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología, 2004.

SITIOS WEB

- www.hbrla.com
- www.ebscohost.com
- www.Search.epnet.com
- www.scholargoogle.com
- www.books.google.com
- www.mef.gub.uy
- www.mbaconsultores.org

“Nuevas tendencias de Liderazgo. Liderazgo Transformacional, mandos medios y su influencia en la organización. Caso de estudio: Cadena Multi Ahorro”

- www.elergonomista.com
- www.degerencia.com
- www.fac.usach.cl
- www.unilibro.es
- www.repec.org
- www.apa.org

ANEXOS

INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Cuestionarios

La finalidad de los cuestionarios aplicados, es analizar la posible existencia de líderes con características Transformacionales en determinadas sucursales de la empresa objeto de estudio.

El objetivo de las preguntas elaboradas, es obtener las opiniones que los subordinados tienen con respecto a sus superiores inmediatos y la visión que éstos últimos poseen de sí mismos. Consecuentemente, se desarrolla una versión Líder y una versión Seguidor del referido cuestionario, buscando contrastar las afirmaciones vertidas.

Finalmente, se intenta comprobar con las respuestas obtenidas, si alguna de las cuatro variables que definen al Líder Transformacional puede destacarse como la más determinante, o por el contrario, todas exhiben igual trascendencia.

Las preguntas se responden en forma libre, asegurándose la total reserva de la información proporcionada por los entrevistados.

El presente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación monográfica, cuyo objetivo es la obtención del título de Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República.

El mismo es de carácter anónimo y la información proporcionada será utilizada exclusivamente por los responsables de la mencionada investigación.

Desde ya agradecemos la colaboración brindada.

Cuestionario sobre Liderazgo (Versión Líder)

Carisma

¿Se considera un modelo a seguir por sus valores éticos y morales?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE

¿Siente usted que es una persona digna de respeto y confiable?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE

Inspiración

¿Estimula y motiva a sus subordinados a trabajar en equipo?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE

¿Inspira a sus subordinados a alcanzar metas organizacionales?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE

Estimulación Intelectual

¿Le otorga a sus subordinados libertad para expresar sus puntos de vista al momento de resolver situaciones problemáticas?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE

¿Incentiva a sus subordinados a innovar al momento de desempeñar sus tareas?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE

Consideración Individualizada

¿Se preocupa por el desarrollo personal de sus subordinados?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE

¿Se preocupa por el crecimiento de sus subordinados dentro de la organización?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE

¿Valora las capacidades de sus subordinados?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE

A continuación se presentan una serie de atributos que en su conjunto definen un estilo de liderazgo.

Señale cual de ellos considera usted más importante (por favor elija solo uno):

- a) poseer altos valores éticos y morales
- b) ser alguien respetable y confiable
- c) estimular el trabajo grupal
- d) motivar a conseguir las metas de la organización
- e) otorgar la libertad de expresar distintos puntos de vista
- f) incentivar la búsqueda de soluciones creativas a los problemas diarios
- g) preocuparse por el desarrollo personal y laboral de los empleados
- h) valorar las capacidades de sus empleados

El presente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación monográfica, cuyo objetivo es la obtención del título de Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República.

El mismo es de carácter anónimo y la información proporcionada será utilizada exclusivamente por los responsables de la mencionada investigación.

Desde ya agradecemos la colaboración brindada.

Cuestionario sobre Liderazgo (Versión Seguidor)

Carisma

¿Considera a su supervisor como un modelo a seguir por sus valores éticos y morales?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE

¿Siente que su supervisor es una persona digna de respeto y en quien puede confiar?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE

Inspiración

¿Se siente usted estimulado y motivado por su supervisor a trabajar en equipo?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE

¿Siente que su supervisor lo inspira a alcanzar metas organizacionales?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE

Estimulación Intelectual

¿Su supervisor le otorga libertad para expresar sus puntos de vista al momento de resolver situaciones problemáticas?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE

¿Se siente incentivado por su superior a innovar al momento de desempeñar sus tareas?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE

Consideración Individualizada

¿Su supervisor se preocupa por su desarrollo personal?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE

¿Su supervisor se preocupa por su crecimiento dentro de la organización?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE

¿Siente usted que su supervisor valora sus capacidades?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE

A continuación se presentan una serie de atributos que en su conjunto definen un estilo de liderazgo.

Señale cual de ellos considera usted más importante (por favor elija solo uno):

- a) poseer altos valores éticos y morales
- b) ser alguien respetable y confiable
- c) estimular el trabajo grupal
- d) motivar a conseguir las metas de la organización
- e) otorgar la libertad de expresar distintos puntos de vista
- f) incentivar la búsqueda de soluciones creativas a los problemas diarios
- g) preocuparse por el desarrollo personal y laboral de los empleados
- h) valorar las capacidades de sus empleados

A continuación se presenta un resumen de las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado a los Líderes:

Carisma

¿Se considera un modelo a seguir por sus valores éticos y morales?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	TOTAL
0	0	7	7

¿Siente usted que es una persona digna de respeto y confiable?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	TOTAL
0	1	6	7

Inspiración

¿Estimula y motiva a sus subordinados a trabajar en equipo?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	TOTAL
0	1	6	7

¿Inspira a sus subordinados a alcanzar metas organizacionales?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	TOTAL
0	1	6	7

Estimulación Intelectual

¿Le otorga a sus subordinados libertad para expresar sus puntos de vista al momento de resolver situaciones problemáticas?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	TOTAL
0	1	6	7

“Nuevas tendencias de Liderazgo. Liderazgo Transformacional, mandos medios y su influencia en la organización. Caso de estudio: Cadena Multi Ahorro”

¿Incentiva a sus subordinados a innovar al momento de desempeñar sus tareas?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	TOTAL
0	3	4	7

Consideración Individualiza

¿Se preocupa por el desarrollo personal de sus subordinados?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	TOTAL
0	0	7	7

¿Se preocupa por el crecimiento de sus subordinados dentro de la organización?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	TOTAL
0	0	7	7

¿Valora las capacidades de sus subordinados?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	TOTAL
0	0	7	7

A continuación se presentan una serie de atributos que en su conjunto definen un estilo de liderazgo.

Señale cual de ellos considera usted más importante (por favor elija solo uno):

a) poseer altos valores éticos y morales	3
b) ser alguien respetable y confiable	0
c) estimular el trabajo grupal	1
d) motivar a conseguir las metas de la organización	3
e) otorgar la libertad de expresar distintos puntos de vista	0
f) incentivar la búsqueda de soluciones creativas a los problemas diarios	0
g) preocuparse por el desarrollo personal y laboral de los empleados	0
h) valorar las capacidades de sus empleados	0
TOTAL	7

A continuación se presenta un resumen de las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado a los Seguidores:

Carisma

¿Considera a su supervisor como un modelo a seguir por sus valores éticos y morales?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	TOTAL
1	15	25	41

¿Siente que su supervisor es una persona digna de respeto y en quien puede confiar?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	TOTAL
0	9	32	41

Inspiración

¿Se siente usted estimulado y motivado por su supervisor a trabajar en equipo?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	TOTAL
0	12	29	41

¿Siente que su supervisor lo inspira a alcanzar metas organizacionales?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	TOTAL
1	9	31	41

Estimulación Intelectual

¿Su supervisor le otorga libertad para expresar sus puntos de vista al momento de resolver situaciones problemáticas?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	TOTAL
0	9	32	41

“Nuevas tendencias de Liderazgo. Liderazgo Transformacional, mandos medios y su influencia en la organización. Caso de estudio: Cadena Multi Ahorro”

¿Se siente incentivado por su superior a innovar al momento de desempeñar sus tareas?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	TOTAL
1	8	32	41

Consideración Individualizada

¿Su supervisor se preocupa por su desarrollo personal?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	TOTAL
6	8	27	41

¿Su supervisor se preocupa por su crecimiento dentro de la organización?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	TOTAL
6	10	25	41

¿Siente usted que su supervisor valora sus capacidades?

CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	TOTAL
0	11	30	41

A continuación se presentan una serie de atributos que en su conjunto definen un estilo de liderazgo. Señale cual de ellos considera usted más importante (por favor elija solo uno):

a) poseer altos valores éticos y morales	2
b) ser alguien respetable y confiable	10
c) estimular el trabajo grupal	9
d) motivar a conseguir las metas de la organización	6
e) otorgar la libertad de expresar distintos puntos de vista	3
f) incentivar la búsqueda de soluciones creativas a los problemas diarios	3
g) preocuparse por el desarrollo personal y laboral de los empleados	7
h) valorar las capacidades de sus empleados	1
TOTAL	41