



UNIVERSIDAD DEL SALVADOR
FACULTAD DE PSICOLOGIA Y PSICOPEDAGOGIA
DOCTORADO EN PSICOLOGIA

ANGELA MARIA TEIXEIRA DE ALMEIDA

**La confianza en las relaciones entre líderes y liderados en una organización
laboral**

BUENOS AIRES
2017



ANGELA MARIA TEIXEIRA DE ALMEIDA

**La confianza en las relaciones entre líderes y liderados en una organización
laboral**

Tesis presentada a la Facultad de Psicología y
Psicopedagogía de la Universidad del Salvador
como parte de los requisitos para la obtención de
grado de Doctor en Psicología.

Área de Concentración: Psicología
Organizacional

Directora: Prof^a. Dra. Liliana Fasano, y Co-
Director Prof. Dr. Ávilo Roberto de Magalhães

BUENOS AIRES

2017



Autorizo la reproducción y divulgación total o parcial de este trabajo por cualquier medio convencional o electrónico para fines de estudio e investigación, manteniendo citada la fuente.

Teixeira de, Almeida Angela Maria

La confianza en las relaciones entre líderes y liderados en una organización laboral/
Angela Maria Teixeira de Almeida: Directores de tesis Prof^a. Dra. Liliana Fasano y Co Director Prof^o Dr. Ávilo Roberto de Magalhães - Buenos Aires, Cuiabá -2017.

213 f.

Tesis (Doctorado) - Facultad de Psicología e Psicopedagogía de la Universidad del Salvador. Programa de Postgraduación en Psicología. Área de Concentración: Psicología Organizacional

1. Psicología 2.Confianza Organizacional 3.Liderazgo.I. Fasano, Liliana; Roberto de Magalhães, Avilo.

II.Título. III. Título. La confianza en las relaciones entre líderes y liderados en una organización laboral



DEDICATÓRIA

Dedico este trabajo a las personas más significativas en mi vida: mi marido Fernando José, a mis padres “*in memorian*” João Mezavilla Teixeira y Diva da Conceição Thurler Teixeira, mis hijos, Lis, Marcus, Isabela Maria y mi nuera Lorena. A mis nietos, Manuela, Miguel y Micaela para que la semilla del conocimiento sea plantada con esta dedicatoria. En ningún momento estuve sola en esta caminata. Ellos estuvieron a mi lado, apoyándome, incentivándome y haciendo que nunca flaquease.



AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a Dios por la vida llena de esperanzas, expectativas y sueños realizados.

A todos los profesionales de la Universidad Del Salvador USAL, que siempre se mostraron disponibles, especialmente Mariana, persona de gran talento y presteza.

A la Professora Dr^a Verónica Brasesco por la incansable dedicación por toda la caminata del doctorado.

Al profesor Dr. Filidoro “In memorian”, por la atención, cariño, principalmente por su disponibilidad en saciar mi sed de conocimiento al inicio del curso en que vamos atropellando a todos.

A la profesora Dr^aLiliana Fasano que fue imprescindible para la elaboración de este trabajo. Su desempeño, su competencia y su paciencia hicieron que yo consiguiese desdoblarme para que esta investigación se desarrollara y se concretizara; a mi codirector de tesis el Prof. Dr Àvilo Roberto de Magalhães por su dedicación y estímulo intelectual que me ayudó con sus ideas y me animó siempre que me sentía impotente.

A mi amiga de curso Marilandes Braga, que estuvo siempre a mi lado, soportando mis angustias y miedos, acogiéndome, incentivándome y apostando por mi trabajo.

La Universidad Federal de Mato Grosso, que confió en mi profesionalismo, permitiéndome ser parte del cuerpo técnico administrativo, en especial a mi prorectora Valeria Cerisara, a su Secretario de Gestión de Personas Domingos Sávio y a mi coordinadora de Gestión de Personas Kenia de Lara Bastos que comprensivamente soportó mis ausencias tanto física como emocionales a lo largo de este recorrido en el lugar de trabajo, demostrando cuan importante es vencer otra etapa de nuestra escalada profesional poniendo a disposición siempre que fuera necesario. A mi director João Bosco de Souza Cajueiro por comprender



tantas ausencias e incentivarme en todos los momentos en que flaqueaba. A mi amigo André Baptista Leite siempre a disposición.

A todos los que durante esta trayectoria se mostraron amigos y compañeros en esta obra en el ilimitado campo del conocimiento. Para ellos infinitas gracias.



“La tarea no es tanto ver aquello que nadie vio, es pensar lo que todavía nadie pensó sobre aquello que todo mundo ve”.

Arthur Schopenhauer



Resumen

El objetivo fundamental de lo presente trabajo consistió en investigar **La confianza en las relaciones entre líderes y liderados en una organización laboral** en un momento en que estos factores toman una gran importancia como diferenciadores para la organización. La confianza, genera un ambiente que facilita la comunicación, el entendimiento, la toma de decisiones y el trabajo en grupos laborales. Sin ella todo cambio resultará imposible, dado que nunca se tendrán miembros leales y entusiastas. Un líder que obtiene la confianza de su grupo de trabajo logra que los miembros sigan sus ideales, y velen por el cumplimiento de los objetivos. Así mismo, influye en la motivación de cada uno de los miembros porque ellos confían en que el líder los encaminará para lograr los resultados esperados. Actualmente, los líderes deben estar conscientes de que determinadas características pueden modificar la situación y desarrollo de cualquier organización, siendo que estudios de este género, podrán llevar a una verdadera concientización de aquello que muchas veces no es el objeto de intervención por parecer muy evidente. Inicialmente fue realizado un levantamiento teórico abarcando todos los componentes en estudio. En un segundo momento, fue implementada una parte empírica, a partir de un cuestionario efectuado en la empresa de estudio. Este cuestionario pretendió analizar que el liderazgo tiene el poder de potencializar mayores niveles de confianza en la organización. Para el desarrollo de trabajo de tesis se elaboró un estudio de campo, observacional, transversal, descriptivo con aplicación de investigación cuantitativa y cualitativa. De esta forma, el objetivo de la investigación fue alcanzado, pues las pruebas de correlación indicaron correlación positiva (de moderada a muy fuerte) entre las dimensiones evaluadas. tenderán a mejorar su puntuación y así mejorar el resultado general.

Palabras-clave: Psicología Organizacional, Confianza Organizacional, Liderazgo.



Abstract

The main objective of the present research was to investigate **The relationship of trust of leaders and leaders in their organizations** at a time when these factors take great importance as differentiators for the organization. Trust creates an environment that facilitates communication, understanding, decision making and work in working groups. Without it all change will be impossible, since you will never have loyal and enthusiastic members. A leader who gains the trust of his or her work group ensures that members follow their ideals, and ensure that the objectives are met. It also influences the motivation of each member because they trust that the leader will lead them to achieve the expected results. At present, leaders must be aware that certain characteristics can change the situation and development of any organization, and studies of this kind may lead to a real awareness of what is often not the object of intervention because it seems very obvious. Initially a theoretical survey was carried out covering all the components under study. In a second moment, an empirical part was implemented, based on a questionnaire carried out in the study company. This questionnaire aimed to analyze that leadership has the power to increase the levels of trust in the organization. For the development of thesis work, a cross-sectional, descriptive and observational field study was carried out with the application of quantitative and qualitative research. In this way, the objective of the investigation was reached, since the correlation tests indicated positive correlation (moderate to very strong) between the evaluated dimensions. will tend to improve their score and thus improve the overall result.

Keywords: Organizational Psychology, Organizational Trust, Leadership.



LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Confianza Organizacional y Interpersonal – Características Y Diferencias....	41
Tabla 2 - Tipos de Contrato Psicológico.....	50
Tabla 3 - Liderazgo Como Relación Causa Efecto.....	57
Tabla 4 - Estilos de Liderazgo.....	67
Tabla 5 - Resume el Modelo Continuo de Liderazgo de Likert.....	93
Tabla 6 - Situaciones Derivadas de Los Tres Factores de Control y la Influencia del líder.....	102
Tabla 7 - Modelo de Contingencia de Fielder de Eficacia Del Liderazgo.....	103
Tabla 8 - Relación Entre los Estilos de Liderazgo Y Los Niveles de Madurez.....	107
Tabla 9 - Resumen Comparativo Entre los Modelos de Liderazgo Situacional.....	112
Tabla 10 - Procesos de Influencia del Liderazgo Transformacional Versus Transaccional	124
Tabla 11 - Variables Relacionadas a los Datos Generales de la Muestra.....	137
Tabla 12 - Relación entre Comportamientos Clave del Liderazgo y las Variables.....	139
Tabla 13 - Subescalas de Confianza Organizacional y Variables Relacionadas a Estas..	141
Tabla 14 - Distribución de los Funcionarios Participantes de la Investigación por Cargo	147
Tabla 15 - Distribución de la Frecuencia por Sexo.....	149
Tabla 16 - Distribución de la Frecuencia por Edad.....	150
Tabla 17 - Distribución de la Frecuencia por Estado Civil.....	152
Tabla 18 - Distribución de la Frecuencia por Cantidad de Hijos.....	153
Tabla 19 - Distribución de la Frecuencia por Edad de los Hijos.....	154
Tabla 20 - Distribución de la Frecuencia por Grado de Escolaridad.....	156
Tabla 21 - Distribución de la Frecuencia por Antigüedad en la Empresa.....	157



Tabla 22 - Estadística Descriptiva por Variable (Media y Desvio Estándar) – Percepción del Liderazgo Variable Inversa.....	159
Tabla 23 - Estadística Descriptiva por Variable (Media Y Desvio Estándar) – Confianza Organizacional Variable Inversa.....	161
Tabla 24 - Análisis Descriptivo por Componente.....	165
Tabla 25 - Análisis Descriptivo por Sub Escalas de la Confianza Oganizacional.....	165
Tabla 26 - Escala para el Análisis de Consistencia Interna.....	166
Tabla 27 - Prueba de Confianza Interna por Componente – Alfa de Conbach.....	167
Tabla 28 - Pruebas a la Normalidad * (Lilliefors Significance Correction).....	169
Tabla 29 - Prueba de Normalidad a la Variable Sexo para los Componentes *(Lilliefors Significance Correction).....	172
Tabla 30 - Prueba de Normalidad a la Variable Sexo para Sub-Componentes de la Confianza (Lilliefors Significance Correction).....	172
Tabla 31 - Escala para el Análisis de Correlaciones.....	173
Tabla 32 - Matrices deCorrelaciones.....	174
Tabla 33 - Interpretación de la Matriz de Correlaciones.....	175
Tabla 34 - Coeficientes Beta del Modelo de Regresión Entre las Variables Liderazgo, Competencia, Benevolencia e Integridad.....	178



LISTA DE FIGURAS3

Figura 1 - Percepciones de Confianza.....	42
Figura 2 - Confianza Organizacional.....	43
Figura 3 - Desarrollo de las Teorías de Liderazgo.....	76
Figura 4 - Escala Continua del Comportamiento del Líder.....	91
Figura 5 - Modelo de Gestión de Blake y Mouton.....	95
Figura 6 - Liderazgo Situacional.....	108
Figura 7 - Características de los Líderes Transformacionales.....	120
Figura 8 - Modelo Conceptual de Investigación.....	132
Figura 9 - Delimitación del Área de Actuación de la Empresa.....	145
Figura 10 - Organograma de La Empresa.....	146
Figura 11 - Distribución en Porcentaje de los Funcionarios Participantes en la Encuesta por cargo	148
Figura 12 - Distribución Percentual por Sexo.....	150
Figura 13 - Distribución de la Frecuencia por Edad.....	151
Figura 14 - Distribución de la Frecuencia por Estado Civil.....	152
Figura 15 - Distribución de la Frecuencia por Cantidad de Hijos.....	153
Figura 16 - Distribución de la Frecuencia por Edad de los Hijos.....	155
Figura 17 - Distribución de la Frecuencia por Grado de Escolaridad.....	156
Figura 18 - Distribución de la Frecuencia por Antigüedad en la Empresa.....	158
Figura 19 – Diagrama de Dispersión del Liderazgo Versus Confianza Organizacional..	177



SUMÁRIO

1. INTRODUCCIÓN	15
2. OBJETIVOS	18
2.1 OBJETIVO GENERAL	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	19
3.1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	19
3.2 CONFIANZA	24
3.2.1 Conceptos y Definiciones	26
3.2.2 Relaciones Interpersonales y Confianza	31
3.2.3 Confianza Organizacional y Interpersonal	35
3.2.4 Beneficios de la Confianza Organizacional	42
3.2.5 Modelo de Confianza de Mayer, Davis Y Schoorman	52
3.3 LIDERAZGO	56
3.3.1 Conceptos y Definiciones	56
3.3.2 Estilos de Liderazgo	66
3.3.3 Liderazgo Organizacional	70
3.4 ANÁLISIS DEL LIDERAZGO POR CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES DEL LIDER	76
3.4.1 Análisis Conductual	82
3.4.2 Análisis Situacional/Contingencia	98
3.5 MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER	100
3.6 TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD	104
3.7 TEORIA DEL CAMINO - META	108
3.8 COMPARACIÓN ENTRE LOS DIFERENTES MODELOS SITUACIONALES...	111
3.9 NUEVOS ENFOQUES SOBRE LIDERAZGO (EL“NUEVO LIDERAZGO”)	113
3.10 LIDERAZGO TRANSACCIONAL	116
3.11 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	118
3.12 LIDERAZGO TRANSACCIONAL X LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ..	122
3.13 COMPARACIÓN ENTRE LOS DIVERSOS ENFOQUES SOBRE EL LIDERAZGO	126
3.14 CONFIANZA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO	128
4. MODELO DE INVESTIGACION, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS	132



4.1 HIPÓTESES Y PROBLEMA Y SUPUESTOS	133
4.1.1 Hipótese	133
4.1.2 Problema y Supuestos	133
5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	134
5.1 INSTRUMENTOS.....	135
5.2 PRIMERA PARTE DEL CUESTIONARIO: DATOS GENERALES	136
5.3 SEGUNDA PARTE DEL CUESTIONARIO: LIDERAZGO.....	138
5.4 TERCERA PARTE DEL CUESTIONARIO: CONFIANZA ORGANIZACIONAL	140
5.5 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	143
5.6 POBLACIÓN Y MUESTRA	146
6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	149
6.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVOS	149
6.1.1 Variable Socioprofesional	149
6.2 ANÁLISIS UNIVARIABLE.....	158
6.3 ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES PRINCIPALES	164
6.4 INFERENCIA ESTADÍSTICA.....	167
6.5 PRUEBAS PARA DOS O MÁS MUESTRAS INDEPENDIENTES	170
6.6 ANÁLISIS DE CORRELACIONES	173
6.7 REGRESIÓN LINEAL.....	176
7. CONCLUSIONES	180
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	186
ANEXOS	200



1. INTRODUCCIÓN

Durante muchos años en mi carrera profesional me dediqué a trabajar con grupos en las organizaciones. Uno de los problemas que despertó mi atención era la relación de confianza establecida entre los grupos y líderes y como la relación de confianza mejora el ambiente organizacional.

“Un medio para alcanzar la confianza es la comunicación” (Ramirez, 2004, p.76), pues la relación comunicación-confianza es directamente proporcional. Por lo tanto, es importante para un grupo de trabajo procurar un sistema eficiente y flujo de comunicación entre los miembros, así como fomentar la comunicación entre individuos y grupos. Si todos los miembros del grupo de trabajo se mantienen comunicados, también estarán conscientes de cualquier detalle, problema o complicación existente en el lugar de trabajo; así, todos lograrán satisfacer su necesidad de pertenencia a un grupo, porque todos son escuchados y forman parte de un verdadero grupo que se comunica. Lo anterior implica, a través del tiempo, un inminente incremento de la confianza entre los miembros del grupo.

En cualquier caso, aunque se trate de una idea teórica ideal de grupos laborales que, además de las reglas y normas de su disciplina se tiene que regir su pertenencia a una determinada organización, es necesario afrontar problemas reales de constitución, generación de conocimiento y conducción de grupos, interacción endógena y exógena, que están guiados por un concepto ampliamente reconocido en la literatura; pero poco estudiado empíricamente: la confianza.

La confianza organizacional, por su parte, se desarrolla cuando los individuos generalizan su confianza personal a las grandes organizaciones compuestas por individuos con los que tienen poca familiaridad, poca interdependencia y escasa interacción (Mollering *et al.*, 2004). En este ámbito se distinguen dos grandes áreas de análisis: confianza en el supervisor y confianza en la organización (McEvily *et al.*, 2003). La confianza en el supervisor se refiere a la voluntad de un subordinado de aceptar indicaciones frente a las acciones que no puede controlar. La confianza en la organización proviene de las señales de apoyo y justicia por parte de los representantes de la alta gerencia. Aunque las variables están relacionadas, señalan que la confianza en el supervisor y la confianza en la organización, tienen antecedentes y consecuencias diferentes. La confianza en la organización



influye sobre el deseo de seguir perteneciendo a la empresa; en tanto que la confianza en el supervisor influye sobre los comportamientos de colaboración del empleado e impacta sobre su salud ocupacional (Tarapanoff, 2001).

El comportamiento del supervisor es uno de los aspectos del entorno laboral que más impactan sobre la confianza. A partir del auge y desarrollo de la psicología organizacional positiva, existe una mayor preocupación sobre el trabajo saludable, lo que implica tanto la promoción del bienestar físico como psicológico. De allí que en la actualidad se esté desarrollando un cuerpo de conocimientos sobre el liderazgo transformador. Un líder transformador promueve relaciones caracterizadas por escasa distancia al poder y alto nivel de confianza (Oliveira ,2004).

La confianza es un elemento esencial en la construcción de las relaciones humanas. Sato (2003) advierten que, a pesar de su importancia, se trata de una entidad frágil, tan difícil de construir como de recomponer. La Confianza Organizacional es crítica para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos y retener recursos humanos valiosos. Los primeros estudios sobre el tema estuvieron orientados a la confianza interpersonal y, sólo recientemente, se ha comenzado a centrar la atención sobre la confianza en las organizaciones. Pese al amplio reconocimiento de la importancia de la confianza entre los investigadores, no existe aún consenso para definirla (Kramer, 1999; Lane & Bachmann, 2000).

En una organización, la confianza se requiere para mejorar el ambiente laboral y la satisfacción en el trabajo, que por su vez, tendrá incidencia en la productividad y el desempeño de cada trabajador; éste, al sentirse inmerso en un ambiente de confianza, tendrá cooperar con la empresa de manera más inmediata y voluntaria. Por lo tanto, de manera indirecta, se busca la confianza mediante la cooperación de todos los miembros de un grupo de trabajo para dar mejores resultados mediante un efecto sinérgico. La confianza reduce la complejidad: “esto implica que para tener confianza se requiere tener lazos más fuertes de familiaridad, los cuales hacen más simples los trabajos entre los individuos” (Ramirez, 2003, p.98). Por ejemplo, si un extraño pide un favor a un individuo, éste se detendrá a reflexionar sobre si acepta o no a dicha petición, puesto que en el fondo duda de sus intenciones, y entonces se establece una relación más compleja. En cambio, cuando una persona en quien se confía plenamente pide un favor, la respuesta tiende a ser más rápida, sin cuestionar si se debe



o no hacer el favor. Por eso, mediante la confianza se buscan simplificar las relaciones laborales y los procesos de las organizaciones.



2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Comprender la relación de confianza de liderazgos y liderados en una organización laboral.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los conceptos de la relación de confianza establecida por la organización;
- Analizar como se desarrollan las relaciones interpersonales en la organización;
- Conocer los tipos de liderazgos y la modalidad de la relación de confianza.



3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

La Psicología, como actividad profesional, se enfoca mayormente en el reconocimiento en las prácticas clínicas, y aunque históricamente el psicólogo brasileño tenga esto como su mayor campo de actuación y reconocimiento social, una investigación del Consejo Federal de Psicología realizada en 1988 colocaba a la Psicología Organizacional como la segunda mayor área de actuación de los profesionales (CFP, 1988). En 2000, la práctica denominada Organizacional o de Trabajo fue considerada como la tercera de actuación con 12,4% de los profesionales (Who & CFP, 2001).

Datos como estos demuestran el espacio tan importante que ocupan las prácticas de Psicología Organizacional y del trabajo (POT) en el contexto de la profesión y justifican la necesidad de mayores esfuerzos de investigación en esta área.

En el aspecto evolutivo, la práctica de la Psicología en las organizaciones se desarrolló a partir de inicios del siglo XIX, bajo el nombre de Psicología Industrial, siendo definida como el estudio del comportamiento humano en los aspectos de la vida relacionados con la producción, distribución y uso de los bienes y servicios de nuestra civilización, dedicándose a la aplicación de los conocimientos en el comportamiento humano para la solución de problemas en el contexto industrial (Morin et al., 2009).

Desde entonces, la práctica de la Psicología en el mundo del trabajo se fue modificando, y aunque no parezca haber consenso entre los autores sobre las terminologías utilizadas, se percibe una ampliación de su espectro de actuación a lo largo del tiempo. Como ejemplo, y sin atenerse a mayores discusiones teóricas, aquí se presentan algunas definiciones relevantes para mayor comprensión del asunto.

La Psicología Organizacional puede ser reconocida como un campo de actuación interdisciplinar que busca comprender los fenómenos organizacionales que se desarrollan entorno a un conjunto de preguntas referentes al bienestar del individuo, ya que, según el autor, las organizaciones son sistemas sociales complejos (Schein, 1982).

En la década del 90, definen a la Psicología Organizacional como “*campo de aplicación de los conocimientos procedentes de la ciencia psicológica relacionadas al*



trabajo humano, con el objetivo de promover la salud del trabajador y su satisfacción en relación al trabajo” (Goulart y Sampaio, 1998).

Con la llegada de la globalización y en razón del vínculo estrecho con las actividades administrativas, la Psicología Organizacional y del Trabajo (POT) pasa por varias transformaciones en búsqueda del desarrollo de la productividad del trabajador y de su bienestar. Actualmente, los profesionales de esta área caminan hacia una actuación psicosociológica, orientados a una visión amplia y dinámica de la organización dentro de la sociedad (Ghiraldelli, 2000).

En un intento de explicar las principales diferencias de actuación en las áreas citadas arriba el psicólogo industrial se enfocaba en el reclutamiento y selección, especialmente con el auxilio de las pruebas psicológicas, y se preocupada con la producción, mientras las relaciones entre los funcionarios y la empresa, así como entre los grupos de funcionarios no eran observadas. La actuación del Psicólogo Organizacional aún se dirigía al aumento de la productividad y de la eficiencia, además de las evaluaciones de las habilidades de los funcionarios. Estos profesionales todavía no tenían una clara visión en cuanto a los hombres en las organizaciones, tampoco el propio concepto de trabajo. En ese momento el Psicólogo del Trabajo tiene como principal objetivo comprender a ese hombre que trabaja y las complicaciones del trabajo en el día a día y rescatar la dignidad humana en las relaciones laborales (Campos, 2011).

Buscando acompañar los rápidos e importantes cambios en el contexto laboral, la Psicología Organizacional se vio obligada a aplicar sus conocimientos en una amplia gama de áreas y problemas relativos al trabajo. Se puede observar que, al inicio de las actividades de la hoy llamada Psicología Organizacional y del Trabajo (POT), había énfasis en la evaluación y en la selección de personal. Posteriormente, los factores relacionados a los intereses y a las motivaciones de los empleados, así como su satisfacción, ampliaron el campo de actuación a un enfoque más organizacional. Consecutivamente, esta práctica se extiende al diseño de sistemas y equipos que generan mayor índice de seguridad, salud, confort y productividad (García, Valdehita y Jover 2003).

Actualmente, es posible encontrar a este profesional envuelto con prácticas de salud mental en el trabajo, o incluso, estableciendo planes de formación y desarrollo de personal, estudiando problemas laborales como reducción de estrés, absentismo y jubilación o formas de inserción de personas con deficiencia en puestos adecuados de trabajo, entre otros.



En suma, el papel del psicólogo dentro de las organizaciones es actuar como facilitador y concientizador del papel de varios grupos que componen la institución, considerando la salud y la subjetividad de los individuos, la dinámica de la empresa y su inserción en el contexto más amplio de la organización. Las actividades ejercidas dentro de este papel, son fundamentadas en técnicas e instrumentos de la psicología y relacionadas a la dupla hombre & trabajo, estas pueden traer desarrollo para la empresa, el trabajador y la sociedad (Campos *et al.*, 2011).

Las organizaciones modernas se encuentran, actualmente, inmersas en un paradigma, el de lidiar con los nuevos recursos humanos y las nuevas formas de organizar el trabajo donde los recursos humanos se constituyen en piezas clave de las organizaciones (Carvalho *et al.*, 2012).

En la segunda mitad de la década de los 80, Brasil, pasó por un periodo de sensibles cambios socioeconómicos y políticos. Distinto del modelo radicalmente universalista propuesto por Taylor e Fayol, las organizaciones modernas se volvieron más “humanas” apoyándose en técnicas, modelos y conceptos que evolucionaron mucho en los últimos 20 años, principalmente en la última década, y que moldearon una nueva Administración de Recursos Humanos. Como ejemplo de esto, podemos citar:

[...] Una nueva administración evolucionó y continuó evolucionando a un análisis más humano, más inclinada a la realización de los individuos y, a través de esta, para la realización de los objetivos de las organizaciones. En esta concepción, para estudiar, evaluar, entender y poder administrar los recursos humanos, es vital la profundización en las teorías y prácticas de comportamiento organizacional. (Cabrera, 2011).

Actualmente, las empresas están pasando por grandes cambios técnico-organizacionales, delineadas por el mercado, con el objetivo no sólo de garantizar la sobrevivencia, también de asegurar el crecimiento y el lucro. La participación y la capacitación de los colaboradores, así como de la propia gestión empresarial es la que determinará si esas transformaciones serán exitosas o no. El establecimiento de estrategias, centrando las cuestiones relativas a los recursos humanos, son ahora fundamentales. Frente a este escenario, observamos que es preciso abrir nuevos horizontes, ya que el mercado busca la multifuncionalidad en un líder. El desafío impuesto ahora a las empresas, es gerenciar el



potencial de cada uno, desarrollando habilidades latentes y desafiando a los colaboradores a desarrollarse no sólo como profesionales, también como personas y, lo más importante, como ciudadanos (Carvalho *et al.*, 2012). La Psicología Organizacional tiene un papel fundamental al dar soporte y dirección a este nuevo modelo de liderazgo. Por lo tanto es importante definir algunos conceptos integrados en la tesis.

Diferencias entre Grupo y Equipo:

Para Castro Cossio (2002) el equipo de trabajo responde en su conjunto del trabajo realizado mientras que en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente. En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios). En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesario la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc. Uno equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto. Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante. El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales. Los grupos no se crean con la intención de reducir el trabajo individual, sino para potenciarlo bajo determinadas condiciones. Se forman para cumplir con objetivos concretos que se logran más fácilmente con el trabajo conjunto, en el seno de una cultura empresarial que apoya este concepto, si existe tiempo suficiente para realizar un intercambio adecuado, debatir y compartir ideas, para solucionar problemas con determinadas técnicas, si los miembros potenciales presentan el nivel de calificación técnica adecuado, si poseen capacidad de relación interpersonal, así como las habilidades administrativas y para la comunicación necesaria. La conformación de un grupo de trabajo tiene sentido cuando existe una meta común y las tareas de los miembros del grupo son interdependientes, cuando se necesita la cooperación para completar un trabajo y para mejorar su calidad de forma sustancial. Los grupos de trabajo deben encontrar respuestas a las siguientes preguntas: ¿para qué estamos aquí?, ¿cómo debemos organizarnos?, ¿quién está a cargo?, ¿quién cuida por nuestro éxito?, ¿cómo debemos trabajar los problemas?, ¿cómo debemos relacionarnos con



otros grupos?, ¿qué beneficios produce el grupo a cada uno de sus miembros de acuerdo con sus necesidades? (Castro Cossio 2002).

Para la formación y desarrollo de un grupo de trabajo constituye un proceso dinámico. Ellos siempre se encuentran en cambio, no obstante, un grupo debe transitar por una secuencia de procesos para consolidarse como equipo: Formación. En esta etapa, los individuos se consideran parte del grupo, pero experimentan incertidumbre con relación a su finalidad, estructura y liderazgo. Se explora el terreno para conocer las conductas y formas de actuación de los otros participantes. Esta fase termina cuando sus miembros comienzan a considerarse realmente parte del grupo. Formación de subgrupos. Se caracteriza por la formación de subgrupos para reducir la inseguridad e incertidumbre que provoca la fase anterior (Katzenbach & Smith, 2001). En esta etapa, surgen conflictos y actitudes de oposición que no pueden identificarse con claridad y que pueden disimularse. Conflictos y confrontación. Se produce una hostilidad manifiesta entre los subgrupos, se advierte resistencia al control que se impone a los subgrupos e individuos. Hay conflictos con el liderazgo y se producen confrontaciones. Cuando se logra superar esta etapa, se advierte una jerarquía clara en el liderazgo dentro del grupo. Diferenciación. En esta fase, surgen relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión, porque ha confrontado y superado sus diferencias. Aumenta el sentido de compañerismo. Se aceptan las diferencias y se crea una atmósfera de aceptación mutua. Esta etapa finaliza cuando el grupo adquiere una estructura estable y crea un conjunto común de expectativas sobre lo que se define como un comportamiento correcto por parte de sus integrantes. Realización y responsabilidad compartida. Esta es la etapa culminante del proceso. La estructura es plenamente funcional y se acepta por todos. La energía del grupo es sincrónica y no se centra en conocer y entender a los demás, sino en la ejecución de las tareas, cada uno se responsabiliza por la calidad con que se realizan las tareas y por la marcha del grupo como conjunto. En esta fase, cada persona puede hacerse cargo de una parte diferente del trabajo, ocupar una determinada posición, cumplir una función, interpretar un papel a la vez que asume un alto grado de responsabilidad por el éxito del conjunto. En este momento, puede comenzarse a pensar en un equipo de trabajo. En la tesis voy a usar los dos términos ora equipo ora grupos pues ha grupos analizados que están en procesos para ser equipos de trabajo.



El proceso de liderazgo normalmente involucra una relación de influencia en doble sentido, orientado por objetivos mutuos, tales como aquellos de un grupo, organización o sociedad. Por lo tanto, el liderazgo no es sólo el cargo de líder, también habla de los esfuerzos de cooperación por parte de otras personas. Dentro de este proceso se considera que, aunque el líder sea quien generalmente inicia las acciones, sus seguidores necesitan ser sensibles a él, es decir, tomar en cuenta sus ideas y programas (Chiavenato, 2000).

De este análisis incluso se puede inferir, como afirman Adair (2007) y Barracho (2012), otra conclusión: el liderazgo no es una calidad del individuo pero si, una compleja relación entre 3 variables:

- El Líder: las características del líder, calidades de personalidad y, actitudes y necesidades.
- El Grupo: los liderados, características personales de los elementos del grupo, sus valores y necesidades.
- La Situación: el ambiente social, económico y político - stakeholders, en parte constante y en parte en constante variación.

El grado de confianza entre dos o más personas es determinado por la capacidad que ellas tienen de prever el comportamiento de la otra. Tiene como base experiencias que señalan un patrón esperado y valores compartidos percibidos como compatibles. También puede ser considerada como la expectativa que nace de una relación de comportamiento estable, honesto y cooperativo, basado en normas compartidas por los miembros de una comunidad. Cuando hay confianza, los miembros de una relación tienen condiciones de predecir el comportamiento de los otros en una dada circunstancia. Así, la confianza es la previsibilidad del comportamiento (Barros, 2006).

3.2 CONFIANZA

Confianza es lo que se espera de otra persona en situaciones que irán exigir tomadas de decisiones de las cuales estamos involucrados y no podemos correr riesgos. Para que haya la confianza es necesario que exista humildad entre las partes involucradas. Por eso es fundamental, el tiempo para que la confianza sea construida. La confianza es uno de las bases de la construcción social y de toda y cualquier relación entre personas, grupos, u



organizaciones, es decir, es la base en la cual se consolidan relaciones sociales, interpersonales y entre los grupos de una organización, bien como las relaciones inter organizacionales (Campos, 2011).

Confianza es el principal aliado del gestor, o del líder, una vez que permitirá la generación de la sinergia necesaria para alcanzar el éxito en el relacionamiento interpersonal con el equipo o con los *stakeholders*, de cualquier proyecto. Independiente del tipo de liderazgo implementado, construir un buen relacionamiento con las personas involucradas en un proyecto es de fundamental importancia. Cuestiones como autoconocimiento y, fundamentalmente, las habilidades desarrolladas para lidiar con los desafíos enfrentados con las personas involucradas en el proyecto son relevantes en el proceso de adquisición de la confianza (French et al., 2011).

Para construir la confianza es necesario trabajar la motivación, escuchar, la empatía, el respeto, saber comunicarse bien, la autoridad moral, la sinceridad, el sentido de justicia y la ética. Todos esos elementos ayudarán en la generación de la confianza, permitiendo lograr los resultados esperados en un trabajo. Pero la más importante habilidad será, sin duda alguna, saber lidiar con los conflictos originados, principalmente, por las diferencias humanas. En ese punto se torna necesario construir soluciones creativas relacionadas a la autoridad moral del líder y la confianza en los relacionamientos (Gasalla , 2010).

El líder tiene el poder de influenciar y ser influenciado, acepta sugerencias y comparte ideas con sus liderados para generar resultados que refuerzen la cohesión del equipo y la disposición de sus integrantes. La voluntad de servir, la humildad y la simplicidad se constituyen virtudes esenciales de un líder auténtico, que ayuda a formar nuevos líderes mejores que él. Es fundamental que su equipo esté consciente de que se repetarán su expresión máxima, y haga lo que haga (Hill & Hill ,2005).

Los fundamentos del concepto de confianza son cinco: (Johnstone e Manica, 2010).

- Integridad: se refiere a la honestidad y la confiabilidad;
- Competencia: engloba las habilidades y conocimientos técnicos e interpersonales del individuo;
- Competencia: está relacionada a la seguridad, previsibilidad y capacidad de juzgamiento que la persona demuestra en las situaciones;
- Lealtad: es disposición de proteger y defender otra persona;



- Apertura: cuando usted cree que la otra persona tiene total confianza en usted.

No hay como liderar sin la confianza del liderado. Es necesario tiempo para constituirse la familiaridad, ya que la confianza es construida, es decir, no es algo inherente en el proceso de liderazgo. Y todavía en esa perspectiva, la integridad, una de las dimensiones de la confianza, y la característica más fuertes en el proceso de liderazgo. En ese proceso se debe administrar los rasgos, es decir, las características de un líder o todavía sus comportamientos. En el proceso de liderazgo, la inteligencia emocional está por encima de la inteligencia básica. Eso no significa que un líder no debe exponer sus sentimientos, sino controlarlos en situaciones que la razón supera la emoción (Maximiniano, 2011).

De forma general, segundo Mayer y Gavin (2005) hay tres tipos de confianza:

- Basada en la intimidación, es decir en el miedo de punición de una autoridad en el ambiente de trabajo;
- Basada en el conocimiento, en que es previsible saber, pues tanto el líder como el liderado ya se conocen;
- Basada en la identificación, esa confianza está en el nivel más alto a ser conquistado, pues se trata de un enlace emocional entre los involucrados, en ese involucramiento hay también una lealtad, pues en ese proceso ambas las partes se conocen a tal punto de saber lo que uno pretende.

3.2.1 Conceptos y Definiciones

En el lenguaje cotidiano, la palabra confianza es utilizada con frecuencia en las relaciones personales y en la evaluación de la misma y, también en la interacción con organizaciones e instituciones con las cuales es establecido algún tipo de contacto.

Sin embargo, Oliveira (2004) dice que hay conceptos que son oriundos de la lengua cotidiana y tienen significados para los cuales el investigador no está atento y que son básicos para tomar la decisión de cuál concepto utilizar. Añadió la autora, que el hecho de que el término presente una definición técnica no impide que el mismo sea utilizado cotidianamente en un sentido distinto a la regla. Muchos son los sentidos para el término y es válido conocer un poco de su origen y sus significados.



Para la comunidad científica, el uso del término confianza solo es permitido en su sentido denotativo. Por otro lado, en el campo semántico pueden ser usados los significados convencionales o usuales de la palabra, siendo que en el sentido connotativo el término confianza ofrece un significado adyacente al contexto, siendo más común en el lenguaje coloquial y literario, ganando sentido más efectivo y subjetivo que sugiere más de lo que informa.

El término confianza en lengua portuguesa presenta un número reducido de palabras comparado con la lengua inglesa. La autora buscó explicar el conocimiento de los orígenes de la palabra confianza, tanto en lengua portuguesa como en lengua inglesa, revelando los significados asociados a su uso, el gran valor en la delimitación del concepto en términos científicos (Oliveira, 2004). En ese sentido, del Diccionario Escolar Latino-Portugués, notó que en ambas lenguas el término confianza viene del latín entorno del verbo *confido* que en portugués significa tener confianza en; fiarse de; confiar en; esperar con firmeza; ser confiante.

Hosmer (1995) define la confianza como una expectativa de los actores involucrados en la relación o cambio económico (persona, grupo, organización) como los comportamientos moralmente aceptados, basados en principios del análisis ético. Consideró el cambio de bienes era posible en la presencia de la confianza, así como esencial la confianza en las relaciones comerciales. Para el autor, la definición de confianza no se puede limitar a las teorías organizacionales, lo que justificaría la búsqueda de apoyo en la filosofía.

Por otro lado, el término confianza en el mundo de los negocios tiene como objetivo favorecer el proceso de gestión, ya que busca la identificación y agrupamiento de factores que forman la confianza en el trabajo y auxilian a la gestión de la confianza por los gerentes en las empresas.

Boon, S. e Holmes, J. (1991); Shapiro, Sheppard y Cheraskin (1992) y Lewicki y Bunker (1996) argumentan que la confianza puede no ser capturada a través de una definición individual o estática que recoja sus elementos claves y atributos. La confianza se ve como un fenómeno dinámico que puede tomar un carácter diferente al inicio, en el desarrollo y en el estado maduro de la relación. Para Robinson (1996) la confianza es una actitud de ayuda por un individuo hacia otros. Esta actitud es derivada por la percepción, creencias y atribuciones del que se confía sobre aquellas personas a quienes se confía, se basa sobre las observaciones de los empleados en la conducta de otros en quienes se va a confiar. Fukuyama (1996) afirma



que la confianza es la expectativa que surge en una comunidad con un comportamiento ordenado, honrado y de cooperación, basándose en normas compartidas por todos los miembros que la integran. Estas normas pueden referir a cuestiones de “valor” profundo, como la naturaleza de Dios o la justicia, pero engloban también las normas deontológicas como las profesionales y códigos de comportamiento.

Zanini (2007) afirmó que muchas relaciones económicas solamente fluyen debido a la confianza entre las partes involucradas. Señaló que la *“confianza es un fenómeno social que hasta hace poco ha sido analizado en estudios de economía, sociología y gestión organizacional”*. Es de gran importancia, ya que contribuye en la gestión, intensificando, por ejemplo, el intercambio de conocimientos y la optimización de las tareas. Para este autor, cuando está instalada la confianza, los problemas contractuales se reducen significativamente debido a la socialización de los individuos lo que hace surgir la cooperación. Aunque, según el mismo estudio, el teórico señaló como uno de los responsables de la ausencia de confianza a la ineficiencia de los recursos humanos de las organizaciones.

Giddens (1991) considera el concepto de confianza como uno de los fundamentos de su formulación teórica en el que riesgo y confianza “se entrelazan entre sí”. La confianza sirve para minimizar los riesgos, pero, un riesgo aceptable es fundamental para que la confianza se mantenga.

Sato (2003) ejemplifica eso cuando describe que los autores generalmente convergen en la idea de que en un ambiente en el que hay confianza, el miedo o temor a actuar y en realizar las actividades, disminuyen en función de la incertidumbre de las consecuencias futuras. Así, la confianza tiene un papel extremadamente importante en la relaciones del trabajo: el de hacer que las actividades fluyan mejor, que los objetivos sean alcanzados más rápidamente y con menor costo, posibilitando una gestión más efectiva.

Al analizar la bibliografía sobre confianza, Schoorman y Mayer y Davis (2007) identificaron dos vertientes en su conceptualización: una que considera que la confianza se basa en la convicción de que, en un intercambio, la otra parte dejará de lado sus propios intereses a favor del interés colectivo (benevolencia o buena voluntad); la otra, que sostiene que la confianza reside en la expectativa de que las cosas ocurrirán como corresponden (previsibilidad). Por lo que tomando ambas vertientes, Maguire y Phillips (2008) definieron la confianza personal como la expectativa de que los demás actúen con previsibilidad y benevolencia.



La palabra confianza se define semánticamente, de acuerdo con Houaiss (2001) como la creencia en la probidad moral, la sinceridad en el afecto, las cualidades profesionales de los demás, lo que lo hace incompatible imaginar una traición, una demostración de la incompetencia de su parte.

La definición se divide en dos términos que componen su carácter relacional: se trata de la confianza de los individuos y la confianza, como los actores sociales que con mayor frecuencia se confunden en sus respectivos papeles como la manifestación que uno presupone del otro. Es una comprensión del fenómeno social de la confianza entre los individuos y los grupos que pasan por varios métodos, tanto filosóficos, antropológicos, políticos, sociológicos y de organizaciones.

En el sentido común para justificar las dificultades de relación de la vida cotidiana es lo que nos permite comprender aún más la complejidad de actitudes.

La confianza también se puede definir como una actitud individual en relación a otro individuo o grupo de trabajo. Sin la confianza, las personas tendrían que enfrentarse a la complejidad de considerar todos los casos posibles antes de tomar una actitud que implique una relación. No podemos tener un control absoluto sobre las acciones de otros, ni entender las motivaciones y relaciones interpersonales de cada uno. Las personas necesitan relacionarse, desarrollando determinados mecanismos de protección, sin los cuales sólo conseguirían mantener relaciones ocasionales. La confianza es un mecanismo eficiente para reducir esa incertidumbre (Campos *et al.*, 2011).

En esta perspectiva, la confianza es definida como un estado psicológico, que depende de expectativas y está relacionada con los comportamientos de los otros. Así, la confianza es analizada como resultado de la predisposición para confiar (ya sea a nivel individual o de grupo), las características de los individuos en quien se confía y de las condiciones situacionales (Freire, 2008).

Cuando el foco de interés se centra en los resultados económicos, los investigadores en general, conceptualizan a la confianza como una causa potencial de alguna opción en las experiencias según el escenario. En términos puramente sociológicos, la confianza es el resultado de los arreglos institucionales establecidos. Podemos tomar el tema de la confianza desde la óptica de Schlemenson (1990) una vez que, la libertad, la independencia, la dignidad y la justicia de los individuos conforman un grupo social determinado.



Una organización ideal debe ser eficaz (del punto de vista de conseguir que sean realizados los trabajos necesarios) y segura (que proporcione satisfacción y confianza a todos los involucrados). Levando en consideración que el trabajo afecta la posición económica, el autoestima, el reconocimiento por parte de los pares y la sociabilidad de los individuos, ocupando grande parte de sus vidas, es de fundamental importancia que sea depositada confianza en las circunstancias que los rodea en el ambiente laboral. No es necesario que las personas se amen para trabajar unas por otras. Tampoco que se simpaticen. Pero es fundamental que puedan confiar mutuamente. Así, las estructuras y el proceso organizacional deben fomentar y aumentar la capacidad de las personas de confiar entre si y en la organización (Jaques, 2004).

De acuerdo con Jaques (2004), para generar confianza mutua, es fundamental que las organizaciones posean:

- Un sistema equitativo de distribución de remuneraciones, relacionadas con las diferencias en los niveles de trabajo;
- Clara definición de la autoridad y responsabilidad en las relaciones laborales laterales;
- Gerentes separados por un extracto de acuerdo con sus capacidades y las de sus subordinados inmediatos;
- Gerentes actuando como tutores para el desarrollo de la carrera de sus subordinados;
- Empleados satisfechos con el contexto de su trabajo y con la visión de la empresa;
- Autoridad acompañada de responsabilidad;
- Nivel de trabajo en acuerdo con el nivel de capacidad potencial;
- Realimentación periódica de la evaluación de eficacia personal;
- Acceso a la autoridad requerida por el trabajo;
- Trabajo en equipo realizado con responsabilidad individual y reconocimiento;
- Promociones y bonus basados en la capacidad potencial, compromiso con la tarea y conocimientos.



3.2.2 Relaciones Interpersonales y Confianza

De acuerdo con Uribe *et al.*, (2013), las habilidades para liderar equipos están relacionadas con los recursos psicológicos necesarios para lograr las relaciones interpersonales fundadas en la confianza, con un compromiso genuino y profundizado para la organización, bien como ambientes de generación de trabajos enlazados al bienestar no simplemente como un derecho del trabajo, sino como un elemento que aumenta la creatividad y productividad, enriqueciendo el ambiente laboral de empleados y gerentes y buscando la salud ocupacional y psicológica y el bienestar necesarios para la calidad de productividad en la vida y en los negocios. De acuerdo con los autores, las continuas e imprevisibles cambios que afrontan las organizaciones en la actualidad les exige asumir caminos cada vez más complejos que les garanticen la supervivencia en un mercado altamente competitivo. Tal condición requiere de los líderes que optimicen sus habilidades para liderar equipos, considerando características que antes parecían irrelevantes. Así, el líder debe convertirse en un facilitador para la transformación no sólo de las personas que componen los equipos, sino también de la organización a través de alto desempeño, factores como la estrategia organizacional, la gestión humana e incluso la estructura organizacional, todos ellos permeados necesariamente, por los estilos de liderazgo y actitud de líder para el cambio.

La concepción de la relación entre el jefe y el empleado viene alterándose en el universo corporativo, y los profesionales y empresas deben encuadrarse a esa nueva realidad, formada por la colaboración entre las partes, comunicación clara y grupo de trabajo. Es importante un dialogo abierto, llevando en cuentas las opiniones transmitidas y las compartidas. Profesionales con buena relación con sus jefes generan resultados positivos, propician desarrollo, reconocimiento, directrices claras y expectativas alineadas. Una comunicación transparente es herramienta esencial para esa relación. Para muchos, la gran dificultad es superar la barrera que, supuestamente, existe con el empleador. Un dialogo regado de buen senso y postura profesional puede generar excelentes resultados, mejorando el relacionamiento y la confianza. Uno de los principales motivadores de buenas performances de los colaboradores de una empresa es la calidad de relacionamiento con el líder inmediato. No hay mejor contexto de trabajo para el desarrollo profesional de un colaborador (Solano, 2008).



Sato (2003) describen una clasificación de la confianza en básica, simple, ciega y auténtica. Para el caso de la confianza básica, se entiende como el soporte de la personalidad, debido a que contiene las características para la disposición a las relaciones interpersonales sin mayores prejuicios y sospechas. La confianza simple consiste en la ausencia total de sospecha, puede suceder como consecuencia de la falta de cuestionamientos a la otra persona o por ingenuidad. En el caso de la confianza ciega, aunque se ha expuesto a la traición se niega a su ocurrencia, en definitiva, es una negación frente a acciones que acaben con la confianza. Finalmente, la confianza auténtica que comprende los riesgos que pueden suceder y está en capacidad de enfrentarlos y superarlos.

Una figura de autoridad para ejercer el liderazgo debe, en primer lugar y como un imperativo ético, estar a la altura de las circunstancias esto es, estar dotada de los talentos necesarios para encarar la realización de un proyecto organizacional complejo, que implica mantener un sistema en interacción con el ambiente.

Lewicki e Bunker (1996) considera lo puramente psicológico cuando se estudia la confianza para concentrarse en la personalidad individual y su desarrollo específico, o cuando la atención se centra en la creación o destrucción de la confianza en un grupo específico de acuerdo a sus parámetros históricos y situacionales.

Ya una visión psicosocial, la confianza se manifiesta como un dolor moderado a partir de las relaciones de persona a persona y a nivel organizacional con la organización. Esto se llama confianza relacional, debido al resultado de las interacciones repetidas en el tiempo entre la confianza y las personas.

En la literatura una amplia investigación sobre la naturaleza académica relacionada con la confianza, lo que demuestra que la mayoría de los textos sobre el tema se centra, en una determinada empresa, sin mucha preocupación en referencia al contexto en el que operan los estudios (Roussau *et al.*, 1998).

El concepto básico de confianza reduce la complejidad social, la adición de más opciones de seguridad necesarias, ya que contribuye a la superación de la falta de información disponible sobre un tema en particular y las expectativas generalizadas de comportamiento. La teoría de la estructuración social propuesta por la confianza es definida como un mecanismo en que los actores sociales reducen la complejidad interna de su sistema de interacción. Esto puede ocurrir por la adopción de expectativas específicas sobre el comportamiento futuro de otros con la selección de posibilidades, pudiendo basarse en



procesos históricos, en características compartidas o en mecanismos institucionales. Para él, la confianza es una condición conductual e inherente a la vida social (Luhmann, 1996).

También de acuerdo con Luhmann (1996), la confianza puede ser de tres tipos: la procesal, la basada en características y la institucional. La primera se refiere al pasado o a cambios realizados en un periodo anterior, es un proceso acumulativo y creciente de construcción de confianza por medio de la acumulación gradual de conocimiento directo o indirecto sobre el otro, como la reputación, la marca y la garantía de calidad. Supone un grado de estabilidad y existencia de un bajo intercambio de empresas y otras instituciones de mercado, siendo este tipo de confianza deliberadamente desarrollado por las empresas. El segundo tipo de confianza, es aquel basado en características, surge de las relaciones sociales entre el que confía y aquel en que la confianza es depositada. Depende de un nivel de relación social entre los individuos, pues se basa en valores y no se da deliberadamente. Y el tercer tipo de confianza, la institucional, esta formada por la estructura social. Depende de mecanismos legales que reducen el riesgo, este puede ser producido deliberadamente si hubiera mecanismos socialmente legitimados.

Es importante resaltar que todavía la confianza puede ser un proceso difícil y demorado de crear. Puede resultar de acciones repetidas a lo largo de periodos prolongados con el objetivo de alcanzar una evolución lenta en la obtención de la misma. Por otro lado, una vez establecida, puede fácilmente perderse o disiparse por las actitudes o comportamientos erróneos (Connel & Mannion, 2006).

Algunas características fundamentales para la comprensión de la confianza: la conducta posterior surge de la necesidad de honrar la confianza depositada; conocimiento exacto de la situación y la suposición de que el otro también la conoce y la existencia (la ética) de requisitos normativos y cognitivos (Luhmann, 1996).

Por esta razón, actos aislados y específicos de cooperación no representan la percepción colectiva sobre la existencia de un ambiente de confianza en la empresa, lo que no sucede a través de la simple suma de actitudes, y si con comportamientos generalizados de cooperación con potencial de crecimiento geométrico y con sello transformador (Gasalla & José, (2010).

La confianza, por sí sola, ya sobrepasa numerosas relaciones, tanto dentro de las organizaciones, con motivaciones y consecuencias diferentes para las personas, el objetivo de



este trabajo es lograr una confianza interpersonal de comprensión integral, con todas sus características y componentes.

Para este estudio el concepto de confianza es apropiado según las propuestas de Luhmann (1996) y Giddens (1991), lo que se refiere a la confiabilidad de una persona, una organización o un sistema, teniendo en cuenta los riesgos que implica, para realizar acciones cuyos resultados confirman las expectativas de confianza.

Para Giddens (1991) la confianza es definida como la creencia en la credibilidad de una persona o sistema, con miras a un determinado conjunto de resultados o eventos, en que esa creencia expresa fe en la probidad, amor al otro o en la corrección de principios abstractos.

Para Passuello (2006), la definición de confianza se traduce en tres características principales: vulnerabilidad, reciprocidad y expectativa. En relación a la vulnerabilidad se puede entender que el individuo al decidir confiar estará automáticamente colocándose en riesgo, ya que no hay como pronosticar exactamente como la otra parte actuará, poniéndose en riesgo de que reaccione de forma diferente a la esperada. Para la autora el equilibrio entre confianza y riesgo es lo que genera la seguridad en quien confía. En cuanto a la reciprocidad, se puede decir que esta característica corresponde a la influencia de las interacciones acumulativas en el aumento o reducción de la confianza entre las partes involucradas. De tal forma que repetidas interacciones entre los individuos a lo largo del tiempo, en las cuales se confía, y los comportamientos esperados de los empleados, aumentan la confianza mutua. De la misma forma, cuando no se prioriza la confianza, se abren márgenes para la desconfianza que a su vez generan más desconfianza. Por último, en la característica de expectativa, se observa que hay una fuerte relación con el aumento del riesgo ligado al acto de confiar, ya que al confiar se mantiene la expectativa de que el otro actúe de forma esperada reduciéndose la aprehensión sobre actuar de manera oportunista. Es sobre esta expectativa que se establece la disposición a asumir el riesgo.

Antes que nada, en el contexto mencionado, se puede percibir que la confianza es un tema con muchos significados, sin embargo, entre la mayoría de los conceptos existen elementos convergentes. En general, hay consenso en cuanto a la existencia de un grado de interdependencia entre aquel que ofrece confianza y aquel que confía. Otro elemento es la hipótesis de que la confianza propone una forma de lidiar con el riesgo o la incertidumbre en el intercambio de las relaciones sociales.



3.2.3 Confianza Organizacional e Interpersonal

Sí, por un lado, el desarrollo de los estudios sobre este tema en ambientes organizacionales ha sido encarado como una necesidad emergente y resultante de las transformaciones recientes en el mercado laboral, por otro lado, ha sido unánime el reconocimiento de que la existencia de confianza entre individuos en los equipos, organizaciones y en el plano interorganizacional es un mecanismo necesario para que el trabajo sea realizado de una forma más eficiente (Lima, 2006).

La confianza está asociada a cinco niveles de análisis que varían según el grado de complejidad y abstracción. La confianza se puede referir al mensaje, a la persona que transmite, a la organización, al clima institucional y al clima sociopolítico. Siendo que, las dos primeras (mensaje y persona) corresponden a nivel interpersonal, y las demás a nivel organizacional (Renn y Levine, 1991),

Para Galford y Drapeau (2003), la confianza Interorganizacional puede ser analizada según las siguientes perspectivas:

- Confianza estratégica - es la confianza de que las personas responsables por la toma de decisiones importantes para la organización, están tomando las decisiones correctas. Para tener una percepción efectiva de la existencia de este tipo de confianza, la alta administración debe tener visión y competencia para determinar el curso correcto, asignar recursos inteligentemente, cumplir la misión de organización y ayudar a la compañía a tener éxito;
- Confianza personal - es la confianza de los miembros de la organización en sus responsables directos. La percepción de este tipo de confianza se asocia a un sentido de colectivismo, ecuanimidad, justicia, honestidad, valorización de las personas y consideración de sus necesidades en la toma de decisiones en el negocio por parte de los supervisores inmediatos.
- Confianza Organizacional - Es la confianza que las personas tienen en la empresa y no sólo en los individuos. La percepción en cuanto a la existencia de este tipo de confianza se consolida cuando los procesos de la organización son bien proyectados, consistentes y justos. Está asociada a la imagen pública de la organización.



De acuerdo con Galford y Drapeau (2003) la confianza interpersonal no se disociaría de la confianza organizacional, pero sería componente de esta.

La confianza analizada a nivel individual tiene en cuenta, sobre todo, la integridad y la honestidad, la competencia, el conocimiento técnico e interpersonal y las habilidades para la tarea, o incluso, la consistencia en los comportamientos y previsibilidad de las acciones. La confianza en el equipo es analizada como una construcción multidimensional, cuyas dimensiones son la propensión a confiar, las percepciones de confiabilidad y los comportamientos de confianza (Costa, 2006).

En lo que se refiere a la Confianza Organizacional, se observa que la relación establecida con el sistema formal, está basado en leyes, reglamentos y en las prácticas que mantienen a la organización como un todo. La autora enfatiza, considerando el carácter anónimo de los sistemas, los aspectos cognitivos y racionales de la Confianza Organizacional.

Cuando se trata de confianza interpersonal, Lundasen (2006) describe que esta es derivada de la investigación psicológica, inicialmente asociada a rasgos de la personalidad. Pero tuvo la contribución de otras muchas teorías que ocasionaron la diversificación de las definiciones y los aspectos de este tipo de confianza.

El análisis de la confianza a nivel macro es denominada organizacional, institucional o confianza en el sistema. Considerando la fuerte influencia de la Sociología, este nivel de confianza está imitado en leyes, reglamentos institucionales, supuestas bases de confianza descritas por Kramer (1999), citado por Oliveira (2004) tales como roles y reglas. El carácter sistémico e impersonal es notable. Con esto, podrá haber confianza del individuo en una organización o entre organizaciones considerando la forma de funcionamiento, estructura y reglas de conducta de esta.

La confianza en las organizaciones ha sido objeto de estudio por parte de muchos investigadores de diferentes áreas del saber. Las organizaciones son cada vez más flexibles y más centradas en el trabajo en equipo, dando mayor énfasis a las dinámicas interpersonales y de grupo, donde la confianza asume una posición central. La existencia de confianza entre personas, en los equipos de trabajo y de forma general en las organizaciones presenta normalmente un beneficio para todas las partes involucradas (Tarapanoff, 2001).

Cunha (2004) afirmó que la confianza en el sistema es el resultado de una forma avanzada de producción de la confianza. Kramer (1999), a su vez, al considerar la complejidad de las organizaciones, señala que los sustitutos para el conocimiento



personalizado son buscados, observando que en esta forma de confianza no es posible este tipo de conocimiento, lo que no excluye a la confianza en las relaciones interpersonales, pero considera a la Confianza Organizacional como una “plataforma generalizable a otras transacciones dentro y fuera de la organización y tiene el propósito de legitimar a la empresa”. Las dos formas están presentes en las organizaciones influenciándose mutuamente.

En la visión de Costa (2006), la confianza organizacional se refiere a la relación establecida con el sistema formal, siendo basada en leyes, reglamentos y en las prácticas que mantienen a la organización como un todo.

Un concepto diferente es atribuido por Gilbert y Tang (1998) la confianza organizacional, es considerada por ellos como un sentimiento de confianza y apoyo al empleador; creyendo que será honesto y cumplirá sus compromisos. Tal concepto difiere de los anteriores por no estar basado en una visión impersonal y sistémica. La confianza organizacional es un grado de confianza entre unidades de una organización o entre organizaciones. Incluso, según los autores, la confianza es la creencia de un individuo o de un grupo de individuos de que otro individuo o grupo actuará de buena fe en la realización de compromisos explícitos o implícitos; será honesto en cualquier situación precedido por tales compromisos y no llevará ventajas excesivas en relación a otro, incluso si tuviera oportunidad.

Para Cummings y Bromiley (1996), la acción organizacional se fundamenta en los esfuerzos de buena fe, honestidad en el intercambio y el oportunismo limitado. Este análisis se contrapone con la teoría de los costos de transacciones que presupone la ausencia de estas características y cree que los actores mienten y engañan, buscando oportunidades más lucrativas, dejando abierta la posibilidad de cierta dosis de comportamiento oportunista.

En nivel institucional Cunha (2004) añade que la confianza es socialmente producida, reproducida y legitimada a partir de estructuras de garantías como los códigos de norma y controles sociales introducidos por los especialistas.

En todas las organizaciones, los colaboradores tienen intereses diferentes, frente a la organización para quien trabajan, siendo poseedores de personalidades, talentos y habilidades diversas. Al constituir un equipo de trabajo, necesitan que haya coordinación y liderazgo que sepa dirigir y tomar el máximo partido de esas diferencias (Cunha 2004).

Bibb y Kourdi (2004), afirman que cuando la confianza existe en el seno de una organización, pueden ser alcanzados diferentes resultados. Para que los objetivos personales y



organizacionales sean alcanzados, es necesaria la existencia de interdependencia entre personas diferentes y con experiencias de vida diferentes. Esa interdependencia es facilitada por la existencia de la confianza.

La idea de confianza organizacional suscitó un conjunto interesante de reflexiones e hipótesis sobre el papel de los procesos relacionados con la confianza en el funcionamiento de las organizaciones. La cuestión esencial, común a varios enfoques de la confianza organizacional, se basa en la idea de que una organización debe asegurar la cooperación entre personas con intereses diferentes: aunque los sistemas de organización del poder y de la autoridad asuman en la mayor parte de los casos el ejercicio de un poder unitario y coherente, la eficacia de este ejercicio de poder para asegurar la cooperación cada vez se comprende mejor como resultado no de la coerción pura y dura, sino de la aceptación autónoma y por tanto condicional del ejercicio de este poder por parte de aquellos cuya necesaria cooperación se busca asegurar (Keating *et al.*, 2010).

En las organizaciones se emplean en la actualidad algunos factores: la confianza necesaria para describir los aspectos del entorno de la organización, a veces relacionadas con la tarea como una construcción diferente, el diseño multidisciplinar, y ahora como un papel principal dentro de la organización como una importante contribución a la mejora de la gestión en general y la gestión de las personas en particular.

La confianza relacionan con el clima organizacional y satisfacción organizacional así como, la mejora de desempeño en la empresa, en sus aspectos financieros y mercadológicos (Sato, 2003).

Según Fukuyama (1996) cuanto más alto el grado de confianza en las organizaciones mayor es la cooperación espontánea, y menos se necesita de “aparatos legales” como sistema de normas y reglamentos, negociados o coercitivos, para garantizar la cooperación. Para el, las organizaciones con nivel más alto de confianza internamente se tornan más eficientes desde el punto de vista económico, pues no necesitan invertir tan fuertemente en estos sistemas. Incluso según el autor, la confianza puede ser entendida como la capacidad de las personas a trabajar en conjunto, en grupos y organizaciones que constituyen la sociedad civil, para la búsqueda de causas comunes y dependiendo del grado de normas y valores compartidos en el seno de las comunidades y de la capacidad de estas para subordinar los intereses individuales a los intereses más amplios de los grupos. La confianza nace de éstos valores compartidos y tiene como veremos, un vasto y mensurable valor económico.



Hay que decir incluso que la confianza es un proceso de construcción multidimensional que abarca las dimensiones cognitivas, afectivas y conductuales: la dimensión cognitiva proporciona el fundamento que nos permite distinguir a las personas y a las instituciones que son dignas de nuestra confianza. La dimensión afectiva se refiere a la conexión emocional existente entre las personas involucradas en la relación, y la dimensión conductual refleja las variaciones en importancia de las dos dimensiones anteriores (Costa, 2006).

A pesar de esta diversificación de las teorías, la forma más común para poner en funcionamiento la confianza generalizada es por medio de *surveys* (inspecciones). Con frecuencia, una única cuestión sobre confianza es considerada suficiente para evaluar la confianza generalizada (Lundasen, 2006).

Para Oliveira (2004), confianza interpersonal es el grado en que una persona está segura y dispuesta a actuar, considerando como referencia las palabras, acciones y decisiones de los otros. En general, los autores relacionan la confianza interpersonal a las dimensiones cognitivas y afectivas, así como las características: integridad, consistencia, lealtad, benevolencia, Buena voluntad, apertura y competencia. La autora afirma que no hay un consenso en la literatura en cuanto a las dimensiones de confianza interpersonal.

En relación al concepto de confianza interpersonal, se concuerda con la definición de Costa (2000), pues se cree que ésta se refiere a la confianza entre individuos y sus bases son las percepciones personales y del grupo en relación a los motivos e intenciones de otros individuos”, y se entiende en este estudio que la confianza interpersonal está relacionada con las relaciones entre los individuos. Ya la confianza organizacional se refiere a las relaciones con el sistema formal, basada en normas y leyes, con el liderazgo, es decir, el cumplimiento de compromisos expresos de la organización por medio de este sistema formal normatizador.

Cunha (2004), al hablar sobre confianza cita a Lane (1998) cuando éste dice que la confianza interpersonal está basada en la familiaridad desarrollada en interacciones dentro de un mismo grupo social y complementa al referirse a la confianza entre organizaciones a partir de la confianza mutua entre los involucrados, es decir “(...) *Se refiere el comportamiento confiable de agentes corporativos que, a diferencia de la suma de los individuos, constituyen una unidad organizacional*”.

La confianza interpersonal para Almeida y Feitosa (2007), se refiere a la confianza en las personas y se basa en la percepción de las intenciones de otros individuos o grupos. Es



una dimensión más afectiva de confianza y se mantiene en estrecha relación entre las personas. Según Souza (1975), la conciencia facilita la aceptación interpersonal y la libre expresión. Siendo que la desconfianza evoca rechazo interpersonal y despierta comportamientos defensivos, dando lugar a la distorsión de información y de percepción.

Corrêa (2005) señaló a la confianza como un fenómeno social que surge tanto racionalmente (cálculos de relación costo beneficio) como irracionalmente (fe en tradiciones). La relación costo beneficio en las relaciones afectivas de amistad y parentesco sería la fuente para el surgimiento racional de confianza. Ya en la forma irracional, ocurre cuando existe una confianza sin cuestionamientos, basado en una tradición de confiarse.

Fukuyama (1996) ya había desarrollado estudios en la misma línea de pensamiento donde afirmaba que el tema de la confianza recientemente venía recibiendo más atención en los estudios organizacionales y en la teoría socioeconómica.

Bachmann *et al.*, (2001), citado por Cunha, (2004) comentaron que sin un cierto grado de confianza no hay como establecer relaciones organizacionales por un largo periodo.

Zanini (2007) afirma que las relaciones de confianza solamente pueden ser mantenidas en la medida en que las personas perciban alguna ventaja o beneficio sí se comprometieran continuamente unas con las otras, asumiendo riesgos inherentes a tales relaciones. Relaciones de confianza establecidas entre personas y entre empresas son procesos extremadamente complejos y delicados, que exigen de los involucrados una dedicación para su mantenimiento, pero para entender mejor tales relaciones es oportuno analizar los conceptos de confianza.

Cabe además entender que la confianza debe mantener por lo menos dos componentes diferentes, estos son confianza afectiva y confianza cognitiva. La confianza afectiva es resultado de señales de personalidad y conexiones sensoriales, mientras que la confianza cognitiva se basa en enlaces concretos como las experiencias y antecedentes compartidos que eliminan la incertidumbre de las relaciones (Zanini, 2007).

La Tabla 1 presenta la forma en cómo diversos autores conceptualizan tanto la confianza organizacional como la confianza interpersonal.



Tabla 1 - Confianza Organizacional y Interpersonal – Características y Diferencias

CONFIANZA ORGANIZACIONAL	CONFIANZA INTERPERSONAL
<p>Confianza es la creencia de un individuo o una creencia común entre individuos que otro individuo o grupo (a) hará esfuerzos de buena fe para comportarse de acuerdo con cualquier compromiso explícito o implícito; (b) será honesto en cualquier situación precedida por tales compromisos; (c) no llevará ventajas excesivas en relación al otro, incluso si hubiera oportunidad (Cummings & Bromiley, 1996).</p>	<p>Confianza es la rapidez de una parte en estar vulnerable a las acciones de otra parte, basado en la expectativa de que la otra parte realizará una acción particular importante para aquel que confía, independientemente de su habilidad para monitorear o controlar a la otra parte (Mayer et al., 1995).</p>
<p>Es un sentimiento de confianza y apoyo al empleador; es la creencia de que el empleador será honesto y cumplirá sus compromisos (Gilbert & Tang, 1998).</p>	<p>Un individuo puede confiar en otro basándose en el apego emocional y preocupación con el bienestar de otro, independientemente de las habilidades de éste (Jeffries, 2000).</p>
<p>Se refiere a la fe del empleado en el alcance de los objetivos corporativos y líderes organizacionales, y a la creencia de que, al final, la acción organizacional probará ser benéfica para los empleados (Gilbert & Tang, 1998).</p>	<p>Expectativa de la persona, supuestos, o creencias sobre la probabilidad de que las acciones futuras de los otros, serán benéficas, favorables o por lo menos, no desconsiderarán los intereses de la persona (Robinson, 1996).</p>
<p>Confianza Organizacional se refiere a la relación establecida con el sistema formal, siendo basada en leyes, reglamentos institucionales y en las prácticas que mantienen a la organización como un todo (Costa, 2006)</p>	<p>Es la probabilidad de que la persona con quién estamos en contacto realizará alguna acción benéfica o, por lo menos, no perjudicial, elevada lo suficiente para que nos consideremos comprometidos de alguna forma de cooperación con el (Gambetta, 1988).</p>
<p>Es la generalización del modelo de confianza mutua entre dos actores y una orientación colectiva en dirección a la otra organización (Jeffries, 2000).</p>	<p>Se refiere a la confianza entre individuos, y sus bases son las percepciones personales o de grupo en relación a los motivos e intenciones de otros individuos (Costa, 2006).</p>
<p>Es un “pegamento” que mantiene los esfuerzos conjuntos de un grupo, constituyéndose en un ingrediente necesario para el éxito (Jeffrey, 1999).</p>	<p>Es la extensión en que una persona está segura y dispuesta a actuar, considerando como referencia las palabras, acciones y decisiones de los otros. Los tipos de confianza interpersonal: confianza cognitiva y afectiva (MCallister, 1995).</p>

Fuente: Oliveira (2004)

Sin embargo, estos estudios nos demuestran cómo la formación de la confianza se lleva a cabo sobre todo, en los factores de desarrollo personal y organizacional, visualizando así todo lo que proporciona al entorno corporativo.

Teniendo en cuenta los diversos estudios y enfoques sobre el liderazgo tanto en su forma interpersonal como en su forma organizacional, Araújo (2009) elaboró el modelo



representado en la figura 1, donde subdividen incluso la Confianza Organizacional en intraorganizacional e interorganizacional. Con base a este modelo, el presente estudio se atiende a la modalidad organizacional de la confianza, centrándose en el subtipo intraorganizacional.



Figura 1 – Percepciones de Confianza

Fuente: Araújo (2009)

3.2.4 Beneficios de la Confianza Organizacional

Según Kramer (1999) el crecimiento del interés por el estudio de la confianza en el ámbito organizacional, está directamente relacionado a los evidentes beneficios prestados a las organizaciones y, en función de la valorización de su importancia en la vida económica y social.

Colemann definió esta forma de confianza en bases de propagación donde existe la transferencia de confianza con la participación de mediadores actuando como facilitadores de esa transferencia (Oliveira, 2004).

Analizando la figura 2, desarrollada por Zanini (2008), se identifican los beneficios obtenidos de establecer la confianza en los procesos de gestión de las



organizaciones. Para el autor la confianza mejora el desempeño en la gestión de los equipos y de los individuos de las organizaciones, de entre otros aspectos de la calidad de gestión.



Figura 2 – Confianza Organizacional

Fuente: Zanini (2008) adaptación por la autora

En organizaciones en las que existe una confianza alta, las reglas implícitas son principios para la acción y el autocontrol, los individuos comparten tales reglas que organizan y dirigen la acción colectiva. En ambientes como estos, las organizaciones se basan en la autonomía y libertad individual (Zanini,2007).

Navarro y Gasalla (2007), entienden que cuando una empresa obtiene un clima de confianza, es posible reducir los mecanismos de control y, consecuentemente, los gastos necesarios para mantenerlos. La gestión basada en confianza no sustituye a los otros modelos, pero sirve de base para estos. Un modelo de gestión empresarial basado en la confianza surge en respuesta a los desafíos del mundo moderno, en el cual la complejidad del escenario organizacional y el nivel de incertidumbre crecen cada día. De hecho, entre los pensadores que se dedican a las cuestiones corporativas, la confianza ha sido valorada y reconocida como



un mecanismo que hace a las relaciones humanas más abiertas y cooperativas; con esto, aumentan la integración, la fluidez y la flexibilidad en todos los niveles de la empresa, lo que contribuye a un desempeño superior y al éxito competitivo (Navarro y Gasalla, 2007).

Para Warren Bennis (1999) citado por Gasalla (2007), la confianza es el facilitador que hace posible el funcionamiento de las organizaciones. Se puede considerar un bien precioso de la empresa, un activo potencial intangible que integra su capital social, y también un diferencial competitivo de primer orden, en la medida en que proporciona aprendizaje continuo, innovación y disminución de los costos de supervisión y controles.

La confianza debe ser considerada un factor fundamental en la gestión del ambiente organizacional por tratarse de un mecanismo por medio del cual los actores sociales reducen la complejidad interna de su sistema de interacción por la creencia en la credibilidad de una persona o de un sistema (Giddens, 1991). Se cree también que ella nace de la partición de valores y capacita a las personas para trabajar en conjunto, lo que puede generar más conocimiento e innovación (Goleman, 2015).

De acuerdo con Hitt, Miller y Colella (2007), confianza organizacional se refiere a la relación establecida con el sistema formal, siendo basada en leyes, reglamentos y en las prácticas que mantienen la organización como un todo. Según Jackson y Parry (2010), confianza es esencial en la construcción de relacionamientos humanos. En el ámbito de una organización funcional como un factor de cohesión social, facilitando la adaptación de las personas a esa organización y contribuyendo para la supervivencia de esa organización en el ambiente en que está inserta.

Keating, Silva y Veloso (2010) afirmaron que la confianza organizacional, puede ser definida como aquella que el empleado tiene una jerarquía más alta de la organización y en la gerencia superior. Según Mollering *et al.*, (2004), la confianza puede ser estudiada como un fenómeno que ocurre dentro y entre las organizaciones o, todavía, por intermedio de las personas que componen el cuadro jerárquico de una organización.

Con la evolución de la tecnología y rapidez con que suceden los cambios, las organizaciones están enfrentando grandes y nuevos desafíos. Para los colaboradores, los cambios también suceden en la misma velocidad. Para Navarro y Gasalla (2007) las exigencias para que los individuos se adapten a los constantes cambios se les imponen alteraciones cuanto a sus identidades, sus referencias culturales, morales, sociales y conceptuales, que demandan la reformulación de su lógica de acción. De esa manera, es



importante el compromiso de los colaboradores en la cultura de la organización. Así, la confianza está siendo un grand diferencial, la palabra confianza es semánticamente definida, de acuerdo con Northouse (2013) como la “creencia en la probidad moral, en la sinceridad afectiva en las calidades profesionales de otros, que torna incompatible imaginar un desliz, una traición, una demostración de incompetencia de su parte”.

En el entender de Rego y Cunha (2007), la confianza facilita la aceptación interpersonal y despierta comportamiento defensivo, dando lugar a la distorsión de información y de percepción.

Ya Piccolo *et al.*, (2012), sugiere que:

La confianza es la expectativa de una persona, grupo, o empresa, del comportamiento éticamente justificado, es decir, decisiones y acciones moralmente correctas basadas en principios éticos de análisis, de la parte de la persona, grupo o empresas, en un emprendimiento conjunto o transacción económica.

La confianza también está relacionada con la seguridad, para Giddens (1991, p. 43) “La experiencia se basa generalmente en un equilibrio entre confianza y riesgo aceptable”.

La confianza facilita el cambio y compartimiento de informaciones, aumenta la disposición de las personas para expresar sus opiniones. Grupos confiables tienen mejor rendimiento en el trabajo pues tienden a ser más motivados. Buscan realizar un esfuerzo extra para ayudar a los demás a lograr los objetivos de la organización. La confianza dentro de una organización es un grand factor de impacto e interfiere directamente en el clima organizacional (Rocha, 2010).

Las bases de confianza organizacional comprenden la confianza disposicional y la confianza basa en el histórico (Sato, 2003). Confianza disposicional puede ser definida como característica más o menos estable de la personalidad, enlazada a factores culturales. La confianza basada en el histórico es construida a través de la acumulación de informaciones sobre las disposiciones, intenciones y motivaciones de las partes a lo largo del histórico de la relación entre ellas (Schorman, Mayer & Davis, 2007).

La falta de confianza en los gestores y en la organización, así como la confianza en ambos influencia directamente en la motivación y productividad de los colaboradores y en el



clima organizacional (Maguirre & Phillips, 2008). Mediante eso, el capital humano está ganando un importante destaque en las organizaciones y discusiones de los gestores y la preocupación con la calidad de vida, con el clima organizacional y con las personas es una realidad cada vez mayor dentro del universo corporativo. Es necesario también, que los colaboradores estén insertados en la cultura de la organización, creer en la visión, en la misión y en los valores de esta, pues estos, son aspectos de extrema importancia hasta como una directriz organizacional (Maroco, 2007).

De esa manera, Zanini (2007) afirma que “un estilo de gestión basado en confianza está relacionado a la reducción de riesgo relativo a las interacciones personales y al aumento de la motivación y satisfacción de los empleados”. Muchas veces ese gestor consigue tener su equipo comprometido en sus proyectos, ideas y la creencia en este líder hacen con que en poco tiempo sus objetivos y metas sean del equipo. “Cuando los gestores desarrollan comportamientos de confianza frente a sus colaboradores podemos observar una mayor participación de estos procesos de toma de decisión, mayor acceso a la formación o en la evolución de la carrera “(Wu, 2009). Por lo tanto, Zanini (2007, p.51), afirma que “los altos gerentes son los principales responsables por implementar una cultura corporativa basada en la confianza dentro de las empresas, fomentando acciones de confianza y creando una “zona protegida” en que puedan ocurrir tales inversiones intrigantes”.

Zanini (2007, p.83) garantiza que “Un estilo de gestión basado en confianza está relacionado con la reducción del riesgo relativo a las interacciones personales y al aumento de la motivación y satisfacción de los empleados”. Para Campos (2011), “los líderes verdaderos no son escogidos por el directorio o por los accionistas. Los líderes verdaderos son escogidos por sus compañeros de equipo con base en el respecto que ganaron, en los resultados alcanzados y en la confianza del equipo que ganará mucho con aquél líder. Mediante esto, el relacionamiento del líder con su equipo es de supra importancia para que los resultados sean alcanzados.

Según Chiavenato (2015):

La forma como el superior inmediato se relaciona con su equipo y la conduce a diario puede generar seguridades al grupo alternando la atmósfera psicológica y las características de la organización, es decir, puede alterar el



clima organizacional, por ese motivo, algunas empresas demuestran ser más dinámicas y vibrantes mientras otras demuestran ser impersonales y frías.

Cuando se habla de gestión organizacional es de gran relevancia destacar la influencia de la confianza, pues según Tarapanoff (2001) es vista actualmente como uno de los factores más importantes en el desarrollo y en apoyo de las relaciones Interorganizacionales.

Amato Neto (2000) dijo que la confianza es de fundamental importancia en el ambiente de negocios, ya que las transacciones económicas implican riesgos como fraudes y también imprevistos resultantes de la rapidez de las decisiones que son tomadas diariamente. El autor complementa diciendo que en una relación de confianza interorganizacional no se espera solamente que la otra empresa actúe de acuerdo con lo pactado, sino también, que actúen como compañeros trabajando juntos en el desarrollo de las relaciones.

La confianza dentro de las jerarquías de la empresa es el fruto de normas sociales y principios de justicia percibidos como mutuamente benéficos por los varios grupos de interés. Galford y Drapeau (2005) creen que las personas confían unas en otras y en sus líderes, saben los riesgos de esta relación, pero trabajarán duro para mantener a la empresa por mucho tiempo, contribuyendo con las mejores ideas, por eso, sí ellas no confían en la organización ni en sus líderes, van a perder el foco de su trabajo.

Zanini (2007) percibe a la confianza como una variable mediadora fuertemente relacionada a la satisfacción, motivación y compromiso de los empleados. El autor añade que un estilo de gestión basado en la confianza significa la opción para la implantación de un sistema particular de incentivos que promuevan relaciones cooperativas basadas en normas de reciprocidad y beneficio mutuo entre los miembros cooperativos. La elección de un estilo de gestión basado en la confianza es una opción estratégica por la aplicación de mecanismos sociales, más consensuales y cooperativos, en detrimento de un estilo basado en el monitoreo y control formal, que contempla el mayor uso de mecanismos coercitivos.

Al entender de Gasalla (2007) una gestión basada en el control resulta en una pérdida de enfoque de sus dirigentes, generando prejuicio en actividades más importantes y estratégicas que le son atribuidas, como planear, impulsar los cambios e innovar. Siguiendo la misma línea de pensamiento, pero analizando el otro lado de la cuestión, es decir, una gestión fundamentada en la confianza, Zanini (2007) entiende que: una vez que el monitoreo y el control formal consumen tiempo, parece lógico que las relaciones de confianza alta requieran



menos monitoreo, tiempo y energía. En este caso, los gerentes pueden dedicar más tiempo a los procesos de decisión e implementación, en vez de gastarlo dirigiendo relaciones de baja confianza.

Las diferentes investigaciones han sugerido que la confianza incrementa los índices de satisfacción y de compromiso con la organización, reduciendo el estrés en las relaciones interpersonales (Costa, 2002), siendo que la confianza en los supervisores y en los liderazgos genera también un efecto positivo en el desempeño de grupo (Dirks & Ferrin, 2001), en la aceptación voluntaria de las decisiones de la jerarquía, como una función mediadora en la manifestación de comportamientos de ciudadanía organizacional, tanto en relación a los superiores jerárquicos, como en relación a los pares (Podaskoff *et al.*, 1990). La confianza facilita el desarrollo intelectual y la cooperación en las organizaciones, proporcionando el trabajo conjunto en proyectos comunes con el objetivo de alcanzar los resultados esperados por la organización

El interés por el tema en el ámbito de las relaciones profesionales tuvo como impulso los cambios en las organizaciones que fueron resultado de transformaciones sociales, económicas y de avances tecnológicos. Se comenzó a percibir que no era suficiente la existencia de contratos formales para asegurar la tranquilidad en la realización de una transacción, principalmente cuando las partes involucradas eran el empleado y el empleador (Oliveira, 2004).

De acuerdo con Shore y Tetrick (1994) aún en la presencia de un contrato formal de trabajo, los individuos tienden a desarrollar contratos de naturaleza psicológica. El contrato psicológico es un acuerdo no escrito entre un individuo y la organización, cuyos términos incluyen obligaciones mutuas, que interfieren en la forma en que el empleado se relaciona con su organización.

Este carácter perceptivo tiene un razonamiento lógico: los compañeros contractuales pueden no compartir las mismas percepciones, caso en el que no convergen en el rol de obligaciones que se atribuyen recíprocamente (Cunha *et al.*, 2007).

En este sentido, Rosseau (1995) identificó las tres funciones del Contrato Psicológico: (1) Reducción de la inseguridad - Mientras que el contrato formal de trabajo no elimina toda ambigüedad existente en la relación, el contrato psicológico llena esas lagunas, provocando un sentimiento de seguridad a los colaboradores, dado que estos creen poseer un acuerdo con la entidad empleadora. (1) Orientación del comportamiento del trabajador en la



organización - El trabajador comparará las obligaciones que considera que tiene con la organización con las obligaciones que considera que la organización tiene con él, ajustando su comportamiento en base a la evaluación que hace de esos *outcomes* (resultados). (3) Promoción del desarrollo de un sentimiento de influencia por parte del trabajador sobre la organización - El contrato psicológico permite a los trabajadores desarrollar un sentimiento de que pueden influir en su destino dentro de la organización, ya que son parte del contrato y son libres para elegir si llevan o no a cabo sus obligaciones.

Cada contrato psicológico sea individual y único, este puede asumir una variedad de formas que resultan del cruce de dos dimensiones: los términos de desempeño, que designan los objetivos de trabajo que la organización espera de sus colaboradores, y la duración del contrato formal de trabajo (Araújo 2009).

Rousseau *et al.*, (2004) definió cuatro formas, representadas en la tabla 2, que el contrato psicológico puede asumir:

- Contrato transaccional - Se refiere a un intercambio a corto plazo de beneficios específicos y contribuciones que son en gran medida monetarios o económicos. Términos como la confianza o la implicación tienden a quedar fuera de este tipo de contrato. La duración es corta o con fecha pre establecida. El trabajador debe tener patrones de desempeño de acuerdo con lo negociado, ser responsable por su propia evolución de competencias y conocimientos profesionales, respetar los valores organizacionales aunque no se identifique con ellos, traer un “valor añadido” a la organización y ser responsable por su carrera profesional. La empresa debe pagar en función del desempeño, aceptar como natural la salida del trabajador cuando este encuentre una opción de trabajo más interesante y especificar las funciones del trabajador con el mínimo de ambigüedad.

- Contrato relacional - En esencia, implica una relación mutuamente satisfactoria, que incluye un intercambio de beneficios, que pueden ser monetarios, teniendo al colaborador desarrollando una identificación en relación a la organización. Duración previsiblemente larga, sin previa fecha de fin. El trabajador debe lealtad, compromiso que puede ir más allá del ejercicio estricto de las funciones que le son atribuidas, conformidad con las normas definidas por la organización e identificación con los valores organizacionales. La empresa debe remunerar con justicia el buen desempeño, dar formación adecuada a las funciones



atribuidas, proporcionar una carrera profesional interna, dar seguridad/estabilidad de empleo y proveer ayuda en momentos difíciles.

- Contrato equilibrado - resulta de la combinación de algunos aspectos del contrato relacional, como la lealtad, el alto nivel de compromiso y la identificación con la organización; con otras del contrato transaccional, como la remuneración en función el desempeño y el enfoque en los resultados organizacionales. El trabajador debe desarrollar habilidades útiles en el mercado de trabajo externo, desarrollar las competencias valoradas por la organización, Alto nivel de compromiso, alcanzar un elevado desempeño para alcanzar objetivos cada vez más exigentes. La empresa debe promover la empleabilidad a largo plazo ya sea en el mercado externo o en el mercado interno, crear oportunidades de carrera, promover una formación continua, ayudando a los trabajadores a obtener el desempeño deseado y remunerar en función del desempeño.

- Contrato de transición - refleja la ruptura o ausencia de un acuerdo inicial establecido entre las dos partes. El trabajador cree que la organización envía señales inconscientes en relación a sus intenciones, no confía en la empresa, no tiene claridad en cuanto a sus deberes con la organización, tiene débiles expectativas acerca de la organización. La empresa esconde informaciones importantes a los trabajadores, no confía en ellos, intentando medir sus incertidumbres, instituye cambios que reducen los salarios y beneficios de los empleados, empeorando la calidad de vida en el trabajo.

Tabla 2 – Tipos de Contrato Psicológico

		TERMINOS DE DESEMPEÑO	
		Especificados	No especificados
Duración	Corta duración	Transaccional	De transición
	Larga duración	Equilibrado	De relación

Fuente: Rosseau (2000)

El contrato psicológico representa las percepciones de los empleados acerca de los deberes que la organización tiene para ellos y de los deberes que ellos tienen con la organización.



Zanini (2007) señaló que la confianza generada se puede convertir en un activo intangible, en forma de capital social dentro de una organización. Así, en un ambiente de trabajo con atmósfera de alta confianza se encuentran las prácticas basadas en reciprocidad. Pudiendo ser observadas la satisfacción y motivación elevadas de sus miembros, una vez que las personas sienten que pueden contribuir y compartir sus problemas e ideas sin temor a comportamientos oportunistas por parte de los colegas de trabajo o de sus superiores en la jerarquía.

También de acuerdo con Zanini (2007), las relaciones de confianza funcionan como importante mecanismo para la reducción de riesgo conductual dentro de los sistemas sociales. La presencia de la confianza entre los agentes reduce las oportunidades de comportamientos oportunistas y motiva a los individuos a realizar intercambios sin temor de prejuicios personales, ofreciendo sus mejores esfuerzos e ideas para la creación de valor económico.

Por lo tanto, la confianza es un elemento necesario, pero insuficiente para el análisis del desempeño organizacional, puede ser visto más como un elemento mediador para la creación de valor económico en determinados ambientes corporativos, ya que su presencia entre agentes corporativos influencia la ejecución de diversas tareas organizacionales, relacionándose con la naturaleza de sistemas de incentivos que las empresas adoptan. Poner esto, revela una dimensión muy significativa del capital social corporativo, como predisposición general para adoptar estructuras más flexibles basadas en la autonomía individual, promover procesos de adaptación a los cambios externos, descentralización y reducción jerárquica (Zanini, 2007).

Tal opinión se fundamenta cuando se entiende el significado de capital social, que al entender de Putnam (2002) es un conjunto de características de la organización social, como confianza, normas y sistemas que contribuyen a aumentar la eficiencia de la sociedad, facilitando las acciones coordinadas (Putnam, 2002).

Zanini (2007) señaló al ambiente institucional como factor que define la eficiencia de un estilo de gestión. Los arreglos institucionales relacionados con las diferentes industrias presentan mayor o menor grado de incertidumbre del entorno, que a veces limita severamente el desarrollo interno de los niveles de confianza. Incertidumbre originada de la volatilidad del mercado o de la tecnología pueden afectar considerablemente la estabilidad de las relaciones entre individuos dentro de las empresas, dificultando el desarrollo de las relaciones de confianza.



Teniendo en cuenta lo anterior, se infiere que la confianza es resultado de un proceso de largo y laborioso y cuando se habla de confianza Intraorganizacional existe una complejidad mayor, ya que para su comprensión es necesario el entendimiento de las relaciones humanas por ser los factores humanos los que poseen un gran peso en las relaciones empresariales.

3.2.5 Modelo de Confianza de Mayer, Davis Y Schoorman

Aunque existen muchas definiciones y conceptos en la literatura, parece existir un consenso en el hecho de que la confianza debe ser entendida como un fenómeno multidimensional y multideterminado. La naturaleza multidimensional de la confianza se debe al hecho de que el concepto ha sido explorado en diferentes aspectos. Los principales estudios efectuados en este dominio consideran las características de quien confía, del sujeto blanco de confianza y del papel del riesgo inherente a comportamientos de confianza (Freire, 2007).

Entre las principales investigaciones desarrolladas en el ámbito de la multidimensionalidad se destaca el modelo integrador de confianza organizacional propuesto por Mayer, Davis y Schoorman (1995), según el cual la confianza se establece en el seno de una relación interpersonal, entre la persona que confía (trustor) y la persona que es blanco de esa confianza (trustee), e implica riesgo, pues una de las partes reconoce y acepta previamente su existencia en la relación y que la situación de vulnerabilidad inherente a aquellos que confían indica que algo importante se puede perder.

El estudio de Mayer, Davis y Schoorman (1995) constituye una importante referencia teórica en este dominio buscando aclarar algunas confusiones que todavía persistían en varios estudios de confianza organizacional y, en este sentido, el modelo que presentan busca, sobre todo, una sistematización y una comprensión del concepto basado en un marco multidimensional. Este modelo relaciona la propensión a confiar con los factores de credibilidad del depositario de la confianza, nombrando, su capacidad, benevolencia e integridad.

El modelo de Mayer, Davis y Schoorman (1995) hace una distinción entre confianza y sus antecedentes, partiendo del supuesto de que la persona que confía se predispone a ser vulnerable ante aquella que es blanco de confianza, en base a su propensión a confiar y en la percepción de que la otra parte es merecedora de su confianza. El modelo diferencia la



capacidad de sus resultados, que constituyen el comportamiento de arriesgar en la relación con la otra parte.

Este modelo considera que una relación de confianza depende de un conjunto de variables, que constituyen las características de las dos partes involucradas en la relación. La persona que confía tiene la particularidad que constituye la propensión a confiar, que es entendida como un rasgo, una tendencia natural del individuo a confiar. Tal propensión permanece relativamente estable a lo largo del tiempo y es previa al establecimiento de la relación con el blanco de confianza. La tendencia a confiar, sin embargo, es por sí misma insuficiente para el establecimiento de una relación de confianza, que también depende de las características de la persona que es blanco de confianza, es decir, los factores de confiabilidad.

Así, el modelo multidimensional de Mayer, Davis y Schoorman (1995) se asienta en las siguientes seis propuestas:

- 1ª - Cuanto mayor es la propensión de quien confía para confiar, mayor es la confianza que demostrará en el depositario de confianza, antes de la disponibilidad de información acerca del depositario.
- 2ª - La confianza en el depositario de confianza será una función de competencia, benevolencia e integridad percibidas del depositario de confianza, y de la propensión para confiar de quien confía.
- 3ª - El efecto de integridad en la confianza será más marcado al inicio de la relación, antes del desarrollo de datos significativos relativos a la benevolencia.
- 4ª - El efecto de la benevolencia percibida en la confianza aumentará a lo largo del tiempo a medida que la relación entre las partes se desarrolle.
- 5ª - El incurrir a un comportamiento de riesgo en la relación entre las partes en función tanto de la confianza, como del riesgo percibido en el acto de confiar.
- 6ª - Los resultados de los comportamientos de confianza, conducirán a una actualización de las percepciones anteriores relativas a las competencias, benevolencia e integridad del depositario de confianza.



Mayer, Davis y Schoorman (1995) hace referencia a que la fiabilidad del depositario de confianza, es dependiente de tres características específicas de él: la competencia, la benevolencia y la integridad. Estas características pueden variar de forma independiente, es decir, son divisibles. Conceptualmente, las definimos de la siguiente manera: (1) Competencia: un conjunto de habilidades, atributos y características que permiten a un individuo tener influencia dentro de un dominio específico. El depositario de confianza puede ser un perito en determinada área técnica; siendo, por tanto, confiable en asuntos relacionados con esta área. (2) Benevolencia: la propensión del depositario de confianza para hacer el bien a aquel que confía, sin que existan motivos egoístas o egocéntricos detrás de esa motivación. (3) Integridad: la relación entre la integridad y la confianza envuelve la percepción de parte de quien confía, de que el depositario de confianza se adhiere a un conjunto de principios, que quien confía considera aceptable.

Esos tres factores son combinados de una forma idiosincrásica, tanto entre individuos como entre situaciones. Es decir, su impacto en la fiabilidad, y posteriormente, en la confianza, y depende de cada situación o contexto (Mayer *et al.*, 1995; Mayer & Davies, 1999).

Cada uno de estos factores es variable independientemente de los otros, pero todos están interrelacionados, debiendo coexistir para el establecimiento de la relación de confianza. La confiabilidad deberá ser entendida como un *continuum*, pues los antecedentes pueden estar presentes en mayor o menor cantidad. La dimensión temporal también es importante en la comprensión de estos factores, visto que la integridad es central en el inicio del establecimiento de una relación (como la competencia, es rápidamente aprendida y formada en la relación de confianza), pero la benevolencia parece ser más importante posteriormente, construyéndose en un proceso más moroso a lo largo de la relación.

Según los autores del modelo integrativo, el riesgo es un elemento central en cualquier modelo de confianza, pues no hay riesgo en la disposición de ser vulnerable, pero este está implícito en la manifestación conductual de la disposición a ser vulnerable. Así, la confianza puede ser vista como “la disposición para asumir el riesgo” y la confianza conductual es asumir el riesgo. El resultado de la confianza es “arriesgar en la relación”, pues comprende la interacción entre dos partes (Mayer, Davis, Schoorman, 1995).

La existencia del riesgo y la interdependencia entre las partes involucradas son condiciones esenciales para que se pueda hablar de confianza en una relación. Donde no hay



riesgo y donde no hay interdependencia, el concepto de confianza no será relevante, ya que no se puede hablar propiamente de vulnerabilidad, o expectativas relevantes en comparación con otros. Riesgo e interdependencia son nociones esenciales para extender el concepto de confianza interpersonal así definido al contexto organizacional (Keating *et al.*, 2010).

Cuanto mayores fueran las diferencias entre las personas, menor será la disposición a correr riesgos (Mayer *et al.*, 1995). El riesgo, junto con la interdependencia de las actividades de los miembros de la organización para alcanzar los objetivos que, cualquiera que estos sean, superen siempre la capacidad de realización individual, constituyen condiciones suficientes para intentar entender la relevancia del concepto de confianza en la exploración de los procesos psicológicos actores de la cooperación (Keating *et al.*, 2010).

Aunque el nivel de confianza puede ser constante, por medio de la combinación de la propensión a confiar y de los factores de confiabilidad, las consecuencias específicas de la confianza parecen ser determinadas por factores contextuales (riesgo desarrollado, oscilación de poder en la relación, percepción del nivel de riesgo y alternativas disponibles para aquel que confía). También parece ser afectada por el contexto la evaluación de los antecedentes de confianza. Por lo tanto, la percepción es la interpretación que la persona que confía hace del contexto en el cual ocurre la relación, y que va a afectar la necesidad de confianza, pero también llevar a la reevaluación de la fiabilidad.

Un sistema de control organizacional muy fuerte podrá inhibir la confianza, pues los comportamientos de la persona en quien se confía pueden ser entendidos, no como señales de confiabilidad, sino como una respuesta al sistema de control.

Este modelo presenta esencialmente tres lagunas: se centra en la relación específica de dos personas: la confianza es considerada solo en un sentido unidireccional, no se le da la reciprocidad de las relaciones de confianza; se enfoca en la confianza en el contexto organizacional, siendo difícil transportarlo a otros contextos.

Para Mayer *et al.*, (1995) muchas investigaciones se desarrollaron en el área de la confianza, sin embargo, el trabajo que desarrollaron sólo sugiere que hay mucho más para hacer y diferentes caminos para proseguir en las investigaciones en esta materia, dejando abiertos nuevos desarrollos con origen en este estudio.



3.3 LIDERAZGO

3.3.1 Conceptos y Definiciones

El tema de liderazgo tiene un fuerte llamado tanto a los que dirigen como a los que son dirigidos. Muchas veces este concepto asume una connotación de “don” mágico, responsable por una especie de atracción inexplicable que ciertas personas ejercen sobre otras.

Innumerables definiciones de liderazgo surgieron desde inicios del siglo XX, con la divulgación de los primeros estudios sobre liderazgos. Estos trabajos abordaban conceptos extensos, como características o comportamientos del líder. Las investigaciones actuales hablan sobre el liderazgo como un proceso de influencia intencional del líder sobre sus seguidores, insertado en una determinada cultura organizacional y con la visión de ejecutar un objetivo común (Neves & Sanna, 2012).

Diversos conceptos del liderazgo presentan características diferenciadas y controversiales, cada uno conteniendo sus debilidades (Hunt *et al.*, 1988). Estas diferencias influyen directamente a la apreciación del papel que el líder ejerce sobre sus liderados, resaltando cualidades personales y situaciones específicas de los líderes en la resolución de problemas.

La investigación etimológica del término “liderazgo” ayuda a aclarar el significado y la utilización de este de manera práctica. Según Hunt *et al.* (1988), la palabra “liderar” se originó a partir del verbo inglés *to lead*, que significa, conducir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminar, encabezar, capitanear, atravesar. Los diversos conceptos ligados a esta palabra se relacionan con los del latín, *ducere*, que significa conducir. En 1300, se documentó por primera vez la palabra *leader*, que significa conductor, guiador, capitán, aquel que empiece la función de conducir o guiar. También en esta época surgió el término *leading*, sustantivo de *to lead*, traducido como “acción de conducir”. *Leadership*, en 1834, emerge como “dignidad, función o posición de guía, de conductor, de jefe” (Marquis & Houston, 1999).

Fue hasta la segunda mitad del siglo XIX, que la lengua portuguesa incorpora el vocablo *lead* y sus derivados. A inicios del siglo XX, el radical fue integrado a la morfología, adaptándose el término a la lengua portuguesa: líder, liderazgo, liderar. Varias otras lenguas incorporaron *leady* algunos de sus derivados a su vocabulario, siempre



conservando su significado inicial (Jago, 1982).

La literatura gerencial más popular, el liderazgo es generalmente considerado como un atributo que puede ser aprendido, figurando entre las técnicas usadas para alcanzar los objetivos determinados por la organización. Esta concepción ampliamente difundida es común a diversos autores, se basa en la percepción de que es necesario hacer que algunos individuos tengan la capacidad de ejercer influencia sobre otros, llevándolos a ejecutar tareas o tomar actitudes que sin tal coordinación no tomarían. El liderazgo sería, entonces, el uso de la influencia no coercitiva para dirigir las actividades de los miembros de un grupo y llevarlos a realizar objetivos de grupo (Hersey & Blanchard, 1977).

De acuerdo con esta visión, el liderazgo presenta una relación de tipo causa-efecto, la que es entendida como instrumento de una relación para alcanzar los objetivos organizacionales, de forma que para alcanzar un objetivo ambicionado A, el líder debe ser capaz de realizar y/o hacer realizar una acción B (Tabla 3).

Tabla 3 - Liderazgo Como Relación Causa Efecto

CONCEPTO	CAUSA	EFEECTO
A	Ejercer influencia	Realización de los objetivos
B	Influencia no-coercitiva	Realización de los objetivos de grupo
C	Inspirar a los otros	Realizar tareas
D	Conocer la motivación humana y saber conducir a las personas	Funciones de la administración

Fuente: Chiavenato (2000)

Tal concepción indica que el éxito de una acción depende del ejercicio del liderazgo. Como esta podría ser aprendida, existe una suposición explícita, de que los gerentes deben ser líderes y que la principal característica de un buen gerente debe ser su capacidad de ejercer liderazgo sobre su grupo de trabajo. Con ello, además de una formación técnica, se necesita agregar unacalificación específicamente relacionada al liderazgo (Chiavenato, 2000).

Las universidades comenzaron a dar cursos, delineadas bajo esta línea de pensamiento, con el fin de estudiar, enseñar, y despertar el liderazgo. Helgesen (1996) desempeñó un papel en este renacimiento: observó la actuación de líderes, intento definir y crear categorías sobre lo que hacen y aconsejó a su público y lectores a desarrollar su propia



capacidad de liderar. La premisa “*líderes son líderes en virtud de la posición que ocupan*” es, la verdad, desmoralizante y cada vez más obsoleta. Desmoralizante porque el inexorable engrandecimiento de aquellos en altos cargos, de forma implícita, desprecia las contribuciones de aquellos que no alcanzan la cima. Evidentemente, gran parte de las personas jamás llegará a ocupar posiciones de gerencia en sus organizaciones, ya que el número de cargos en la cima es limitado. Una vez que la equiparación entre habilidades de liderazgo y posición jerárquica debe casarse, por su naturaleza, frustración e incredulidad entre los colaboradores comunes, y siendo esta mayoría se les niega el sentimiento de propiedad en la empresa en que fueron encajados, desestimulando así su participación y dedicación.

Las organizaciones centradas al conocimiento existen y florecen ahora, no en el futuro distante, a pesar de que muchos todavía consideran liderazgo como sinónimo de altos cargos. Tal vez sea difícil identificar a los líderes de base. Helgesen (1996) afirma que se comenzará a mirar aquéllos que se encuentran en la línea de frente en búsqueda de liderazgo y a medida que el liderazgo de base se torne más común, se comenzará a reconocer y a conducir a las organizaciones más partidarias de liderazgo desarrollado, independientemente de la clase o del estatus oficial. Los líderes de base poseen un profundo conocimiento de la empresa, su pensamiento sobre la empresa tiene un tono filosófico e influencia a aquellos que están cercanos a él a trabajar de forma innovadora y decisiva. Conocen las habilidades de sus colegas y utilizan este conocimiento, dirigiendo recursos a donde son necesarios. Es un facilitador de poder. Empresas que poseen líderes de base reconocen y valorizan el poder no-posicional.

Cuando se reconoce el encadenamiento dinámico de varias partes del todo, las anticuadas estructuras verticales comienzan a aparecer excepto una reflexión de cualquier orden natural, además de una forma de organizar el mundo humano para reflejar en las percepciones. A medida que las organizaciones se adapten al nuevo entendimiento, el liderazgo comenzará a florecer en lugares y formas inimaginables (Helgesen, 1996).

Esta conceptualización presupone al liderazgo como una condición, atributo o capacidad de una persona, grupo u organización de propiciar la movilización de otros sujetos debido al convencimiento consecuente de la expectativa de transposición de un proyecto en un logro, o a la realización de los deseos y necesidades por parte de los liderados. Se trata de la presencia, en los sujetos, de los logros o ideales del ego, colocado por proyección en otro



sujeto o institución. Con ello, el liderazgo ejercido por un sujeto individual o colectivo en una relación social, política o individual, se desarrolla en contextos de interacciones, reflejando en sí misma y en sus acciones los límites en situaciones determinadas, manifestando tanto las motivaciones y las actitudes peculiares de los líderes y sus recursos, así como las expectativas y aspiraciones de los liderados.

Aunque esta concepción más simple sea usualmente la más divulgada, llevando a creer que la profundidad de los estudios se terminaba ahí, es preciso considerar que los estudios sobre liderazgo y su importancia para la gestión de las organizaciones han sido conceptuados de forma más amplia, a partir del tres análisis: Como rasgos de personalidad, estilo de comportamientos, factores de contingencia (Yukl & Van Flett, 1992; Bergamini, 1994).

De esta forma, el liderazgo se referiría a la situación y al contexto, así como a los atributos del líder legitimados por los liderados, pues líderes y liderados desempeñan papeles activos en la relación, de forma que los líderes pueden tanto comandar como interpretar y representar. El liderazgo, por tanto, se refiere a esta capacidad o al atributo de un sujeto (individual o colectivo), de conducir, de forma determinante, acciones de otros sujetos, de forma activa y legítima, pudiendo ser entendida como una manifestación de naturaleza tanto psicológica como social y política ocurrida en el interior de una clase social (en una fracción o segmento), categoría social o grupos formales o informales (social y políticamente organizados), entre clases (fracciones o segmentos) categorías o grupos sociales, en el interior de organizaciones y entre las organizaciones (Ellonen *et al.*, 2008).

Chiavenato (2003) define liderazgo como una influencia interpersonal ejercida por medio de la comunicación para conseguir determinado objetivo, siendo que la influencia, la situación, el proceso de comunicación y los objetivos a ser alcanzados son característicos de cada situación de liderazgo. Se pueden destacar tres elementos en esta definición de liderazgo: personas, poder e influencia. El liderazgo envuelve personas con una disposición para seguir las orientaciones de un líder, es decir, el reconocimiento de una relación entre los líderes y sus subordinados. Implícita en la definición de liderazgo está la colocación del poder en las manos de una o de pocas personas, los líderes, aunque los otros miembros organizacionales tengan alguna forma de poder. Por último, en una organización competitiva, pues la productividad y la forma que los funcionarios tienen para el liderazgo es la capacidad de usar el poder para influenciar el comportamiento de sus seguidores y con eso, directamente, afectar



la producción y la productividad desempeñar sus tareas dependerá de la forma de como el poder del líder influenciarás obre cada colaborador (Barros Neto, 2006).

Neto (2004) dice que, el liderazgo es un atributo individual y/o colectivo que debe considerar el carácter histórico y dialéctico de los cambios internos y externos que influyen en la aceptación y legitimidad en la figura del líder, sea este una persona, un grupo o una organización. Liderazgo se presenta, de esta forma, como la manifestación funcional, consecuente de la delegación de autoridad o adquirida mediante atributos reconocidos por otros como portadores de una representación real o simbólica, con el objetivo de alcanzar objetivos de naturaleza económica, jurídica, política, ideológica y/o social. El autor afirma que el liderazgo difiere de autoridad y tiranía porque presupone la práctica direccionada a los intereses colectivos o que los representa. De este modo, el papel del líder requiere no sólo capacidades propias sino también colectivas. Liderazgo no ocurre sin la legitimación de los integrantes, quienes componen la colectividad que lo confiere, lo que implica que en la constitución de un líder no debe presuponer ausencia de responsabilidad de los liderados en cualquier circunstancia, aunque el líder conduzca a los liderados a actos condenables.

En general, es posible observar que las definiciones conciben al liderazgo en un papel en el cual alguien dentro de un grupo de trabajo se especializa. De cualquier forma esta tesis coincide con las acepciones según las cuales el liderazgo es un proceso de influencia que ocurre en un sistema social y es compartido por todos sus miembros, pudiendo cualquiera de ellos en determinado momento o en el ámbito de determinadas materias, asumir una posición de liderazgo no encontrando, una clara distinción entre líderes y seguidores (Afonso, 2010).

Entre tanto, dos aspectos parecen ser comunes a la mayor parte de las definiciones actuales del liderazgo. En primer lugar: la percepción de que el liderazgo está ligado al fenómeno grupal, esto es, involucrando dos o más personas. En segundo lugar: la noción de que éste es un proceso ejercido de forma intencional por parte de los líderes sobre sus seguidores (Schermerhorn jr & John, 1999).

El liderazgo implica la existencia de un individuo que tiene la capacidad de influenciar a un grupo de individuos. Esta afirmación se centra no sólo en el aspecto importante de influencia, también tiene como implicación teórica la de entender al liderazgo como algo que presupone un destinatario colectivo, es lo que se distingue del poder, del comportamiento político o de la influencia social (Ferreira *et al.*, 2001). El liderazgo es, por tanto, un fenómeno social ocurrido en grupos sociales y en las organizaciones.



Liderazgo es la capacidad de influenciar un equipo para determinados objetivos. El liderazgo puede estar relacionado apenas al encargo que la persona ocupa, en ese sentido, podemos decir que para ser un líder ni siempre se necesita ocupar un puesto administrativo. Entre la empresa y sus colaboradores hay una relación de cambio, entre los liderados y el líder, que involucra expectativas de comportamiento de ambos los lados. La decepción delante de esas expectativas, es decir, la ruptura de relación de cambio puede llevar a comportamientos indeseables por parte de los liderados. Los gestores deben actualizar las técnicas que visan desarrollar procesos de convencimiento, por medio de la confianza y credibilidad (Lisboa *et al*, 2012).

Es importante resaltar, que el liderazgo es diferente al poder, aunque estos sean conceptos muy parecidos. El líder está siempre interactuando con otras personas, moldeando o alterando sus comportamientos, ejerciendo influencia. De esta forma conserva el poder mientras tenga la capacidad potencial de influenciar la forma en que otro actúa. Cuando una organización dota a alguien de poder, lo está invistiendo de autoridad, es el poder legítimo una vez que fue socialmente reconocido y aceptado. Cabe señalar, que muchas veces la persona, en virtud de su papel en la organización, tiene autoridad y poder, pero no viene el liderazgo de hecho, puede estar siendo ejercido por un líder informal. Por otro lado, todo líder tiene poder, aunque ese poder no sea reconocido y aceptado formalmente. Por ese carácter, hasta cierto punto incontrolable del liderazgo, es que es tan estudiado y discutido por los teóricos. Las empresas pueden dotar a algunos de sus empleados de autoridad y, por tanto, de poder, aunque no siempre los líderes son aquellos que a ellas les gustaría que fuesen. El liderazgo debe ser conquistado por cada uno de estos empleados seleccionados y muchos de ellos no lo consiguen, mostrando que el liderazgo es independiente de la voluntad de la organización y de su poder lealmente reconocido (Barros Neto, 2006).

La vida en sociedad se traduce, de una forma más simple, en la interacción entre individuos, organizándose en grupos y comunidades, generando relaciones. En opinión de Barracho (2012) uno de los tipos de relación más antiguos se sitúa a nivel de autoridad y poder, sea éste aceptado, consentido o impuesto. A pesar de la proximidad entre los conceptos, estos no deben ser confundidos. Genéricamente el poder es la capacidad de inducir a alguien a hacer algo, aunque este se resista, derivando esa capacidad de posición o fuerza que detiene. Hablamos de actuar, mandar. La autoridad tiene la habilidad de inducir a alguien a hacer algo de libre voluntad, derivando esta habilidad de la influencia que ejerce. El Poder



puede ser transmitido, delegado o promovido. La autoridad no sigue esta lógica, en lo que se refiere intrínsecamente a la persona, a su personalidad y actitud para la relación con los otros. El poder es un aspecto presente en la mayoría de las relaciones y, al mismo tiempo, una importante fuente de conflictos, porque se basa en una relación desigual, desequilibrada, en el que un individuo puede obligar a otros a participar en acciones que no haría si no hubiese esa intervención (Barracho, 2012; Rocha, 2010).

Con relación a la autoridad, Adair (2007) reconoció diferentes tipos de autoridad, identificó que el liderazgo está relacionado a la autoridad y no tanto al poder. El liderazgo estaría asociado a una característica psicológica: el carisma, sea de parte de los líderes, o por parte de los seguidores. Para que el liderazgo ocurra es necesario que haya un grupo un grupo y éste tiene que consentir la influencia del líder, en otras palabras, tiene que permitir ser influenciado. Puede considerarse según Barracho (2012), 4 tipos de autoridad entre las personas: autoridad de posición (resultado del poder instituido); autoridad de conocimiento (que pasa a quien sabe), autoridad de personalidad (en su forma extrema, carisma), autoridad moral (apela al esfuerzo y sacrificio de los liderados).

Todas las nociones, la posición, el conocimiento y la personalidad son subsidiarios de los conceptos de poder, autoridad y liderazgo. En esencia son todas importantes para que la organización, líder y liderados, cooperen entre sí en el seguimiento para el logro de los objetivos. Una armoniosa interacción entre poder y autoridad contribuir ádecisivamente para un liderazgo fuerte y continuo de esas metas (Adair, 2007).

Es importante observar que el liderazgo puede ser transitorio, requiriendo del líder una constante inversión en su manutención. Esto porque, en la esfera de las relaciones personales, no hay liderazgo sin un grupo que lo legitime. La figura del líder necesita ser compartida por los integrantes del grupo. Su aceptación es fundamental para el éxito y realización de las metas deseadas.

Mientras tanto, siempre existen aquellos que cuestionan la legitimidad del líder y las decisiones tomadas por éste. Lo más común es que lo hagan porque desean ocupar el lugar del líder (presentándose como la alternativa más apropiada), no soportan verlo ocupando el lugar, o porque perciben o juzgan percibir, incluso antes que los demás miembros, las consecuencias inadecuadas de su acción. Estas situaciones son comunes y el líder debe estar atento para que no obstaculicen las relaciones de los objetivos propuestos o provocar inestabilidad dentro del grupo. Mientras tanto, es importante observar que, en el primer caso, se trata de una disputa



por mejorar el modelo del desempeño de grupo siempre que sea democrático. En el segundo caso, se trata de un problema que puede tener carácter personal y que puede deteriorar la unidad del grupo. En el tercer caso, se trata de capacidades que necesitan desarrollarse mejor o ser demostradas por el líder (Handy, 1996).

El líder necesita constantemente revalidar su papel en el contexto en que se encuentra. Debe redimensionar y mejorar su capacidad de relacionarse con los integrantes del grupo, además de vislumbrar los aspectos relacionales, simbólicos y psicosociales. El líder necesita estar consciente de que su papel está vinculado al de un administrador de conflictos. Sin embargo, es importante verificar que el grupo es una manifestación psicosocial espontánea y, por lo tanto, tiene una dinámica completamente controlable (Pagès, 1976).

De acuerdo con Handy (1996) conquistar la autoridad es la tarea más ardua dentro del liderazgo, exigiendo una combinación de atributos: creencia en sí mismo; humildad para aceptar que a veces se puede estar equivocado, que otros también tienen ideas y que oír es tan importante como hablar; pasión por el trabajo; conciencia de otras realidades; amor por las personas; capacidad para la soledad, pues pocos agradecerán al líder por ser acertivo, pero muchos lo condenarán cuando los resultados sean negativos; gran fuerza de carácter; creencia en lo que hace.

Handy (1996) aún sustenta que los grandes líderes se originan de grandes causas, pero líderes dando lo mejor de sí también las originan. Para que estos líderes surjan en las organizaciones, es necesario que busquen una causa mayor y más extensa que el enriquecimiento de los accionistas.

Drucker (1996) afirma que los líderes natos pueden existir, pero el liderazgo también puede ser aprendido. Este autor afirma que “personalidad de liderazgo”, “estilo de liderazgo” y “rasgos de liderazgo” no existen. Eso porque, al estudiar los rasgos característicos de los líderes efectivos, no fueron observadas características uniformes. Algunos de ellos se encerraban en sus oficinas y otros eran ultragregarios. Unos eran “Buena gente” (no muchos) y muchos otros disciplinados y austeros. Unos rápidos e impulsivos; otros analizaban y tardaban una eternidad para tomar una decisión. Algunos cordiales, otros indiferentes, aún después de años trabajando cerca de otras personas. Algunos hablaban de sus familias, otros jamás mencionaron algo que no fuese parte de las tareas en cuestión. Algunos líderes eran vanidosos y esto no afectaba su desempeño. Algunos, modestos al hablar, y esto tampoco les comprometía el desempeño. Unos eran buenos oyentes, pero, entre los más eficaces con quien



el autor trabajó, había algunos solitarios que oían únicamente su voz interior. El único rasgo de personalidad que los líderes eficaces tenían en común, de acuerdo con el autor, era algo que no poseían: ellos tenían poco o ningún “carisma”, y poco tenían que ver con el término o con su significado. Todos, tenían plena conciencia de algunos aspectos inherentes al liderazgo:

(1) Es fundamental que el líder posea seguidores. Sin seguidores no puede existir el líder.

(2) Un líder eficaz no acostumbra ser alguien amado y admirado, y si alguien cuyos seguidores hacen las cosas correctas, obteniendo resultados satisfactorios dentro del planeamiento. Popularidad no es liderazgo.

(3) Los líderes poseen gran visibilidad, por lo tanto, sirven de ejemplo.

(4) El liderazgo no predice la posición, privilegios, títulos o dinero. Significa responsabilidad.

Independientemente de la diversidad de personalidades, estilo, capacidad y objetivos, los líderes eficaces, según Drucker (1996), se comportan de forma muy semejante: No se dirigen por la pregunta: “¿Qué es lo que quiero?”, y si por las preguntas “¿Qué se necesita hacer?” y “¿Qué puedo y debo hacer de importancia?”. Se preocupan con la misión de organización y sus metas, así como con los desempeños y los resultados operados por ésta. Son tolerantes con la diversidad de las personas. No esperan que todos sean copias. Raramente se preocupan en si les gusta o no determinada persona, pero son intolerantes cuando se trata de malos desempeños, padrones y valores negativos de alguien. No se sienten amenazados por la capacidad de sus colaboradores. Al contrario, disfrutan de ella. Se someten diariamente a la “prueba del espejo”, esto es, se cercioran de que la persona que ven en el espejo coincide con la persona que les gustaría ser, respetar y confiar. Esta técnica los fortalece para que ejecuten lo correcto y no lo popular. Delegan bien muchas cosas. Aunque, no deleguen algo que sólo ellos pueden ejecutar con excelencia, aquello que realmente tiene importancia, aquello que define padrones, aquello por lo que desean ser recordados. Ellos también actúan.

Frente a esta variedad de definiciones y conceptos relacionados al liderazgo, destacan algunos aspectos: Las diferencias conceptuales no son solo detalles teóricos a los cuales los académicos se dedican. Antes, estas diferencias reflejan diferentes formas de encarar al liderazgo, suscitando diferentes caminos de investigación y originando diferentes



interpretaciones para los resultados de investigaciones. El liderazgo es un proceso. No solamente un rasgo de la personalidad residente en el líder, también un evento que ocurre entre el líder y los liderados, implicando que el líder afecta a los liderados, y al contrario, eliminando la visión unidireccional, convirtiéndola en un evento interactivo (Northouse, 2013). Liderazgo abarca influencia. Hay un proceso interpersonal, de influencia, entre un individuo y un grupo para alcanzar un determinado objetivo (Jackson & Perry, 2010). El liderazgo ocurre en grupos. No hay un líder sin la existencia de liderados, grupo u organización. Es en este contexto de grupo, independientemente de su tamaño o propósito, que ocurre el liderazgo (Cunha *et al.*, 2007). Liderazgo presupone objetivos comunes. El liderazgo eficaz se refleja en el logro de objetivos planeados. Esos objetivos al ser comunes, significan que tanto el líder como los liderados tienen un propósito común, en el que todos participan, trabajando en conjunto para un mismo fin (Jackson & Perry, 2010).

Esta amplitud de protocolos puede generar eventual incomodidad para aquellos (gestores y estudiantes) que pretendan tomar un camino fácil y único para liderar de manera eficaz. Por otro lado, Cunha *et al.*, (2007) destaca que, más importante que clasificar las diferentes perspectivas como correctas o incorrectas, es admitir que la diversidad puede ayudar en la reflexión y la comprensión profundizada acerca del liderazgo como fenómeno complejo. Ésta puede involucrar algunas o incluso todas las características evidenciadas por las diferentes definiciones formuladas en el transcurso de los tiempos.

Independientemente de las integrantes esenciales y de las variables intrínsecas al concepto de liderazgo, éste refleja, en general, que existe un papel en el cual alguien de un grupo se especializa. La diferencia surge en relación al proceso de influencia y su amplitud al retratar divergencias profundas sobre los términos líder y liderazgo, suscitando diversos caminos de investigación (Cunha *et al.*, 2007).

Los líderes del futuro, según Ulrich (1996) serán conocidos menos por lo que hablan y más por lo que realizan; menos por el título y por la posición y más por la experiencia y competencia; menos por lo que controlan y más por lo que moldean; menos por las metas que definen y más por la mentalidad que construyen; por la gran credibilidad personal y por la excepcional competencia administrativa.



3.3.2 Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo son definidos como los diferentes padrones de comportamiento que el líder puede asumir en todo el proceso de gestión e influencia de los colaboradores. Existen varias teorías sobre los Estilos de Liderazgo. La finalidad de estos estudios es valorar la relación del líder con sus subordinados y observar de qué manera el líder orienta su conducta y su estilo de liderazgo. También tiene la finalidad de exponer las características y personalidades de los estilos de liderazgo (Goleman, 2008).

La característica de los diferentes estilos se puede atener a diversos aspectos como: Capital humano, talento, competencias centrales, motivación, localización del poder en la jerarquía, gestión de la información y la forma en que el control es ejercido (Rolo, 2008).

Durante mucho tiempo, los estudios destacaron solamente dos estilos de liderazgo: el autocrático y el democrático. Era evidente la existencia de dos corrientes, cada una exaltando las cualidades de uno de estos estilos. Los líderes democráticos eran acusados de ser demasiado débiles y permisivos, mientras que sus contrapartes autocráticas eran acusadas de ser demasiado duras y dominadoras (Blanchard, 2010).

Mientras tanto, en 2003 Chiavenato, elaboró un estudio pionero que clasificaba al liderazgo en tres estilos y buscaba verificar la influencia de cada uno de ellos en el desempeño y comportamiento de los subordinados. Los tres estilos de liderazgo que se describen son:

- Liderazgo autocrático - este tipo de liderazgo se caracteriza por la confianza en la autoridad y presupone que los otros no harán nada, si no se les ordena. Generalmente no le interesa lo que los liderados piensan más allá de desestimular innovaciones. El líder autocrático, se juzga indispensable, mostrando que sólo su forma de hacer las cosas es la correcta. Toma una postura muchas veces paternalista, sintiéndose feliz por notar que otros dependen de él. Divide muy poco el trabajo, prefiriendo hacerlo él. Es común por parte de este líder, reacciones coléricas, de irritación, de incomprensión de errores ajenos. Infunde un cierto temor en los liderados, para que no lo contradigan. Usa artificios para que lo obedezcan sin dialogar. Las decisiones son tomadas con rapidez, lo que es muy positivo. Pero, cuando un líder autocrático termina su mandato, muchas veces el grupo queda perdido, no está acostumbrado a tomar sus propias decisiones, provocando un vacío en el poder de comando.

- Liderazgo democrático o participativo - En este estilo de liderazgo, todo el grupo puede y debe contribuir con sugerencias. La responsabilidad del líder es dirigir estas



opiniones para que, en la práctica, sean atendidos los objetivos esperados. El líder, con su experiencia, debe alertar sobre puntos difíciles e ideales que ya fueron intentados en el pasado pero sin éxito. La esperanza en este caso, es hacer que el grupo entienda que alcanzar objetivos es responsabilidad de todos y no sólo del líder. El líder que aplica este estilo, generalmente, tiene un concepto equilibrado sobre sí mismo, no temiendo que haya liderados que sean mejores que él en determinados aspectos. Para él es fácil entender y comprender a sus liderados, así como oír y aceptar opiniones diferentes de las suyas. Aquí la dificultad es la tardanza para la toma de decisiones en tiempos de crisis.

- Liderazgo liberal - es el tipo de liderazgo llamado de "Laissez-faire" (traducido del francés al español "deja-hacer"). Es el llamado "deja cómo está para ver cómo queda". Este líder piensa que su principal trabajo es mantener lo que ya fue conseguido. No da órdenes, no traza objetivos, no orienta a los liderados, sólo deja pasar. Es común encontrar liderados inconformes con esta actitud. El liderazgo liberal, muchas veces, es ejercido por personas que pretenden ausentarse con frecuencia del grupo. No quieren tener el trabajo de organizar, planear y controlar. En muchos casos, fueron elegidos porque nadie quería el cargo o porque sólo querían el título del líder no teniendo la fuerza y la voluntad de liderar.

La tabla 4 describe algunas características relacionadas a cada estilo de liderazgo citado:

Tabla 4 - Estilos de Liderazgo

	AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
DIRECTRICES	Únicamente el líder fija las directrices, sin cualquier participación del grupo	Las directrices son debatidas por el grupo, estimulado y asistido por el líder	Hay libertad completa para las decisiones grupales o individuales, con la participación mínima del líder



EJECUCIÓN DE LAS TAREAS	El líder determina las providencias y las técnicas para la ejecución de las tareas, una cada vez, en la medida en que se vuelven necesarias y de modo imprevisible para el grupo	El propio grupo es bajar las providencias y las técnicas para alcanzar el objetivo solicitando consejo técnico al líder cuando fuera necesario, pasando éste a sugerir dos o más alternativas para que el grupo pueda elegir. Las tareas ganan nueva perspectiva con los debates	La participación del líder en el debate es sólo disponer materiales variados al grupo, aclarando que pueden suministrar información si así lo solicitan
DISTRIBUCIÓN DE LAS TAREAS	El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y cuál es su compañero de trabajo	La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene libertad de elegir sus compañeros de trabajo	Tanto la división de las tareas, como la elección de los compañeros queda totalmente a cargo del grupo. Absoluta falta de participación de líder
CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER	El líder es dominador y es “personal” en los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro	El líder procura ser un miembro normal del grupo, en espíritu, sin encargarse mucho de tareas. Es “objetivo” y se limita a los “actos” en sus críticas y elogios	El líder no hace ningún intento de validar o de regular el curso de los acontecimientos y solamente hace comentarios irregulares sobre las actividades de los miembros cuando le es preguntado

Fuente: adaptado de Chiavenatto (2003)

Es importante observar que cada situación requiere un tipo de líder distinto, pudiendo el mismo líder, variar entre los estilos autocrático, democrático y liberal conforme la necesidad establecida por la situación. En la práctica, el líder podrá utilizar los tres estilos de liderazgo, de acuerdo a la tarea a ser ejecutada, las personas y la situación. Podrá tanto mandar cumplir las órdenes como sugerir a los colaboradores la realización de ciertas tareas, o incluso consultar antes de tomar decisiones. El desafío está en saber cómo aplicar cada estilo, con quién y en qué circunstancia y las tareas que requieren ser desarrolladas (Blanchard, 2010).

En las situaciones del liderazgo, el líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo de acuerdo con la situación y para cada uno de los miembros de su equipo. Para Lacombe (2010), los líderes influyen a las personas gracias a su poder, que puede ser el



poder legítimo, obtenido con el ejercicio de un cargo, poder de referencia, en función de las cualidades, del carisma del líder y del poder del saber, ejercido gracias a los conocimientos que el líder tiene.

Segun Weirich (1994), existen variantes a estos tres estilos de liderazgo. Algunos líderes autocráticos parecen ser benevolentes, oyendo las opiniones de sus seguidores, aunque toman siempre su propia decisión. El líder democrático debe ser considerado como la persona de soporte. Esto es: para la ejecución de una determinada tarea, no sólo consultan a sus subordinados y oyen sus opiniones, sino también los apoyan y acompañan.

Es importante decir que el estilo de un líder puede ser alterado puntualmente en función de la situación de actuación. En general los estilos de liderazgo fluctúan en términos de comportamientos y actitudes entre los extremos del liderazgo centrado únicamente en el jefe, sin cualquier intervención decisoria o simplemente de opinión de los subordinados, y el liderazgo centrado completamente en los subordinados, sin intervención decisoria o simplemente de opinión del líder (Rolo, 2008).

Por esto, de acuerdo con Goleman (2008), el líder puede escoger entre cuatro tipos de acción: (1) Dirección - Da instrucciones específicas y supervisa decorosamente el cumplimiento de las tareas. Esta acción es usada, principalmente, con personas inexpertas pero con buen potencial para aprender. (2) Entrenamiento - el líder también dirige y supervisa la realización de las tareas, pero solicita sugerencias y explica sus decisiones. Esta acción es utilizada con personas inexpertas, pero que perdieron su interés inicial. Ellos alcanzarán algún desarrollo, pero necesitan tener desafíos de nuevas perspectivas. Sus progresos deben ser elogiados. (3) Apoyo - El líder ayuda y apoya los esfuerzos de los liderados para cumplir las tareas, dividiendo con ellos las decisiones. Esta acción se utiliza con personas inexpertas, pero que aprecian un estilo más participativo. Son personas a las que les gusta ser oídas y apoyadas, pero que tienen dificultades en tomar decisiones, necesitando el soporte del líder. (4) Delegación - El líder pasa las responsabilidades de decisión a los liderados. Esta acción es apropiada para personas con experiencia, que saben lidiar con crisis y problemas, hallando, por sí mismas, las soluciones creativas.

Como se puede comprobar, todos los estilos poseen ventajas y desventajas. Los grupos sometidos al liderazgo autocrático presentan mayor volumen de trabajo producido, con evidentes señales de tensión, frustración y agresividad. El líder es temido por el grupo, que sólo trabaja cuando él está presente. El liderazgo autocrático enfatiza solamente al líder. Los



grupos sometidos al liderazgo liberal no son bien evaluados en cuanto a la calidad del trabajo, con fuertes señales de individualismo, desintegración del grupo, insatisfacción, agresividad y poco respeto al líder. El líder es ignorado por el grupo. El liderazgo liberal enfatiza solamente al grupo. Los grupos sometidos al liderazgo democrático presentan buena cantidad de trabajo y calidad sorprendentemente mejor, acompañadas de un clima de satisfacción, integración grupal, responsabilidad y compromiso de las personas.

Para Chiavenato (2006), el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos. Es esencial en todas las funciones de la administración: el administrador necesita conocer la naturaleza humana y saber conducir a las personas, esto es, liderar.

3.3.3 Liderazgo Organizacional

A pesar de no existir un consenso conceptual sobre liderazgo, su necesidad en las organizaciones es evidente. Aunque ejercida de diferentes formas, la influencia de los líderes en la rutina organizacional es innegable (Afonso, 2010).

Cualquier organización requiere gestión, y la gestión requiere un cierto nivel de habilidad de liderazgo (Wu, 2009). El éxito de las organizaciones depende de su habilidad para explorar las competencias y conocimiento de los empleados pues, para tener competitividad, las empresas deben estimular a los empleados a alimentar sus iniciativas. Este clima proactivo requiere más que un gestor tradicional, pero es donde un líder puede ayudar a desarrollar a los empleados, instalando un sentimiento de empeño y compromiso.

El liderazgo es frecuentemente visto como un factor crítico de éxito o fracaso de las instituciones. Un líder puede ser un gestor, pero gestor no es necesariamente un líder (Armandi *et al.*, 2003). A pesar de que muchas personas utilicen estos términos de forma indiferente, se refieren a funciones diferentes. Un gestor está impuesto por la organización y tiene autoridad formal para dirigir las actividades de otros para conseguir los objetivos de organización, en cuanto que el líder es aquél que influencia a los otros en la medida en que estos hacen de forma voluntaria lo que el líder solicita.

Para Zaleznik (1977), los gestores y los líderes son muy diferentes en cuanto a la motivación, en su historia personal y en su forma de pensar y actuar. Esta cuestión ha



generado alguna controversia, por ejemplo, House e Aditya (1997) alegan que es posible que los gestores sean líderes y los líderes sean gestores. Según la visión de Rego e Cunha (2007), el liderazgo y una gestión pueden ser consideradas como procesos o funciones distintas.

El liderazgo en una empresa esta directamente ligada a la motivación y al desarrollo personal de sus funcionarios. El comportamiento de los gestores induce el comportamiento de sus funcionarios y eso influencia proporcionalmente en la atención de las metas y resultados de las organizaciones. Con ello, las necesidades de los colaboradores son satisfechas y la organización obtiene el resultado deseado. La influencia de los líderes está unida a la autoridad formal determinada por la posición que ocupan en la estructura organizacional. Los líderes van más allá de la autoridad formal, motivando a las personas a desempeñar tareas más allá de aquellas formalmente definidas. Es natural, entonces, comprender el interés de la organización en estimular el desarrollo del liderazgo basado en la motivación y desarrollo de las personas en sus funcionarios (Carvalho *et al.*, 2012).

Las organizaciones existen con la lógica de alcanzar objetivos complejos y ambiciosos que extrapolan los límites de aquello que sería conseguido únicamente con la acción individual, por más eficaz que esta fuese. Con las organizaciones tiene su funcionamiento basado en las personas que trabajan y colaboran con esta, su éxito depende mayormente de la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de estos individuos. Con esto, la obtención de la compatibilidad entre los objetivos individuales y organizacionales es uno de los principales desafíos enfrentados dentro de una empresa (Carvalho *et al.*, 2012).

Organizar infiere distribuir y delegar autoridad, trabajo y recursos de forma equilibrada entre los elementos de la empresa, de tal forma que pueda conseguir de manera eficiente los objetivos propuestos. La estructura de la empresa está definida por el modo como está organizada y varía de empresa a empresa, al depender del ramo en que ésta actúa. Por ejemplo: la estructura organizacional de una empresa que fabrica componentes electrónicos diferirá, necesariamente, de otra que fabrique productos textiles. De esta forma los gestores de nivel jerárquico superior deberán atender contra la actividad principal de la empresa antes de definir tanto la forma de organización del trabajo, como la distribución de la autoridad y la afectación de los recursos a los elementos que componen cada una de las unidades que la forman (Lisboa *et al.*, 2012).



Los elementos que caracterizan a las organizaciones modernas tuvieron fuertes influencias para las formulaciones conceptuales del liderazgo. Por esto, para que se pueda comprender la inserción de la Teoría de Liderazgo en el contexto organizacional, es primordial, antes, tener conciencia de los elementos que componen a las organizaciones. Las organizaciones modernas se centran en el uso de sistemas de recursos intentando conseguir un objetivo o incluso un conjunto de objetivos. Se encuentran insertadas en un sistema económico capitalista, siendo que éste no sólo dicta cómo se regulan las relaciones económicas de la sociedad actual. La existencia de las organizaciones en los moldes actuales, incluso, es justificada por esta conceptualización (Maximiano, 2000).

Los objetivos que las organizaciones buscan conseguir son aquellos vinculados a la manutención de su supervivencia. Para que una organización típicamente capitalista sobreviva es necesario que convierta en liquidez el valor excedente obtenido en el proceso de producción de sus mercancías, permitiendo así que obtenga lucro, debiendo estar preparadas de esta forma, para la competencia en los mercados. Para conseguir este objetivo, las organizaciones capitalistas buscan desarrollar un conjunto de procesos capaces de viabilizar sus acciones operacionales en sus estrategias competitivas. En este sentido, los individuos que la componen son vistos como instrumentos para alcanzar objetivos, como medio de la organización y no como un fin. El líder pasa a ser el “administrador” de esos instrumentos y, el mismo, acaba por convertirse en un instrumento de la organización. De esta forma, el líder debe ser capaz de discernir cuando está instrumentalizando a sus liderados y cuando acaba por convertirse en un mero instrumento. Cuestiones como la calidad del trabajo, los intereses individuales de cada integrante, por ejemplo, deben ser preocupaciones constantes de los líderes. Éstas tienen, por tanto, que desempeñar el papel de evitar que la organización ejerza una dominación sin restricciones y sin cuestionamientos sobre los individuos, al mismo tiempo en que reconocen que están al servicio de la organización. Esta situación paradójica, cuanto más claramente es percibida por el líder, más estresante se torna para él (Carvalho *et al.*, 2012).

Un segundo elemento de las organizaciones modernas son los recursos que serán utilizados por la organización. La tendencia de clasificar a los individuos como “recursos humanos”, acabó por generar una serie de consecuencias. Los recursos, como la administración se propone conceptualizar, son considerados elementos cuantificables. Si los individuos pasan a ser entendidos como recursos, se convierte en un ser deshumanizado, es



decir, se les compara con otras fuentes de recursos (materia prima, máquinas, instalaciones, etc.) de la organización. Los líderes surgen, en gran parte, para gerenciar esos recursos humanos y, para eso, deben poseer cualidades personales para orientar las tareas y personas al logro de los objetivos. Los individuos deberán ser la propia razón de la existencia de la organización. Tal es el discurso que se pronuncia en las organizaciones y en la literatura. Mientras, las acciones indican que otra es la realidad (Faria, 2002).

El tercer elemento es la división del trabajo. Marx afirma que la división del trabajo es, en sí misma, la forma que aliena al hombre. Cuando se divide el trabajo se crea una condición favorable para la especialización de las tareas. En contrapartida, se pierde el conocimiento del oficio. Con la tendencia a la especialización y en consecuencia de la complejidad con que las mercancías son producidas, es inevitable que las organizaciones dividan el proceso de trabajo, sea cual sea la forma se adopten para hacerlo. Con ello, los líderes surgen también como forma de intensificar el grado de especialización de las tareas y como instrumento integrador de los elementos que componen la división del trabajo. La figura del líder, en estas circunstancias, pasa a ser la de un coordinador de proceso de interdependencia y convergencia de las tareas especializadas. El liderazgo, en este caso, asume un papel específico, que es el de permitir que las calidades personales del líder sirvan de vehículo para mejorar las calidades materiales en la producción y los productos (Faria, 1997).

De acuerdo con Steere Junior (1996), parte crítica de la función del líder es la definición y el desarrollo de la cultura organizacional. Concierno a éste establecer los elementos básicos de la cultura organizacional, como: identificar, comunicar los valores y los principios esenciales que orientan el comportamiento organizacional y la toma de decisiones; especificar comportamientos que ejemplifiquen los valores o principios de la empresa y liderar por el ejemplo; desarrollar un método por el cual las personas reciban *feedback* (*retorno*) sobre su desempeño en términos profesionales-financieros de comportamiento; asegurar que los sistemas de recompensa y de refuerzo sean monetarios, como el salario; o menos tangibles, como el desarrollo y acceso, sean coherentes con los valores y principios organizacionales, reconozcan y promuevan comportamientos deseables y repriman a los indeseables; asumir personalmente la responsabilidad de defender la cultura deseada y reconocer la necesidad de redundancia y del refuerzo de lo que es esperado y lo que es negociable.



Para Bennis (1995), el liderazgo debe ser sentido en toda la organización. Da ritmo y energía al trabajo y poder a la fuerza del trabajo. El *empowerment* (*empoderamiento*) es el efecto colectivo de liderazgo en organizaciones con líderes eficaces, y es evidente en los siguientes aspectos: (1) Significado: Los seguidores tienen que sentir que su misión hará la diferencia para la organización; que son necesarios para su éxito. La contribución puede ser pequeña. Sin embargo, las personas perciben que su trabajo posee significado e importancia. (2) Competencia: Significa desarrollo y aprendizaje en el trabajo. La creciente sensación de experiencia, y horizontes siempre nuevos, mejoran el rendimiento y la alineación con sus metas organizacionales. Los líderes valoran el aprendizaje y el conocimiento, de la misma forma que las personas que trabajan bajo sus órdenes. Los Líderes dejan claro que no existe fracaso, únicamente errores que dan *feedback* (*retroalimentación*), y orientan para lo que deberá ser hecho después. (3) Comunidad: Alineamiento para un propósito común. En el sentido de confianza recíproca para una causa común. Donde existe liderazgo, existe un equipo, una familia y una unidad, que sobrepasan las diferencias individuales. (4) Entusiasmo: “Gustar de lo que sea hace, gustar de hacerlo”. El líder eficaz consigue hacer que sus subordinados se sientan identificados y entusiasmados con la misión a cumplir. Donde hay líderes, el trabajo es estimulante, desafiador y divertido. Un ingrediente esencial del liderazgo organizacional es el de traer, y no llevar, a las personas en dirección al objetivo. Esto atrae y estimula a las personas para que se involucren en puntos de vista hacia el futuro. Motiva a través de la identificación y no de recompensas ni castigos. Los líderes articulan e incorporan los ideales por los cuales la organización se empeña.

Las teorías recientes sobre liderazgo, como se puede observar, tiene como objetivo central enfatizar características personales, de actitud y simbólicas para demostrar como el líder consigue atender los objetivos de las organizaciones modernas. Es necesario llamar la atención al hecho de que el liderazgo, cuando es una manifestación psicológica, no puede ser reducido a elementos totalmente mensurables. Esta constatación ciertamente provoca algún grado de frustración en las organizaciones, porque vuelve intangible la capacidad de elaborar un “manual” sobre “cómo crear, formar o desarrollar a un líder” (Afonso, 2010). No obstante, aunque la eficiencia y eficacia del liderazgo no puedan ser mensuradas de manera directa, existen indicadores que pueden ser utilizados para inferirlas. Ejemplo de eso es la teoría contingencial establecida por Wheatley (1999), que será detallada a posteriori en ese trabajo.



Según Bridges (1996), las organizaciones modernas requieren un nuevo liderazgo, responsable por integrar, probar y orquestar en las actividades de varios grupos de proyectos. Debe existir el liderazgo de cada uno de los miembros del equipo, que incorpore la iniciativa, la capacidad de autodirigirse, la agilidad para tomar decisiones difíciles, la absorción de los valores de la organización y el sentido de responsabilidad profesional. En esa organización, el liderazgo nada tiene que ver con decir a las personas que tienen que hacer, o emitir órdenes al estilo militar. La dinámica interior en la fuerza motriz en vez de una fuerza externa. Los líderes funcionan como puntos de energía en torno a los cuales las actividades se agrupan. (Bridges, 1996).

Heilbrun (1994) y Tirmizi (2002) dividen las Teorías de Liderazgo en tres etapas: definición de líder, investigación del comportamiento del líder y interacción de líder con los seguidores.

Wu (2009) identificó cuatro épocas o etapas de desarrollo de las teorías de liderazgo en los últimos cien años, retratadas en la figura 3: (1) La época de los “rasgos/características” va de final de los años 1800 hasta mediados de 1940, cuando se estudiaban las características individuales de los líderes eficientes. (2) La época del comportamiento se da de mediados de 1940 hasta inicios de 1970, cuando los investigadores estudiaban la influencia del estilo de comportamiento de los líderes en la eficacia de liderazgo con el fin de obtener bases para entrenar a los líderes. (3) La época de Contingencia data de inicios de los años 1960 hasta la actualidad, donde los investigadores formulan teorías que centran su atención entre el comportamiento y el medio envolvente de los líderes y de los seguidores y las condiciones del medio ambiente adecuado a varios estilos de liderazgo. (4) Los nuevos análisis de liderazgo, de inicio de los años 1980 hasta la actualidad, donde se proponen nuevas teorías para clasificar al liderazgo en estilos transformacional, transaccional y laissez-faire (dejar hacer).



Figura 3 - Desarrollo de las Teorías de Liderazgo

Fuente: Wu (2009)

3.4 ANÁLISIS DEL LIDERAZGO POR CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES DEL LIDER

El primer esfuerzo sistemático para comprender al liderazgo, realizado por psicólogos y otros investigadores a partir de la década de los 30, fue la tentativa de identificar las características y rasgos personales, físicos, mentales y culturales de los líderes. En el inicio del siglo XX, construyó la idea de que los líderes ya nacen como tales. El poder era, con esto, considerado como un don personal, cuya fuente se encontraría en el propio individuo. El fundamento principal de este análisis que marcó el inicio del Siglo XX, sería la afirmación de que el liderazgo eficaz se enraizaba en rasgos de personalidad del líder o en alguna combinación de sus características personales. (Barracho y Martins, 2010).

La Teoría del Liderazgo basada en las características individuales que tornaban al líder apto para conducir a los demás a la ejecución de tareas fue bien aceptada hasta mediados de la década de 1940. Aunque haya permanecido despreciada por muchos años, la Teoría de los Rasgos volvió a ser utilizada a partir de la década de 1980. Se estudiaron entonces, rasgos singularmente relacionados a la eficacia y al éxito en situaciones organizacionales específicas. En ese período, se destacan también, los estudios sobre líderes corporativos fuertes y su capacidad de desarrollar un sentido compartido de valores y misión entre sus subordinados (Barros Neto, 2006).



Ese análisis se conoció como Teoría de los Rasgos, el cual consiste en la evaluación y selección de líderes en base a sus características físicas, mentales, sociales y psicológicas. Varios estudios a lo largo de los años fueron desarrollados intentando percibir si las características de personalidad y capacidad de un líder son atributos innatos. Los investigadores, buscando destacar características mensurables de liderazgo, utilizaron dos análisis: (1) Comparar las características de las personas que se revelaron como líderes con la de las personas normales. (2) Comparar las características de los líderes eficaces con la de los líderes ineficaces (Robbins, 2002).

El auge de este principio conduciría a dos importantes conceptos acerca de liderazgo: en primer lugar, que consecuentemente todos los líderes en cualquier situación, revelarían los mismos rasgos. El liderazgo sería más eficaz mientras el líder que lo ejerciera se distanciara de los demás, por sus características. La eficacia del liderazgo podría ser explicada, aislando las características psicológicas y físicas que diferenciaban al líder de los demás miembros del grupo (Lourenço, 2000).

Lourenço (2000) listó rasgos y competencias consideradas características del líder. Entre los rasgos observados, se puede destacar: adaptabilidad a situaciones, atención al ambiente social, ambición orientada al éxito, afirmación, cooperación, capacidad de decisión, motivación, persistencia, autoconfianza, capacidad de absorber stress (tensión) y deseo de asumir responsabilidad. Entre las competencias descritas, se puede citar: inteligencia, buen suministro conceptual, diplomacia, elocuencia al hablar, conocimiento acerca de las tareas del grupo, organización, poder de persuasión y sociabilidad.

Stoner y Freeman (1985) relacionaron al género de los individuos (femenino o masculino) con su eficacia en el liderazgo. Concluyeron que, aunque posean menor probabilidad que los hombres de llegar a posiciones de liderazgo, la eficacia de las mujeres como líderes es semejante a la de los hombres. La percepción de los subordinados en relación a las mujeres en el liderazgo es semejante a aquella descrita para los hombres.

De acuerdo con el estudio realizado por Marques e Cunha (1996), los líderes diferían de los no líderes en relación a la inteligencia, sensibilidad a las necesidades ajenas, iniciativa y autoconfianza.

Ninguna empresa puede funcionar con su capacidad plena sin que los funcionarios confíen en los acuerdos y en los compromisos asumidos por sus líderes. Los Líderes deben mantener las promesas hechas a los seguidores, aunque esto represente sacrificio y riesgo



personal. Líderes servidores, considerados ideales por este autor, oyen y aprenden con aquellos que son liderados. Ellos circulan, conversando y escuchando a las personas en todos los niveles de la organización. Deben estar dispuestos a colocarse en el lugar de otras personas. Para poder realizar a través de las personas, los líderes deben ser generosos en la delegación de autoridad y responsabilidad (Pollard, 1996).

Decrane Jr. (1996) divide los atributos esenciales al líder en cuatro áreas básicas: (1) Carácter - Los líderes verdaderos son justos y honestos, no sólo en virtud de las leyes y de los reglamentos; son éticos, abiertos y fidedignos. Victorias de corto plazo pueden ser alcanzadas sin estos atributos, pero el liderazgo duradero y el éxito - en cualquier nivel- son imposibles sin ellos. (2) Visión - Los líderes que serán seguidos consiguen despertar la imaginación, a través de la visión que llevan más allá de lo que se conoce hoy, y pueden traducirlo en objetivos claros. Los líderes empresariales exitosos definen metas para realizar su visión. El compromiso con las metas es, consecuente con la visión, se torna evidente por las acciones y por la continua comunicación de lo que necesita ser hecho y porqué. (3) Comportamiento - Aunque los líderes se deban adaptar a circunstancias específicas y constantemente cambiantes, los más exitosos demuestran un conjunto común de comportamientos. La valoración de los comportamientos individuales como un rasgo de personalidad acaba por mezclar esta teoría a la Conductual, que será revisada posteriormente (4) Confianza - Un saludable grado de autoconfianza posibilita al líder emprender difíciles iniciativas necesarias para el cumplimiento de las metas. Ésta autoconfianza hace que los líderes tengan disposición para correr riesgos con prudencia, de este modo, estimulando a los demás a correr riesgos semejantes. Los líderes asumen riesgos de forma responsable, piezas que se asocian convenientemente a posibles recompensas. Los líderes con autoconfianza no se sienten amenazados por el éxito de otros en la organización. Ellos elogian el éxito de otros con rapidez, autenticidad y no desperdician energía preocupándose con la propia posición o con la de sus colegas en la organización.

Blanchard (1996) resalta que estos rasgos fundamentales y básicos se desdoblan en otras características, siendo los líderes también: contagiados de humor y humildad y, por naturaleza, inclinados a tratar con igualdad a las personas en las organizaciones; consientes y honestos consigo mismos, así como en relación a sus propias potencialidades, debilidades y esfuerzos sinceros para mejorar; comprensivos y capaces de respetar a los competidores o adversarios y aprender con ellos, tanto en situaciones de liderazgo como en condiciones



generales del negocio; proactivos, moviéndose en dirección a las metas de forma determinada y con inexorable resolución entiende que, para ayudar a las personas a vencer, el líder debe ser capaz de gestionar la energía y cambia la condición física de las personas.

Ulrich (1996) destaca que los líderes exitosos deben tener credibilidad personal. Los líderes fidedignos poseen hábitos, valores, rasgos y competencias personales que generan confianza y compromiso en aquellos que dirigen. Deben también, ser capaces de desarrollar competencias administrativas. Esta competencia proviene de líderes que pueden adoptar, estructura, implementar y mejorar procesos organizacionales para alcanzar metas empresariales. Un líder debe generar credibilidad personal y competencia administrativa. Con credibilidad personal, sin competencia administrativa, el liderazgo no se sustenta. Al contrario, el líder no conseguirá desarrollar la ligación emocional, necesaria en períodos de cambios rápidos y turbulentos, y también fracasará. Los líderes que demuestran credibilidad y competencia generarán entusiasmo y desempeño, solución y resultados, compromiso y capacidad. Serán personas de fuerte carácter, que construirán organizaciones también fuertes, las cuales no dependerán de su carácter para conseguir el éxito.

Meléndez (1996) considera que, para atender a los diversos requisitos de liderazgo, son deseables las siguientes características: (1) Entusiasmo - Los líderes eficaces son entusiasmados con la causa que patrocinan y con el compromiso con el bien mayor y público. (2) Claridad en las metas - Los buenos líderes normalmente consiguen explicar lo que están intentando realizar con claridad y simplicidad, consiguen convencer sobre su importancia. Ser claro, no es sinónimo de ser definitivo e intransigente. Los buenos líderes son buenos negociadores. (3) Perseverancia - Los líderes aprenden con el fracaso - ellos intentan nuevamente, muchas veces y cada vez de manera diferente. Son también eternos alumnos, utilizando el aprendizaje y sabiendo cuando desistir e intentar otra alternativa. Los buenos líderes también comprenden las fallas de sus subordinados, evitando los castigos. Ellos y la organización los ayudan a aprender con el fracaso. Castigar el fracaso inhibe la iniciativa y la disposición para correr riesgos, ambas necesarias para las organizaciones y el liderazgo eficaz. (4) Gentileza - Los líderes tratan a todos los de su alrededor con gentileza, respeto y honestidad, de la misma forma en que le gustaría ser tratado. Esto tiene implicaciones en la manera en cómo se comunican, dan feedback e instrucciones, y definen los sistemas de recompensa e incentivos. Los buenos líderes están atentos a las necesidades humanas de sus colegas y subordinados. (5) Honestidad e integridad. (6) Renovación continua - líderes y



organizaciones eficaces están constantemente empeñados en la reflexión y en la auto evaluación. (7) Deseo de enseñar - La buena enseñanza es, básicamente, una buena comunicación - una de las principales habilidades del líder. Los líderes eficaces se comunican con los subordinados liberándolos y extrayendo de ellos sus mejores contribuciones. (8) Autoconocimiento.

Robbins e Couter (1998) resaltaron que rasgos de personalidad aislados no predicen liderazgo. Las explicaciones basadas únicamente en ellos, ignoran las interacciones de líderes y sus subordinados, así como factores situacionales. La posesión de los rasgos adecuados únicamente hace probable que un individuo se convierta en un líder eficaz. Teniendo esto en consideración, los autores identificaron y describieron seis rasgos que diferencian al líder del no líder:

1- disposición (traducida por un gran nivel de esfuerzo, elevado deseo de realización, ambición, gran cantidad de energía, persistencia e iniciativa);

2- deseo de liderar (voluntad de influenciar y liderar, más allá de la disposición de asumir responsabilidades);

3- honestidad e integridad (conquistaron la confianza de los seguidores por medio de la integridad y de la coherencia entre discurso y práctica);

4- autoconfianza (la seguridad en cuanto al acierto de los objetivos y decisiones son bien vistas por los colaboradores);

5- inteligencia (capacidad de reunión, síntesis e interpretación de un gran volumen de información, promoviendo la creación de visiones, resolución de problemas y toma de decisiones);

6- conocimiento relacionado con el trabajo (el profundo conocimiento de todas las etapas del trabajo realizado en determinada organización permite que el líder comprenda la implicación de las decisiones tomadas por el, inclusive, facilita sus decisiones).

Barros Neto (2006) afirma incluso que es necesario que el líder conozca su propio estilo de liderazgo para que éste lo desarrolle y practique en una lógica más eficaz. El autor clasificó a los líderes de acuerdo con la lógica de acción de éste:

Oportunista -5% del total. Busca siempre una forma de vencer. Auto orientador, manipulador, hace valer su voluntad por la fuerza. Bueno en emergencias y oportunidades de venta;



Diplomático - 12% del total. Evita el conflicto abierto. Quiere pertenecer a algo. Obedecer normas del grupo, buscando no causar desvíos en su ruta. Ayuda a unir a las personas;

Especialista - 38% del total. Dirige por la lógica. Busca eficiencia racional. Es bueno en la contribución individual;

Realizador - 30% del total. Cumple metas estratégicas. Es eficaz en cumplir metas por medio de equipos. Equilibra deberes gerenciales y demandas del mercado. Adecuado a puestos directivos. Inclinado a la acción y a las metas;

Individualista - 10% del total. Entrelaza lógica de acción personales y organizacionales conflictivas. Crea estructuras singulares para llenar lagunas entre estrategia y desempeño. Es eficaz en papeles emprendedores y de consultoría;

Estratega - 4% del total. Genera transformaciones organizacionales y personales. Ejerce el poder de cuestionamiento mutuo, de la vigilancia y vulnerabilidad a corto y largo plazo. Eficaz como líder de transformación;

Alquimista - 1% del total. Genera transformación social. Integra transformación, material, espiritual y social. Bueno para las transformaciones de alcance social.

Cunha *et al.*, (2007) afirma que la capacidad de liderazgo existe potencialmente en todos los individuos. Ella emerge, a partir de la experiencia y de la capacidad de aprender y beneficiarse de los obstáculos. De esta forma, las competencias del liderazgo y el subsecuente buen desempeño no son exclusivamente destinados a un número restringido de individuos. Además de eso, la forma como los rasgos se combinan pueden adquirir más importancia que el rasgo en sí. Determinada característica puede ser irrelevante aisladamente, pero adquiere pertinencia cuando está asociada a otros atributos. Es importante observar, además, que diferentes papeles se benefician de diferentes características. Con esto, una organización necesita de líderes con diferentes rasgos más que un perfil presumiblemente ideal

Aunque según Cunha *et al.*, (2007), la interpretación hecha por Stogdill acerca de los resultados encontrados en su estudio difiere de los análisis pioneros sobre rasgos de personalidad ligados al liderazgo. A su entender, los resultados tanto de la investigación como de las otras relacionadas al tema no indicaban que determinados rasgos son absolutamente necesarios. Contrariamente, permitía suponer que un individuo con ciertos rasgos tenía más probabilidades de ser un líder eficaz que las personas que carecían de ellos, pero esto no le garantiza, automáticamente, la eficacia. De esta forma, la importancia relativa de los



diferentes rasgos depende de las situaciones en que se haga uso de ellos. Esta lógica contingencial hoy es en general aceptada y tiene lugar en un momento en que los numerosos estudios continúan enfatizando la importancia de ciertas características personales pareciendo haber un resurgimiento del interés por el tema.

Afonso (2010) relaciona como características asociadas al liderazgo eficaz:

- voluntad de realizar tareas,
- vigor y persistencia direccionados a los objetivos, aceptación del riesgo,
- originalidad en la solución de problemas,
- iniciativa tanto para la decisión como para la acción,
- rapidez,
- influencia sobre el comportamiento del grupo, como para la capacidad de estructuración de sistemas de interacción.

Las teorías sobre personalidad suponen que el liderazgo es inherente a las personas que tienen una serie de rasgos característicos. La Teoría de los Rasgos de Personalidad se basa en el supuesto de que determinadas personas poseen una combinación peculiar de calidades y características personales, distinguiéndose de las demás, por ejemplo, por su inteligencia, decisión, percepción, empatía, raciocinio, rapidez, presencia de espíritu, perseverancia, apariencia física, flexibilidad y agresividad. Tales atributos la llevarían naturalmente al liderazgo de su grupo. Mientras tanto, nunca fue posible listar de manera irrefutable esta lista de características. Cada autor que se proponía estudiar el asunto acaba por presentar una nueva relación de características deseables. Ninguna combinación de características distinguía de forma consistente a los líderes de los no líderes y no era llevada en consideración la influencia y relación de los subordinados (Tolfo, 2000).

3.4.1 Análisis Conductual

Con la observación de la evidente dificultad de aislar características que distinguen a los líderes eficaces de los ineficaces e incluso de los no líderes, los investigadores comenzaron a intentar identificar comportamientos que pudieran ser considerados determinantes para el éxito. Los estudios evolucionaron centrándose en aquello que los líderes eficaces hacían para ser, y no en sus características personales. La dinámica de delegación de tareas, de la comunicación y de la motivación a los subordinados pasó a ser observada de



forma más atenta. Después, intentar destacar variables situacionales que convertirían un estilo de liderazgo más eficaz que otro (Barracho & Martins, 2010).

De acuerdo con Tolfo (2004), fue la evolución de las investigaciones sobre liderazgo que las apartó de la investigación de las características del líder para enfatizar la forma en cómo ejecutaba su función, es decir, su estilo de liderazgo. Se supone, entonces, que la habilidad del liderazgo es configurada en base a conjuntos de comportamientos que posibilitan aumentar la eficacia en la conducción de los liderados.

Esta conceptualización priorizando las relaciones humanas (siendo inclusive, llamada Escuela de Relaciones Humanas) le presentó un gran impulso a los análisis de comportamiento organizacional. Las características innatas de la personalidad dejaron de ser el foco y se enfatizaron los comportamientos necesarios al ejercicio de liderazgo. La tónica de las investigaciones pasó a ser el Estilo Conductual de Liderazgo, con la observación de la influencia, por ejemplo, de los líderes autocráticos, democráticos y de tipo *laissez-faire* sobre los componentes del grupo y sobre los resultados de trabajo. La Escuela de las Relaciones Humanas trajo, así, para el contexto de las organizaciones la preocupación con el ambiente psicosocial y por las personas, indicando la inexactitud de los análisis que destacan al líder como dotado de rasgos que lo tornan una figura mítica a ser seguida. Al contrario de los rasgos, el liderazgo pasó a ser investigado por la identificación de los padrones de comportamiento adoptados por los líderes y sus funciones (Tolfo, 2000).

De esta forma surgió, a final de los años 40, un análisis conductual para explicar al liderazgo. Se sugiere que tanto las funciones relativas a las tareas como las funciones de manutención de grupo deberían ser realizadas por uno o varios miembros de este para que se mantuviese el buen funcionamiento. Éstos comportamientos podrían, teóricamente, ser aprendidos. De esta forma, individuos entrenados en los comportamientos adecuados al liderazgo serían más eficaces, concentrándose los estudios en las funciones y estilo de liderazgo

En la década de los 60's, un fuerte impulso a las Teorías Conductuales del Liderazgo fue resultante de los estudios sobre las habilidades del líder desarrollados en las universidades de Ohio e de Michigan. En Ohio, los investigadores Tannenbaum e Schmidt, citados por Hersey e Blanchard (1977), desarrollaron un importante análisis que distinguió dos tipos de liderazgo:



- Autoritario o de iniciación – con estructura basada en la tarea, apoyándose en dirección y producción. Es aquella predominantemente ejercida en las organizaciones, pautadas en los moldes clásicos de la administración, donde le corresponde al líder crear las condiciones para que las tareas sean realizadas y los resultados sean satisfactorios. Está direccionada al proceso del trabajo enfocado al aumento de producción y trata a los empleados como engranajes que permiten ese incremento. Está enlazada a la Teoría X Clásica.
- Democrática o participativa - centrada en el empleado, apoyando sus necesidades, así como las necesidades y mantenimiento del grupo. El líder se preocupa más por sus subordinados y procura crear un ambiente psicosocial de trabajo en equipo, aunado al buen desempeño de las tareas. Valoriza las relaciones interpersonales y a los empleados. Tiene relación con la Teoría Y.
- A partir de este nuevo tipo de análisis, las principales variables situacionales observadas fueron: La personalidad y la experiencia progresiva de líder. Las expectativas y el comportamiento de los superiores. Las características, expectativas y el comportamiento de los subordinados; las exigencias de las tareas. La cultura y las políticas de organización. Las expectativas y comportamiento de los pares.

Después de este estudio pionero de Tannenbaum e Schmidt (2006), proliferaron trabajos describiendo los comportamientos enlazados a la eficacia en el liderazgo. Uno después de otro, intentaron fijar el tipo de comportamiento que debería ser adoptado por el líder para que este obtuviese éxito en su liderazgo.

Conger (1991) entiende que los líderes eficaces se distinguen por los siguientes comportamientos: (1) Perciben la oportunidad y formulan la visión - Para eso son necesarias dos características esenciales. La primera es la sensibilidad en las necesidades de los participantes. La segunda calidad es una habilidad insólita que consiste en ver las diferencias de la situación existente, así como las oportunidades a mano. (2) Articulan la visión - Los líderes eficaces tienden a diferir de los demás, debido a sus objetivos y al modo en que los comunican. (3) Crean confianza en la visión - Para ser eficaz como líder, es importante que los subordinados quieran los objetivos propuestos. Con esto, el líder tiene que generar entre los subordinados una confianza excepcional en su persona y en los objetivos que articula. Es



importante que el líder cree entre los subordinados el sentido de poder, para que éstos se vuelvan concientes de su capacidad para alcanzar las metas. (4) Logran la visión.

A partir de la observación, el análisis Bennis (1995) definió cuatro competencias evidentes entre los líderes eficaces: (1) Manejo de la atención - Una de las características más aparentes en estos líderes es la de su capacidad para atraer a las personas cerca de ellos, pues, poseen un punto de vista, un sueño, un conjunto de intención, un programa, una estructura de referencia. Transmiten un extraordinario sentido de compromiso, lo que atrae a las personas a ellos. Los líderes gestionan la atención a través de un punto de vista envolvente (visión), que lleva a los demás a un lugar a donde nunca fueron. Por tanto, la primera competencia de liderazgo es la gestión de la atención a través de un conjunto de intenciones o puntos de vista, en el sentido de resultados, metas o dirección.

- Manejo del significado - Para tornar sueños visibles y alinear a las personas con esos sueños, los líderes necesitan transmitir sus puntos de vista. La comunicación y alineación ocurren simultáneamente. Los líderes vuelven las ideas tangibles y reales para los demás, para poder apoyarlas. La meta del líder no es simplemente explicar o aclarar, más bien crear un significado. Cuanto más compleja la organización, más importante es esa capacidad. Los líderes eficaces pueden transmitir ideas a través de diversas camadas de la organización, a grandes rasgos, e incluso a través de señales de interferencia de grupos con intereses específicos y opuestos. Cuanto mayor es la cantidad de información disponible para una sociedad u organización, cuantos más hechos e imágenes, mayor será su sed de significado. A pesar de las variaciones de estilo, todo líder de éxito está consciente de que una organización se basa en un conjunto de significados compartidos que definen papeles y autoridad. También es cierto que una responsabilidad clave es comunicar el esquema que moldea e interpreta situaciones, de modo que las acciones sean guiadas por interpretaciones comunes a la realidad. Los líderes tienen que dar “significado” no en el sentido estricto de decir como hacer (*know-how*), sino por qué hacer (*know-why*)

- Manejo de la confianza- La confianza es esencial para todas las organizaciones, siendo su principal determinante la seguridad, denominada, por Bennis (1995), constancia. Las personas prefieren seguir individuos en los cuales puedan confiar - aunque discrepen de sus puntos de vista -, de lo que las personas con quien concuerdan, pero que son inconstantes en sus opiniones. La confianza posibilita que las personas se den cuenta, funcionando como elemento que atenua la fricción natural entre ellas. La conciencia implica la responsabilidad



final, previsibilidad, seguridad. Los líderes efectivos son confiables e incansablemente persistentes. Una organización posee una estructura saludable cuando tienen sentido claro de qué es lo que tiene que hacer. Esto define integridad organizacional, y se constituye en la herramienta con la cual los líderes pueden comprender y moldear su cultura.

- Manejo de ellos mismos - La cuarta competencia de liderazgo es el gerenciamiento de ellos mismos, con un líder conociendo y disponiendo de sus habilidades de forma eficaz. Los líderes conocen sus puntos fuertes y los valoran, así como sus puntos débiles, buscando compensarlos. Ellos deben nutrir estos puntos fuertes con disciplina, conservarse trabajando y desarrollando sus propios talentos, siendo responsables por su propia evolución. No es preciso que los líderes sean excepcionales en todo los aspectos, pero no pueden ignorar sus propias limitaciones. Ellos deben aprender a compensar sus imperfecciones. Los ejecutivos eficaces normalmente forman una asesoría que compensa sus debilidades percibidas. Poseen la capacidad de discernir la necesidad de ajustar sus puntos fuertes y débiles con las necesidades de la organización. El auto conocimiento determina **que los individuos poseedores son buenos en sus cargos; tienen las habilidades necesarias, les gusta lo que hacen, puesto que su trabajo satisface sus necesidades y motivos básicos. Finalmente, están orgullosos de su trabajo, porque refleja su sistema de valores.**

Decrane Júnior, (1996), listó los comportamientos considerados ideales para un líder eficaz. Según el autor, los líderes: Actuarán y estarán propensos a racionalizar la inercia, con inexorable determinación para asegurar que la acción sea implementada; Crearán y moldearán el cambio, en vez de aceptarlo de forma pasiva, y desafiarán el status quo; Dimensionarán las oportunidades del presente sin comprometer la necesidad de invertir y construir para el futuro; Prosperarán en un ambiente de trabajo sin fronteras, centrándose en los resultados, sabiendo que se puede hacer mucho, si no se le da importancia a las discusiones estériles sobre quién se queda con los créditos; Evaluarán y desarrollarán personas en base a sus puntos fuertes, desempeño y potencial; Pensarán de forma positiva, jamás desistirán, buscarán la oportunidad escondida en cada desafío; Darán suficiente énfasis al detalle para saber si los objetivos están siendo alcanzados, o si el camino es correcto, sin detenerse al punto de comprometer los resultados; Buscarán el consenso sin quedarse paralizados con la idea de cometer un error o de ser intolerantes con aquellos que los cometen; Comunicarán incesantemente - influenciando, estimulando, criticando y oyendo.



Con extrema claridad, los líderes transmiten: a) expectativas bien articuladas, de alto desempeño, para cada y todo miembro de la organización, y la creencia de que todos, inclusive el líder, serán evaluados de acuerdo con estas expectativas basadas en el desempeño; b) Entendiendo que la comunicación es un proceso bilateral, en el cual los líderes oyen, esperan por el *feedback* y nuevas ideas, y son guiados por la necesidad de estimular e influenciar, no de ordenar y controlar; c) la aceptación del principio de que si los miembros del equipo están bien informados son realizadores más motivados y más fuertes, y una disposición para comunicarse con sus equipos y alcanzar el objetivo con determinación; d) confianza y fe en los empleados, así como el deseo de ofrecer oportunidades a cualquier persona dispuesta a aceptar la responsabilidad inherente al deber (Decrane Júnior, 1996).

Steere Junior (1996) observó, dentro de esta lógica, que el desempeño de los empleados debe ser una responsabilidad compartida y no sólo una cuestión de fracaso o éxito individual. La fuerza de trabajo no debe únicamente responder a las directivas de arriba para abajo. Los empleados quieren tener autonomía (*empowerment*), quieren aceptar responsabilidad colectiva por el establecimiento de valores y normas, definiendo su cultura y aprendiendo a liderar. Los equipos son un espacio ideal para proveer a los individuos de oportunidades para practicar sus habilidades de liderazgo, administrar conflictos, formar y mantener un sentido de comunidad o cultura del grupo al establecer valores compartidos. La satisfacción y el compromiso de los empleados con la organización dependen de si existen o no valores compartidos en su cultura. Los líderes deben hacer comunicaciones a sus empleados y solicitar sus sugerencias. Juntos deben establecer una visión y desarrollar valores que facilitarán la realización de esa visión. Una buena comunicación es esencial para que se produzca este proceso. El líder y los empleados deben comunicar apoyo a sus culturas, enviando mensajes coherentes unos a los otros. La comunicación tiene que ser coherente para posibilitar el establecimiento de normas y valores en la cultura del ambiente trabajo. La satisfacción con la cultura interna afecta el desempeño externo de la organización. Si la empresa se hubiera establecido y concentrado en las normas y valores internos, los empleados se sentirían más positivos al respecto de la empresa. Su desempeño individual mejorará, reflejándolo en el de la organización.

También según Steere Júnior (1996), mostrar intensidad de sentimientos y apoyar la diversidad son, también, iniciativas necesarias para el líder. Los líderes basados en valores son seguros de sí mismos y se sienten cómodos en expresar emoción. Eso significa comunicar



sus verdaderos sentimientos, sea un elogio positivo, un diálogo neutro o una crítica constructiva. Expresar emoción es el primer ingrediente de la pasión. El segundo es una clara demostración de fe y de la convicción relativa a los objetivos. Los líderes que demuestran intensidad en sus sentimientos tienden a manifestar un carisma entusiasmo y motivador a todos a su alrededor. Pasión incluye el reconocimiento de los individuos - cómo son y quiénes son. Una creencia fuerte en la diversidad y el apoyo al pluralismo, promueven un liderazgo que legitima el valor y el respeto por todos los individuos de la organización.

Para Ulrich (1996), cinco pasos son necesarios para que estos líderes conviertan aspiraciones en acciones, en los ámbitos personal (credibilidad) y organizacional (competencia): (1) Evaluación: El líder necesita evaluar las potencialidades y deficiencias personales y empresariales. Admitir las deficiencias y ser capaz de mejorar los puntos fuertes posibilita que se conozca bien así mismo y a su organización con el fin de progresar. (2) Articulación: Articular las metas y directrices personales y organizacionales. (3) Distribución: Distribuir los recursos personales, tales como tiempo y accesibilidad. Líderes que no gestionan sus calendarios no consiguen credibilidad, no tienen tiempo para alguien ni para alguna cosa. Desarrollan competencias a través del entrenamiento, moldean equipos, proyectan procesos de trabajo y comparten informaciones, se vuelve un medio de distribuir la energía organizacional. (4) Atención: Concentrar la propia atención para ganar credibilidad, teniendo entusiasmo en relación a algunas prioridades y prestando atención a aquellas cuyos intereses no pueden ser atendidos por la regla general. Los líderes ayudan a las organizaciones a centrar la atención, especificando algunas prioridades principales, persiguiendo, con determinación, estas prioridades y desarrollando una cultura organizacional que **busque** soluciones. (5) Responsabilidad: El líder tiene el deber de presentar cuentas. Sin un proceso de responder y relatar, las metas personales se tornan aspiraciones, no realidades. De la misma forma, se vuelve imprescindible construir un sistema de gestión de desempeño, donde los comportamientos organizacionales son esperados y explicados.

Kuczarski (1999) describe las iniciativas inherentes al líder para que éste ejerza el efectivo liderazgo:

- Establecimiento de relaciones - El líder debe demostrar querer conocer mejor al otro individuo, sea a través de palabras, actos o emociones, expresando el interés verbalmente, pasando tiempo con la otra persona y haciéndole preguntas personales. Por lo tanto, debe tener disposición de emplear el tiempo necesario para eso. Es



necesario pasar tiempo con la persona de tres formas: trabajando juntos; socializando fuera del lugar de trabajo (las conversaciones son generalmente más enriquecedoras y satisfactorias que alrededor de una mesa de reuniones) e integrando de esa forma constantemente. Le corresponde a ambas partes, sin embargo, tomar medidas destinadas a cultivar la relación. Todos los miembros del grupo son responsables por la formación de las relaciones personales, puesto que hay necesidad de reciprocidad para su establecimiento.

- Conocimiento y sensibilidad en relación a las metas personales y necesidades de los miembros del grupo - Los líderes son responsables por monitorear y coordinar un proceso dinámico que ayude al grupo a satisfacer las necesidades personales del individuo y los requisitos organizacionales. Los miembros del grupo y los líderes deben conocer los puntos fuertes y débiles de cada uno. El líder debe saber cómo motivar y cómo puede decepcionar a sus seguidores. A no ser que el líder descubra el talento y el potencial innato de cada elemento del grupo, jamás podrá disponer de su potencial máximo.
- Conducción de eventuales conflictos - También es función del líder dirigir los eventuales conflictos. El conflicto es parte normal de cualquier serie de interacciones. El líder no debe resolver el conflicto ni tornarse su mediador formal. La administración del conflicto es una oportunidad de crecimiento para el grupo. En oportunidades de conflicto, un miembro del grupo puede intervenir para solucionar la situación, y esto convertirlo en líder por tomar la responsabilidad en su solución. Si el líder formal interviene, esta oportunidad se perderá.
- Manejo del aprendizaje - en este proceso deben ser extraídas informaciones de los participantes, manteniéndolos involucrados y dedicados al aprendizaje y conociendo sus progresos. El énfasis está en lo que el aprendiz asimila. El es la persona más importante en el proceso y no el líder, a quien le corresponde ayudarlo a adquirir habilidades, conocimientos y técnicas, además de integrar esa información a una aplicación de la vida real.

A pesar de que el Análisis Conductual se propusiera suplantar la Teoría de los Rasgos, la diferencia fundamental fue la lista de estilos y comportamientos relacionados al liderazgo en lugar de la lista de rasgos personales característicos de la teoría anterior. Algunos investigadores sugieren, que la eficacia de un estilo particular de liderazgo tiene relación



directa con la circunstancia en que éste es aplicado. En algunas situaciones, el líder autoritario (frente a la tarea) puede ser el más eficaz. Por ejemplo, en las acciones militares. En otros entornos, como en las misiones sociales y religiosas, por ejemplo, un estilo de liderazgo en que prevalezca la consideración sería lo más adecuado. De esta forma, de acuerdo con Stoner y Freeman (1995): *“La elección del estilo de liderazgo debe estar influenciada por distintas fuerzas que existen en el administrador, en los subordinados y en la situación de trabajo”*.

La observación de que, en las teorías de liderazgo con el comportamiento, no existe un estilo específico aceptado universalmente lo que hace que estas teorías se vuelvan tan inaplicables como aquellas que se limitan a los rasgos de personalidad observaron que los directivos terminan, de este modo, por enfrentar dificultades en relación a la forma de acción adecuada en situaciones diferentes específicas. Para ayudar remediar ese problema, esos autores desarrollaron una escala continua de comportamientos, relacionando actos de liderazgo al grado de autoridad del gerente y al grado de libertad de los subordinados: (Bornstein, 1996).

Esta escala, está demostrada en la Figura 4, sugiere un amplio abanico de comportamientos relacionados al liderazgo. Éste se extendería desde los líderes autocráticos (sentados en la cabeza de la dirección) hasta los líderes democráticos (centrados en los subordinados). Sus creadores sugieren que el líder pasee por los diversos comportamientos de liderazgo, no ateniéndose únicamente a uno. La decisión por el comportamiento que debe adaptarse deberá depender de la fuerza interna de los subordinados y de la fuerza de la situación.

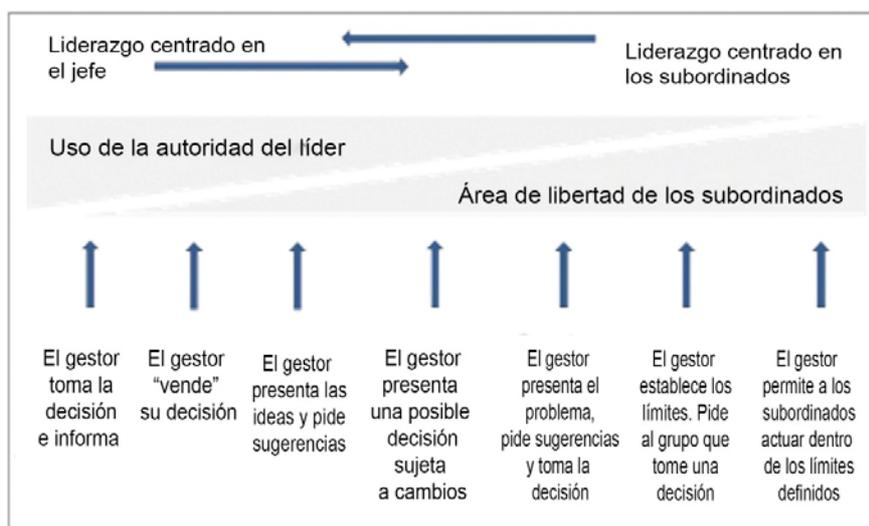


Figura 4 – Escala Continua del Comportamiento del Líder

Fuente: Bornstein (1996)

En el contexto donde se insertan las organizaciones, los cambios ocurren con vertiginosa rapidez. Esto lleva a la necesidad de mayor dirección y orientación derivados del líder, siendo esta necesidad incluso expresada por los funcionarios. Por lo tanto, los líderes deben poseer una visión clara de los engranajes de la organización, consiguiendo compartir con los demás a fin de consolidar el trabajo de todos como una unidad (Bornstein, 1996).

Liderar por la influencia (Liderazgo Democrático) es más eficaz en la constitución de compromiso y rendimiento sostenido que liderar por la autoridad posicional o por miedo con intimidación directa (Liderazgo Autocrático). No obstante, los líderes necesitan conocer los elementos con los que están trabajando, poseer grandes aspiraciones y grandes ideales, así como comprender la dinámica del movimiento y cómo ella genera energía. Los líderes flexibles, cuando se enfrentan con obstáculos, recargan la energía de sus empleados al contrario de consumirla y mantienen el progreso de la organización (Plamondon, 1996).

De esta forma, Robbins e Coouter (1998) sugieren que, a largo plazo, los gestores deberían moverse hacia estilos más centrados en los subordinados, debido a la influencia positiva que tal comportamiento tendría en el aumento de la motivación y desarrollo del subordinado, en la calidad de decisión, en el espíritu de equipo y en la moral.



Dentro de esta visión, estudios subsecuentes dividieron categóricamente los comportamientos relacionados al liderazgo eficaz en: (1) Orientación a las tareas - El líder define la estructura su propio trabajo y el de los subordinados, con miras a la consecución de los objetivos. (2) Orientación a las personas/ relación - El líder actúa de modo amistoso y de soporte, se preocupa por los subordinados y con su respectivo bienestar.

La extensa investigación realizada en esta área generó, sin embargo, resultados inconsistentes (Cunha *et al.*, 2007).

El modelo desarrollado por Rensis Likert en su *best seller New Patterns of Management* (1961), que sigue siendo ampliamente divulgado y utilizado, divide los estilos de liderazgo en cuatro tipos diferentes en función del grado de uso de autoridad del líder, a saber:

- Sistema I - Autoritario Coercitivo: autocrático, muy arbitrario y que organiza y controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la organización, son usadas amenazas y castigos, la comunicación es rara y el trabajo de grupo es inexistente. Las principales consecuencias negativas de este tipo de liderazgo son la sumisión, dependencia, inhibición y la desmotivación. Puede tener algunas consecuencias positivas principalmente a nivel de rapidez en la toma de decisiones. Por lo general en organizaciones con mano de obra intensiva, no especializada y con poca tecnología

- Sistema II - Autoritario Benevolente: autoritario e impositivo pero más condescendiente y menos rígido que el sistema I; en este sistema ya existe alguna consulta y delegación, además junto con las amenazas también existen recompensas. Las consecuencias son semejantes a la del Sistema Autoritario Coercitivo, aunque menos intensas. Sucede en las organizaciones industriales con alguna tecnología y mano de obra más especializada.

- Sistema III - Consultivo: Más participativo y existe menos arbitrariedad organizacional; los objetivos y las tareas son discutidas previamente, existe alguna comunicación de abajo para arriba y existe algún estímulo del trabajo de grupo. Permite una seguridad colectiva y motivación de los trabajadores, convirtiéndose, sin embargo, más lento que los anteriores. Usualmente empleado en empresas de servicios y en algunas áreas de empresas industriales más organizadas.

- Sistema IV - Participativo: Democrático, donde todos participan democráticamente en la toma de decisiones; existe buena comunicación en todos los sentidos y consigue un buen nivel de motivación. Las principales consecuencias pueden ser el



sentimiento de seguridad colectiva y de interdependencia, además de una mayor motivación, sin embargo, el proceso de decisión puede ser más lento. Situado en empresas alta tecnología y personal especializado, donde los profesionales desarrollan actividades complejas.

A la luz de la Teoría Conductual acerca de la eficacia en el liderazgo, Ferreira *et al.*, (2001) observaron que, en el estudio realizado por Likert, en uno de los polos se encontraba el Estilo Autoritario (caracterizado por la desconfianza en los liderados, la toma de decisiones centralizada, escasa interacción y reducida motivación). En el polo opuesto, aparecía el Estilo Democrático (en que las características son la confianza total en los colaboradores y la participación en los procesos decisorios, con elevada interacción). éstos autores también observaron que cuanto más cambian las organizaciones de los sistemas I y II a los sistemas III y IV, mayor es su eficacia. Es decir: mayor es su productividad y satisfacción personal. Por tanto, es evidente que el liderazgo centrado en el colaborador es más ventajoso.

Tabla 5 - Resume el Modelo Continuo de Liderazgo de Likert

VARIABLES ORGANIZACIONALES	AUTORITARIO COERCITIVO	AUTORITARIO BENEVOLENTE	CONSULTIVO	PARTICIPATIVO
PROCESO DE DECISIÓN	El proceso está totalmente centralizado en la cúpula de la organización, la cual monopoliza todas las decisiones	El proceso de decisión está centralizado en la cúpula, existiendo sólo delegación de decisiones simples y rutinarias	Es efectuada consultando a los niveles inferiores permitiendo la delegación y la participación de las personas	El proceso de decisión es totalmente delegado y descentralizado. La cúpula únicamente define políticas y controla los resultados
SISTEMA DE COMUNICACIONES	El sistema de comunicaciones es bastante precario. Existen únicamente comunicaciones verticales descendientes y destinadas a dar órdenes	El sistema de comunicaciones es relativamente precario, prevaleciendo las comunicaciones verticales descendientes sobre las ascendentes	El pego de comunicaciones es verticales (ascendentes y horizontales) es facilitado.	Las comunicaciones son consideradas como vitales para el éxito de la empresa. La información es totalmente compartida.



RELACIONES INTERPERSONALES	El contacto entre las personas original desconfianza. La organización informal es vetada y considerada perjudicial. Cargos y tareas confinan a las personas	Son toleradas relaciones interpersonales con alguna condescendencia. La organización informal es muy incipiente y la considera como una amenaza para la empresa	Es depositar en las personas alguna confianza. La empresa incentiva una organización informal y eficaz, con trabajo en equipo y grupos esporádicos.	El trabajo es generalmente realizado en equipo. La formación de grupos informales se vuelve indispensable. Existe confianza mutua, participación e involucramiento grupal intenso
-----------------------------------	---	---	---	---

SISTEMA DE RECOMPENSAS	Énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Recompensas sociales casi inexistentes y de índole meramente salarial	Énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Recompensas salariales más frecuentes. Recompensas sociales casi inexistentes	Énfasis en las recompensas materiales (principalmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Rara vez sanciones o castigos	Énfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Las sanciones son raras y, cuando ocurren son definidas por el grupo
-------------------------------	--	--	--	---

Fuente: Ferreira et al., (2001)

Aunque este análisis realizado por Likert pueda ser considerado emblemático en la investigación del comportamiento de liderazgo, fue contrapuesto por otros estudios.

Inspirados en dos tipos de liderazgo definidos por Likert (liderazgo centrado en la tarea Vs liderazgo centrado en los empleos), Blake e Mouton, en 1964, desarrollaron un modelo de análisis conductual de los líderes, conocido por “rejilla” o “grid” gerencial. Según los autores, el gestor orienta sus acciones hacia dos aspectos fundamentales: Énfasis en la producción - Preocupación por los resultados de los esfuerzos subordinados, es decir, con los resultados de la tarea; Énfasis en las personas - Preocupación por las personas, sean subordinados, colegas o jefes. Hay una gran atención a las personas, atendiendo a sus necesidades y a sus expectativas.

Como instrumento de evaluación de los estilos de liderazgo, los autores presentan el "*management grid*", red gerencial, o red de gestión, es una tabla de doble entrada, que consiste en dos ejes: el eje vertical representa el “énfasis en las personas” y el eje horizontal representa el “énfasis en la producción”. Los autores colocan en los principales puntos de interacción de las dos fases (en las cuatro esquinas y en el centro de la rejilla), los cinco



principales estilos de liderazgo, identificados en función de la orientación a la tarea o para la relación (Figura 5).

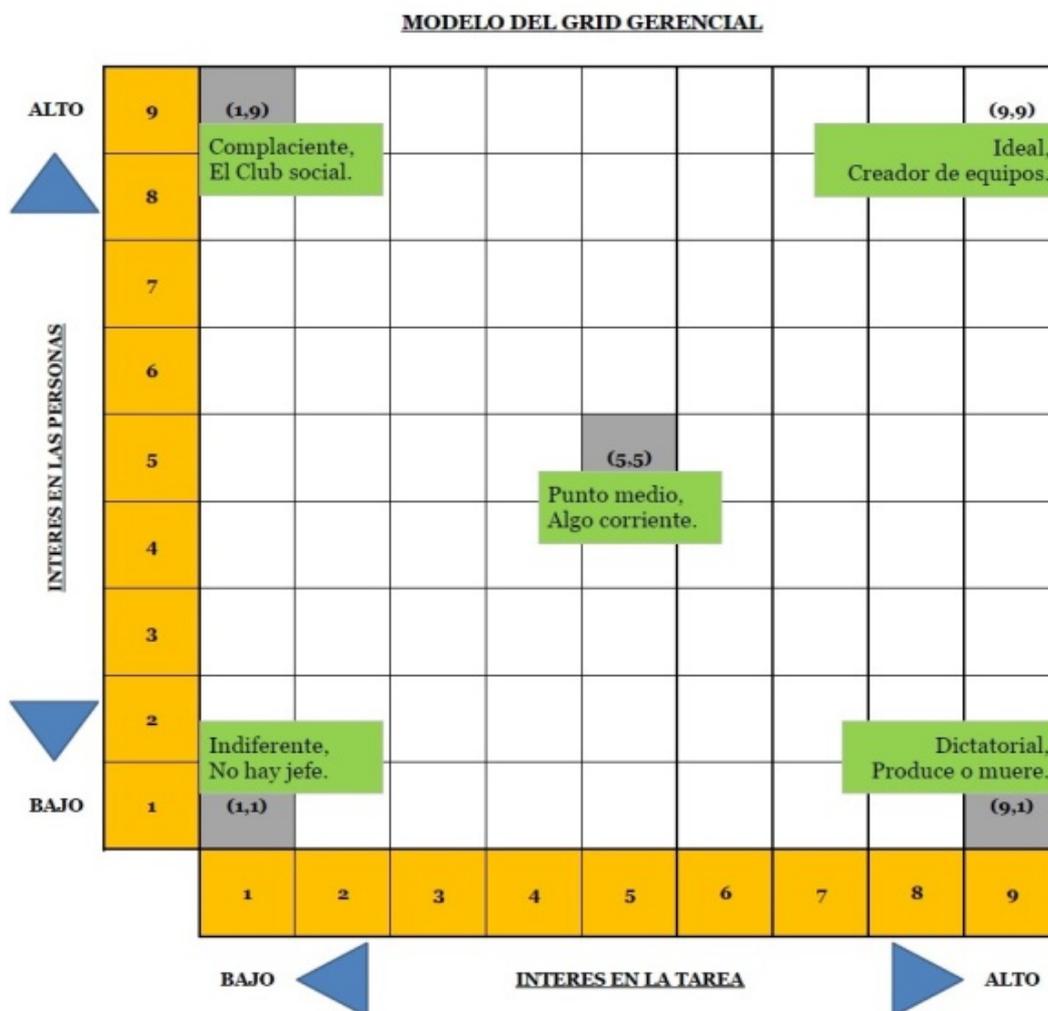


Figura 5 – Modelo de Gestión de Blake y Mouton

Fuente: Cunha et al., (2007)

Los principales estilos de liderazgo, según la teoría de Blake e Mouton, son:

- 1.9 Gestión Tipo Club Social –La atención dadas las necesidades de la gente para relacionarse satisfactoriamente conduce a una atmósfera organizacional y ritmo de trabajo confortable y amigable
- 9.9 Gestión Tipo Equipo - La realización de las tareas parte de las personas activamente involucradas: la interdependencia a través de un interés común en los propósitos de la organización conduce a relaciones de confianza y respeto.



- 5.5 Gestión Tipo Hombre de la Organización - El adecuado desempeño de la organización es posible equilibrando la necesidad de llevar un trabajo a cabo y el mantenimiento de la moral de las personas en un nivel satisfactorio.

- 1.1 Gestión de Tipo Empobrecida - El ejercicio de un mínimo esfuerzo para concluir el trabajo y mantener a los individuos en la organización.

- 9.1 Gestión Tipo Autoridad-Obediencia - La eficiencia en las operaciones es resultado de sí se encuentran las condiciones de trabajo para que los elementos humanos interfieran lo mínimo posible.

A pesar de la contribución de gran valor y de gran receptividad del modelo de Blake e Mouton éste comenzó a ser cuestionado en cuanto a su aplicabilidad a la formación y selección de los puestos de dirección. Los diversos intentos de verificación empírica de este modelo van en el sentido de concluir que los jefes de mayor éxito tienden a distinguir su desempeño, teniendo como base una gran preocupación simultánea con la tarea y con las personas. La mayor evidencia que estas investigaciones sugieren es la de que los líderes eficaces denotan, por lo menos, una orientación moderada para ambos comportamientos. Sin embargo, tales investigaciones han generado resultados poco concluyentes, siendo, sin embargo, un modelo de gran popularidad, sobre todo como instrumento de formación.

Tratando de integrar las investigaciones realizadas en 50 años precedentes en el área del comportamiento de liderazgo, Yukl, Gordon y Taber (2002) proponen una taxonomía jerárquica que combina categorías, ofreciendo una propuesta de estructura para los comportamientos de liderazgo. Preguntándose sobre sí la clásica dicotomía podría captar tales comportamientos Yukl acabo por asimilarlo, aunque introduciendo una categoría adicional. La triclasiificación emergente se organizó de la siguiente manera:

- Comportamientos orientados a la tarea.

- a) Planea actividades de corto plazo: actividad cognitiva, continua, con aspectos que pueden ser más fácilmente observados. Escribir planes, preparar presupuestos, reunirse con personas para determinar cómo realizar una tarea son ejemplos de cómo un líder planea actividades de corto plazo

- b) Expone los objetivos de las tareas y las expectativas sobre cada función: Se refiere a dar directrices, guiar y coordinar las actividades, además de garantizar que las personas sepan el qué y el cómo hacer.



c) Supervisar la operación y el rendimiento: se refiere a reunir informaciones sobre una determinada operación, al rendimiento individual de los subordinados, la calidad del producto o servicio generado, y sobre el éxito de un plan o proyecto en particular.

- Comportamientos orientados a las relaciones

a) Ofrece soporte y estímulo: se refiere a mostrar consideración, aceptación y preocupación por las necesidades y los sentimientos de los otros.

b) Reconoce logros y contribuciones: consiste en dar mérito y demostrar aprecio por nosotros en razón de un desempeño efectivo, importantes logros y contribuciones significativas para la organización, de forma relativamente independiente a los sistemas formales de recompensa de la organización.

c) Desarrolla habilidades y confianza de los liderados: el elemento crítico aquí es el coaching (entrenador): comportamientos como mostrar a alguien una forma mejor de realizar una tarea, aprender con un error y resolver un problema complejo, en vez de simplemente ofrecer una solución.

d) Consulta a los liderados cuando toma decisiones: se refiere a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones importantes.

e) Da a los liderados empowerment (empoderamiento) para que tomen la iniciativa en la solución de problemas: incluye delegar y dar más autonomía y poder de decisión a los subordinados.

- Comportamientos orientados al cambio

a) Supervisa el ambiente externo: se refiere a “barrer”y “mapear”el ambiente, por medio del análisis de informaciones y tendencias, consultas internas y externas.

b) Propone estrategias innovadoras o nuevas visiones: se refiere a la idea de que una visión influye de manera más eficaz al compromiso de un subordinado en relación a una estrategia o un cambio.

c) Incita al pensamiento innovador: trata de desafiar a las personas a cuestionar sus premisas sobre el trabajo y a considerar nuevas formas de realizarlo más eficientemente.

d) Corre riesgo para promover los cambios necesarios: está asociado a la idea de que promover grandes cambios es siempre un proceso arriesgado.

Es importante observar que, en contextos estables, los comportamientos orientados a las tareas son más relevantes de lo que los comportamientos de cambio y lo opuesto ocurre en ambientes turbulentos. Pero incluso en el primer caso, algunos comportamientos orientados al



cambio son necesarios para interpretar los eventos externos, facilitar mejoras de incremento, desarrollar la capacidad de aprendizaje y preparar a la organización para futuros cambios que puedan ser necesarios (Cunha *et al.*, 2007).

El Análisis Conductual abrió nuevas vías para el estudio de la eficacia del Liderazgo y para la resolución de la ineficiencia. Sin embargo, los diferentes estudios sobre liderazgo que fueron desarrollados concluyeron que era necesario algo más complejo que simplemente aislar algunos rasgos o comportamientos preferenciales de líder para prever su éxito, llegando a centrar la atención en las influencias situacionales. De esta forma, dada la creciente insatisfacción por parte de los teóricos y prácticos con las conclusiones de los estudios desarrollados, así como con la insuficiencia en la aplicabilidad, formación, y selección de puestos de dirección, la preocupación con la identificación de las características del líder universal, el Análisis Conductual acabó siendo sustituido por orientaciones más de contingencia, las motivaciones y capacidades de los liderados, grado de estructuración de las tareas, posicionamiento en la estructura jerárquica, etc. son características que desempeñan el papel fundamental en la determinación del comportamiento más apropiado. Los estudios desarrollados entre los años 60 y 80 acentúan el predominio de contingencia, enfatizando la importancia de los factores contextuales en relación a los rasgos y comportamientos personales, para la determinación de liderazgo eficaz (Ferreira *et al.*, 2001).

3.4.2 Análisis Situacional/Contingencia

El enfoque situacional acabó por abrir espacio a una nueva perspectiva. El liderazgo situacional, que partía de la perspectiva de cómo la situación podría afectar a la elección del estilo de liderazgo, llegó a valorar la red de relaciones en que se inserta a este liderazgo. Las habilidades de liderazgo acaban adquiriendo una inclinación relacional. Se anima de este modo a los líderes a incluir grupos de interés, a evocar la subordinación inteligente de liderazgo, a delegar poderes. Se observa que el contexto se establece mediante las relaciones involucradas. No se puede intentar influenciar una situación sin tomar en cuenta la compleja red de personas que contribuyen a la organización. En el contexto empresarial, los rápidos y, a veces, imprevisibles movimientos ambientales en las esferas políticas, económicas, sociales y legales - conducen a las organizaciones a la continua transformación. De esta forma, todos los integrantes de la empresa deben tener la capacidad de producir



respuestas rápidas. Esto exige cada vez más, trabajo en equipo. Y éste su vez, exige liderazgo eficaz (Wheatley,1999).

Estudios realizados por Follet (1997) citado por Tolfo (2004) llegaron a contribuir al análisis de diferentes entornos organizacionales y para el estudio de liderazgo en situaciones variadas. La década de 1960 se volvió fructífera en teorías que hacen hincapié en importancia de las contingencias y la principal contribución de estos estudios para la teoría sobre el liderazgo está en el reconocimiento de que ésta es contingente y de que al líder le corresponde adaptar sus características a las demandas grupales o situacionales.

Existieron diferentes enfoques que intentaron aislar factores situacionales cruciales que afectaban la eficacia del liderazgo. El aislamiento de variables situacionales clave evidenció que algunas eran más exitosas que otras, teniendo por eso un mayor reconocimiento.

Así, según Bowditch y Buono (1992), fue la dificultad de aislar rasgos o comportamientos del liderazgo universalmente eficaces lo que llevó a los investigadores a determinar las variables situacionales que harían un estilo de liderazgo más eficaz que otro. Las principales variables situacionales identificadas fueron: la personalidad y la experiencia pasada del líder; las expectativas y el comportamiento de los superiores; las características, expectativas y el comportamiento de los subordinados; las exigencias de las tareas; la cultura y las políticas de organización; las expectativas y el comportamiento de sus pares.

El análisis de contingencia intenta identificar cuáles de estos factores situacionales son más importantes y, también prever que estilo de liderazgo será más eficaz en una determinada situación.

El enfoque situacional ha abierto espacio a la nueva perspectiva. El liderazgo situacional, que partía de la perspectiva de cómo la situación podría afectar a la elección de estilos de liderazgo, le da valor a la red de relaciones de liderazgo en la que está insertada. Las habilidades de liderazgo han adquirido una inclinación relacional. Los líderes están siendo animados a incluir grupos de interés, a evocar la subordinación inteligente al liderazgo, a delegar poderes. Se observa que el contexto se establece mediante las relaciones involucradas. No se puede intentar influenciar una situación sin tener en cuenta la compleja red de personas que contribuyen a la organización (Wheatley,1999).



De acuerdo con Bowditch e Buono (1992), entre los trabajos al respecto, se destacan los de Fiedler (1965) y los de Hersey e Blanchard (1986). Ambos serán presentados de manera detallada a continuación.

3.5 MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER

Según el modelo de Fiedler (1965), las variables situacionales básicas son las relaciones líder-miembros (la relación personal que el líder tiene con los miembros del grupo, en términos de confianza y respeto), la estructura de la tarea (hasta qué punto la tarea de grupo está definida), y el grado de poder del cargo del líder sobre sus subordinados. Este modelo prevé cual tipo de líder será más eficaz en las ocho combinaciones posibles de esas variables. De esta forma, la relaciones entre líder y subordinados puede ser buenas o malas, estructurando o no las tareas, y el poder del cargo de líder puede ser grande o pequeño, combinado con un estilo de gerencia enfocado a la tarea o al relacionamiento. El enfoque que caracteriza a Fiedler sugiere que los estilos de liderazgo son relativamente inflexibles. Por lo que, los líderes deben estar adecuados a una situación particular o una situación debe ser cambiada para adecuarse a líder.

La premisa básica de la Teoría de Contingencia de Fiedler es que el desempeño de grupo es contingente en la medida en que depende de la interacción de los estilos de liderazgo y de las situaciones favorables para el líder. Fiedler utiliza la distinción entre los estilos de liderazgo orientado a las tareas y el estilo de liderazgo centrado en las relaciones, proponiendo relacionar estos estilos de liderazgo con diferentes tipos de situación, tratando de determinar cuáles son las contingencias que vuelven eficaz uno u otro estilo. La orientación a la tarea y la orientación para las relaciones traducen sobretodo prioridades motivacionales de los líderes y una no es mejor que la otra. Los líderes motivados por tareas se preocupan en primer lugar en alcanzar objetivos, en cuanto que los líderes motivados por las relaciones se preocupan en desarrollar relaciones interpersonales estrechas. De acuerdo con Fiedler, un estilo individual de liderazgo depende de la personalidad del líder, fija en este sentido, el estilo correcto debe ser adecuado a la situación correcta. La teoría de Fiedler consiste básicamente en relacionar las características del líder, determinadas a partir de la forma en que clasifica al colaborador menos preferido con la eficacia del grupo, determinadas a partir de un criterio objetivo (Jesuino, 2005).



En síntesis, de acuerdo con Oulmet (2002), la teoría explica el desempeño del grupo como el resultado de la interacción de tres factores:

El primer elemento es el estilo de liderazgo, siendo medido a través del instrumento LPC (*“least preferred coworker”*). Cada participante es invitado a reflexionar sobre su compañero de trabajo menos preferido (aquel con quien tiene más dificultades para trabajar), para calificarlo en diversos atributos. Se supone que una baja calificación global refleja que el líder está más orientado a las tareas y menos para las relaciones; denotan menor complejidad cognitiva y se inclina hacia un mayor distanciamiento psicológico. Una elevada calificación denota una orientación prioritaria a las relaciones, mayor complejidad cognitiva y menor distanciamiento psicológico. El estilo del líder representado aquí, representa la expresión de sus motivos y necesidades personales y no propiamente los comportamientos.

El segundo elemento es el desempeño de grupo, también percibido como la eficacia del líder. La situación es, un tanto más favorable cuanto mejores fueran las relaciones líder-miembros (es más probable que los miembros adopten las directivas del líder), cuanto mayor la posición de poder del líder, más estructurada será la tarea (el líder tiene más facilidad para dirigir a los colaboradores y monitorear su desempeño).

El tercer elemento del Modelo de Contingencia resulta de la relación entre los estilos y la eficacia, aunque éste dependiente de los factores situacionales.

Northouse (1997) afirma que, en conjunto estos tres factores situacionales determinan la “favorabilidad” de varias situaciones en las organizaciones. Las situaciones etiquetadas de más favorables son aquellas que contemplan una buena relación entre el líder y los miembros. Las tareas están definidas y el poder formal del líder es fuerte. Clasificando los grupos de acuerdo con los tres factores situacionales es posible identificar ocho diferentes situaciones o estilos de liderazgo, retratados en la tabla 6 y designados por Fidler como *octantes*.



Tabla 6 – Situaciones Derivadas de los Tres Factores de Control y la Influencia del Líder

SITUACIÓN	RELACIÓN LÍDER-MEMBROS	ESTRUCTURA DE LAS TAREAS	POSICIÓN DEL PODER
1	Buena	Estructurado	Fuerte
2	Buena	Estructurado	Débil
3	Buena	No Estructurado	Fuerte
4	Buena	No Estructurado	Débil
5	Débil	Estructurado	Fuerte
6	Débil	Estructurado	Débil
7	Débil	No Estructurado	Fuerte
8	Débil	No Estructurado	Débil

Fuente: Mitchel et al., (1970)

Cada situación de liderazgo resultante de estas variables de contingencia puede ser clasificada de “muy favorable”, “favorable” y “no favorable” para el líder (Armandi *et al.*, 2003), estas situaciones difieren respecto al nivel por el cual los líderes pueden influenciar y controlar a sus miembros. Más específicamente el líder parece tener una influencia máxima en la situación 1 y relativamente poca influencia en la situación 8. Estas ocho posibles combinaciones diferentes fueron clasificadas tanto en liderazgo orientado a las tareas como orientado a las relaciones. En las situaciones 1, 2, 3, 7 y 8, el estilo de liderazgo de éxito está orientada a las tareas y en las situaciones 4, 5 y 6 el liderazgo exitoso es el orientado a las relaciones (Gannon, 1982).

Las investigaciones basadas en la Teoría de Contingencia han evidenciado que los líderes orientados a las tareas (bajo LPC) tienden a tener un desempeño mejor en situaciones que ofrecen un nivel muy alto o muy bajo de control e influencia, es decir, en las situaciones 1, 2 y 8. Los líderes orientados a las relaciones humanas (elevado LPC) tienden a tener un mejor desempeño en situaciones que les permitan control y una influencia moderados (situación 4, 5 y 6). Por lo tanto, el LPC sirve para diferenciar entre los líderes eficientes de los ineficientes en varias situaciones. Sí un estilo individual de liderazgo se ajusta a una categoría propia del modelo, el líder será eficiente y si el estilo individual no se ajustara a la categoría adecuada, el líder no será eficiente (Northouse, 1997).



Según Fiedler *apud* Ferreira *et al.*, (2001), son cinco los factores situacionales clave que determinan la eficacia del liderazgo: (1) La relación líder–liderados (traduce el grado de confianza y respeto que los liderados poseen en relación al líder); (2) El grado de estructuración de la tarea (la medida en que existen procedimientos relativos al trabajo); (3) La cantidad de poder (la capacidad de influir resultante del propio posicionamiento en la estructura jerárquica de la organización, incluyendo el poder de contratar, despedir, aumentar salarios, promover, etc.); (4) El clima de grupo, el cual puede variar de bueno a malo; (5) El LPC, el cual puede variar entre bajo y elevado.

Es necesario señalar que la teoría de contingencia indica que los líderes no serán eficientes en todas las situaciones. Por lo tanto, los líderes deben ser colocados en situaciones que se ajusten a sus estilos de liderazgo, es decir, líderes con elevado LPC en situaciones favorablemente moderadas y líderes con bajo LPC en situaciones muy favorables y muy desfavorables, como se muestra en la tabla 7 (Jago, 1982).

Tabla 7 – Modelo de Contingencia de Fielder de Eficacia Del Liderazgo

		+ “Favorabilidad” de las situaciones -							
		Buena				Débil			
Elementos situacionales	Relación líder- miembros	Alta		Baja		Alta		Baja	
	Estructura de las tareas	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
Características del líder	Elevado LPC	No se ajusta	No se ajusta	No se ajusta	Se ajusta	Se ajusta	¿	¿	No se ajusta
	Bajo LPC	Se ajusta	Se ajusta	Se ajusta	No se ajusta	No se ajusta	¿	¿	Se ajusta

Fuente: Jago (1982)

Cuando no sea posible colocar al líder en la situación que mejor se ajusta a su estilo de liderazgo, la alternativa de acuerdo con Fiedler (1965) es “construir el trabajo para que se ajuste al líder”, pues mejorar el desempeño del liderazgo intentando modificar las personalidades individuales es algo difícil y muy incierto. En este sentido, teniendo en cuenta



la suposición de que es más fácil cambiar la situación que cambiar el estilo de liderazgo de los líderes, “construir” consiste en aumentar o disminuir “lo favorable” de las situaciones a la situación que se adecue al LPC del líder. De hecho siendo el comportamiento de liderazgo fijo, de acuerdo con Fiedler, la eficacia solamente puede ser mejorada reestructurando las tareas o cambiando la cantidad de poder que el líder tiene sobre los factores organizacionales como salario, promociones y acciones disciplinarias (Armandi *et al.*, 2003).

Entre los diversos estudios que tienen como objetivo evaluar este modelo, no hay consenso en cuanto a su validez predictiva. Según Afonso (2010), las principales críticas a este modelo son: la medida de LPC no posee significado claro; no existe una guía para entender el porqué los estilos de liderazgo afectan a la eficacia; los líderes de lpc moderado son despreciados, aunque sea visible que estos son eficaces pertinentes en diversas situaciones; la variable “situación” debería ser considerada como algo que puede ser influenciado por el líder por medio de su comportamiento.

Es importante darle mérito al trabajo de Fiedler tomando en cuenta el hecho de que esta fórmula prueba empíricamente un enfoque de contingencia de la eficacia del liderazgo, demostrado que la eficacia del líder depende no sólo de su estilo (o personalidad), también de las características de la situación en la cual actúan el líder y su equipo (Marques & Cunha, 1996).

3.6 TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

Hersey e Blanchard (1986) elaboraron una teoría conocida como “ciclo vital del liderazgo”. Estos autores partieron de los estudios de Tannenbaum y Schmidt, identificaron dos tipos de comportamiento del líder, enfocado a la tarea y a las relaciones, y de las teorías del desarrollo psicológico, que defienden que los individuos nacen inmaduros y, normalmente, se dirigen a la madurez.

La Teoría Situacional desarrollada por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, se encuadra en las Teorías de Contingencia y está focalizada en los liderados. El énfasis en los seguidores para la determinación de la eficacia del liderazgo refleja la realidad de qué son ellos los que aceptan o rechazan al líder. Independientemente de lo que haga, su eficacia depende de las acciones de los seguidores (Robbins & Couter, 1998).



El Liderazgo Situacional utiliza dimensiones semejantes a las utilizadas por Fielder (comportamientos de tareas y relaciones). Sin embargo Hersey y Blanchard van un poco más allá al considerar cada uno de ellos alto o bajo. En esa perspectiva, el estilo de liderazgo se alterará conforme las contingencias que presenta, una condición básica es que el líder conozca a las personas que influencia y su nivel de madurez, pues los inmaduros tienden a la mayor dependencia y los maduros son usualmente más autónomos. Cuanto más inmaduras sean las personas, más será necesario un liderazgo que posibilite el descongelamiento de las formas de actuar y producir aprobados previamente, Mientras que el cambio puede ser intensificado con comportamientos inmaduros en la realización de las tareas combinadas al alto comportamiento en las relaciones. La fase de recongelación de los cambios exige madurez en el comportamiento de la tarea, al mismo tiempo en que el comportamiento de las relaciones puede ser bajo o elevado.

Así, la Teoría Situacional de Hersey-Blanchard sugiere que el estilo de liderazgo debe variar de acuerdo con la madurez de los subordinados en relación a la tarea a ser realizada. Madurez es entendida, en su caso, como la capacidad y disposición de la persona en asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento, su voluntad de logro y su experiencia relacionada con el trabajo.

Para este modelo, existen 4 estilos de liderazgo principales: (1) Comando (Telling): Líderes le dicen a las personas lo que tiene que hacer exactamente y como lo deben hacer. (2) Venta (Selling): Los líderes todavía proporcionan información. Éstos “venden” su mensaje para que el equipo “entre a bordo”. (3) Participación (Participating): Los líderes se enfocan más en las relaciones y menos en la dirección. Trabajan con en el equipo y comparten responsabilidades en la toma de decisiones. (4) Delegación (Delegating): Los líderes pasan la mayor parte de la responsabilidad para sus seguidores o para el grupo. Continúan monitoreando el progreso, pero están menos involucrados en las decisiones.

Los dos primeros estilos están más orientados a la realización de las tareas y los dos últimos están más preocupados con el desarrollo de las capacidades de los miembros del equipo para trabajar de forma independiente.

Según la visión generalizada de esta teoría, el estilo de liderazgo depende de la madurez de la persona o el grupo liderado, Hersey e Blanchard dividen a la madurez en cuatro niveles diferentes:



- M1 – Las personas con este nivel de madurez están en el nivel más bajo de la escala, faltándoles conocimiento, competencias o confianza para trabajar solos, y necesitan frecuentemente, ser “empujadas” a continuar con la tarea.
- M2 – Las personas pueden querer trabajar en la tarea, pero todavía no tienen las habilidades para realizarlas con éxito. Sin embargo, ya pueden ser cuestionados y pueden buscar, ellas mismas, las respuestas.
- M3 – Aquellas personas están preparadas y quieren ayudar en las tareas. Ya poseen más habilidades que el grupo anterior, pero todavía no se sienten confiadas en sus capacidades. Las personas ya son incitadas a presentar sus propias ideas.
- M4 – Las personas están aptas para trabajar solas. Tienen alta confianza, habilidades fuertes y, están comprometidas con la tarea. Reciben muchas veces sus propios proyectos y son líderes en sus propios equipos.

En esta teoría es considerada la cantidad de comportamientos orientados al trabajo y a las relaciones que el líder ofrece a sus aliados, y el nivel de disposición que los miembros de la organización muestran para realizar una cierta tarea, función u objetivo. De esta forma, como se muestra en la tabla 8:

- El estilo “comando” es el más adecuado para liderados con baja madurez, es decir, que no tienen capacidad ni disposición. Esa falta de disposición puede estar relacionada con una inseguridad para desempeñar la tarea. De acuerdo con ese estilo, el líder designará a las personas, diciéndole lo que deben hacer y presentando un comportamiento de tarea alto y de relaciones bajo.
- El estilo “venta” es el más adecuado para la madurez entre baja y moderada. En este caso, el liderado tiene disposición, pero no tiene capacidad. El líder al mismo tiempo será directivo (por falta de capacidad) y apoyador (para reforzar la disposición), adoptando un comportamiento de alta tarea y alta relación.
- El estilo “soporte” es indicado para madurez entre moderada y alta, lo que significa que las personas tienen capacidad, pero no tiene disposición para cumplir las designaciones del líder. Esa baja disposición puede estar relacionada con una falta de autoconfianza que puede ser derivada de problemas de motivación. Ese estilo es visto como participativo, ya que el líder permite que el liderado participe en la toma de decisión, siendo el líder facilitador de la tarea y de la comunicación. El comportamiento de líder en este estilo está enfocado a las relaciones, siendo bajo para la tarea.



- El estilo “delegación” es el más propicio para la madurez alta, ya que en el el liderado tiene capacidad y disposición para asumir responsabilidades. En este estilo, el líder ofrece poco soporte y dirección (baja relación y tarea). Aunque el líder venga a identificar el problema, el liderado es el responsable de desarrollar el proyecto y establecer como será resuelto.

Tabla 8 - Relación Entre los Estilos de Liderazgo y Los Niveles de Madurez

NÍVEL DE MADUREZ	ESTILO DE LIDERAZGO MÁS APROPIADO
M1–baja madurez	Comando
M2 –madurez media, competencias limitadas	Venta/formación
M3 –madurez media, elevadas competencias, pero falta de confianza	Participación/soporte
M4 –madurez elevada	Delegación

Fuente: Hersey Y Blanchard (1986)

Como se señaló anteriormente, para un liderazgo considerado como inmaduro el líder deberá adoptar a un comportamiento más directivo (orientado a la tarea) para que los liderados sean productivos. Sin embargo, el hecho de que un líder posea un comportamiento de tarea alto y baja relación no significa que su relación con el liderado sea pautada por un clima de animosidad. Pero si, que el líder dedicará más tiempo direccionando al líder que ofreciendo un soporte socio-emocional (Hersey & Blanchard, 1986).



Figura 6 - Liderazgo Situacional

Fuente: Hersey Y Blanchard (1986)

Como se puede observar en la figura 6, siempre que los liderados alcancen altos grados de madurez, el líder responde con la disminución de control sobre las actividades y disminución del comportamiento de relaciones. Como se deduce, la eficacia está determinada por el ajuste de estilo predominante a la exigencia de la situación, con esto, es posible afirmar que cualquier estilo es eficaz, mientras se adecue a los subordinados (Hersey & Blanchard, 1986).

3.7 TEORIA DEL CAMINO - META

La Teoría "Camino - Meta", desarrollada por Robert House, representa un modelo de contingencia de liderazgo que extrae los elementos clave de la investigación de liderazgo de la *Ohio State University* y de la Teoría Motivacional de las Expectativas. Esta teoría fue desarrollada para conciliar anomalías encontradas en evidencias empíricas sobre el efecto de las directrices de los líderes a las personas y de las orientaciones a las tareas en relación a la satisfacción y desempeño de sus subordinados (House & Mitchell, 1974).



Este concepto defiende que el desempeño de los trabajadores puede ser mejorado por el líder siempre que éste les asegure y ayude a conseguir recompensas deseadas por ellos como consecuencia de la realización de los objetivos de la organización. En ese sentido, el líder deberá apostar por la claridad del comportamiento que los trabajadores deberán tener para alcanzar dichas recompensas. Según House, el desempeño de los subordinados acaba siendo más eficaz si el líder define claramente la tarea, facilita información a los trabajadores, ayuda a trabajar eficazmente y establece recompensas adecuadas y directamente relacionadas con el nivel de desempeño (Robbins & Couter, 1998).

Por lo tanto, en su versión inicial, la función motivacional del líder consiste en aumentar las recompensas personales a los subordinados que alcanzan metas de trabajo, así como hacer que el camino hacia la consecución de estos objetivos sea más fácil, reduciendo los obstáculos y trampas y proporcionando más oportunidades para el aumento de satisfacción personal de los subordinados (House & Mitchell, 1974).

La Teoría del Camino - Meta es quizás, el más sofisticado (y completo) de los modelos de contingencia. La versión inicial de la teoría posee algunas premisas implícitas, según House (1996):

(1) Los individuos eligen el nivel de esfuerzo que van a dedicar a sus tareas en base al nivel de recompensas que ellos esperan recibir como resultado de sus esfuerzos;

(2) Los supuestos de valencia o valor percibido y expectativa son adecuadas e importantes para la motivación de los individuos.

(3) La Teoría de Valencia- Expectativa de Vroom (o simplemente “Teoría de las Expectativas de Vroom”) asume que los individuos calculan conscientemente los resultados de trabajo en relación al nivel de esfuerzo aplicado y que son conscientes de la cantidad de esfuerzo que deben usar para alcanzar los objetivos propuestos por el líder.

Según la teoría de House, existen cuatro estilos de comportamientos de liderazgo que permiten a los líderes manipular las variables motivacionales, estas son:

(1) Directivo: el líder da la dirección de como las tareas deben ser realizadas, buscando estructurar las tareas a los subordinados y comunicar lo que se espera de ellos, aclarando políticas, reglas y procedimientos.

(2) De soporte: Este estilo consiste en mostrar interés en la satisfacción de las necesidades y preferencias de los subordinados, el líder debe mostrarse preocupado por los



subordinados y debe también trabajar en pro del desarrollo de un ambiente amigable de trabajo.

(3) Participativo: Es un estilo que consiste en consultar a los subordinados y animarlos a la participación de toma de decisiones de la organización.

(4) De realización: Implica fomentar la excelencia en el rendimiento, incluyendo la fijación de metas desafiantes y la búsqueda de altos estándares de desempeño.

La naturaleza de la situación que el líder enfrenta depende esencialmente de dos conjuntos de factores de contingencia:

(1) Características del ambiente: Incluye el tipo de tarea /trabajo, el tipo de estructura organizacional y el grupo de trabajo.

(2) Características de los subordinados: Incluye el grado de control necesario, experiencias y valencias.

El líder inducirá a la motivación y satisfacción de sus colaboradores en la medida en que estos perciban que, si ejercieran un determinado esfuerzo, tendrán un buen desempeño y que ese desempeño les permita obtener resultados recompensados.

En cuanto a las características del ambiente/tarea influyen el comportamiento de los trabajadores en términos de motivación, las características de los subordinados afectan su satisfacción en el trabajo y en la aceptación del líder. Adaptando el estilo de liderazgo a los dos grupos de factores de contingencia, el líder puede aumentar la motivación y la satisfacción de los trabajadores en el trabajo que realizan. La Teoría del Camino - Meta intenta, de esta forma, explicar la razón por la cual un determinado estilo de liderazgo es más eficaz en determinada situación que en otra y porque sustenta la tesis de que la flexibilidad en la respuesta a las influencias situacionales no sólo son posibles sino deseables (Cunha *et al.*, 2007).

Esta teoría también contribuyó significativamente a la comprensión de liderazgo, constituyendo un camino de comprensión adicional de las variables situacionales que pueden moderar la relación entre los comportamientos de los líderes y la forma en que los subordinados reaccionan. Inspiró investigaciones que lo enriquecieron especialmente en lo que concierne a la diversidad de comportamientos de liderazgo (Oliveira, 2004).



3.8 COMPARACIÓN ENTRE LOS DIFERENTES MODELOS SITUACIONALES

Las teorías sobre liderazgo denominadas Situacionales o de Contingencia parten del supuesto de que el comportamiento más apropiado para un líder depende de las situaciones o circunstancias concretas en que éste se encuentra. Las teorías más conocidas son: Modelo de Contingencia de Fiedler, Modelo Situacional de Hersey-Blanchard y Modelo Camino-Meta de House.

Obviamente, existen puntos de intersección, así como diferencias entre estas teorías. Las variables situacionales discutidas en cada enfoque difieren en algunos aspectos. También hay una visión diferente sobre los criterios de resultados para la evaluación del nivel de éxito del comportamiento del líder.

El modelo de Fiedler (1965) siendo el más probado, es tal vez el más controversial. Su visión del comportamiento del líder está centrada en las tendencias de orientación a las tareas, las relaciones y como ellas interactúan con la tarea y el poder posicional. Como todos los defensores de las teorías situacionales o de contingencia, Fiedler (1965) defiende que no existe ningún estilo de liderazgo que pueda ser considerado el más eficaz en cualquier situación, sea cual sea. En otras palabras, una persona se vuelve líder no únicamente debido a los atributos de personalidad sino también, en virtud de la coexistencia de varios factores situacionales de interacción entre el líder y sus subordinados. De acuerdo con esta teoría, son tres los principales factores que determinan si una determinada situación es favorable o desfavorable al líder:

(1) La relación líder- subordinado, esto es, el grado de aceptación del líder por los subordinados.

(2) La estructura de la tarea, es decir, si los objetivos, las decisiones y las soluciones de los problemas están claros (tarea estructurada) o no.

(3) La posición del poder del líder, determinada fundamentalmente por su autoridad formal y por su grado de influencia sobre las recompensas, sanciones, etc.

El modelo de Liderazgo Situacional, de Hersey e Blanchard se basa en la creencia de que las relaciones entre un administrador y sus subordinados pasa por cuatro fases (ciclo de vida), la medida en que los subordinados se desarrollan y maduran.

El enfoque de Camino- Meta, de House, es una teoría de liderazgo que enfatiza el papel del líder en esclarecer a los subordinados como pueden alcanzar altos niveles de



desempeño y las recompensas asociadas a ellos. Basado en el modelo de expectativa (modelo de motivación), los gerentes determinan la disponibilidad de “objetivos” (recompensas) y los caminos que llevarán hasta ellos.

Los objetivos de cada modelo están resumidos en la Tabla 9.

Tabla 9 - Resumen Comparativo entre los Modelos de Liderazgo Situacional

	Modelo de Contingencia de Fiedler	Modelo Situacional de Hersey-Blanchard	Modelo Camino- Meta de House
ENFOQUE	Postula que la efectividad del liderazgo depende del estilo de interacción con las personas y de que tan favorable es la situación	En este modelo el liderazgo exitoso es alcanzado por la elección del estilo adecuado, relacionado al nivel de prontitud de los liderados, siendo por tanto una teoría enfocada a los liderados	Destaca más allá de la importancia de la situación las necesidades y objetivos de los subordinados.
ASPECTOS DE LIDERAZGO	Su modelo proponía que el estilo de liderazgo (orientado a la tarea o a la persona) es una característica relativamente estable de personalidad; que la situación puede ser más o menos favorable en la influencia del líder sobre los subordinados; y que la efectividad del liderazgo es un producto de esos dos	El líder desarrolla la capacidad de diagnosticar la situación de sus liderados en términos de madurez para realizar la tarea y de posicionarse como líder	La función motivacional del líder es recompensar a los subordinados por los alcances de los objetivos, facilitando ese camino por medio del progreso, aclarando dudas, minimizando barreras, aumentando las oportunidades para satisfacción personal en esa trayectoria.
CARACTERÍSTICAS	El modelo de Fiedler fue uno de los primeros avances en estos estudios, por presentar un modelo que asociaba elementos situacionales a los aspectos de la eficacia del liderazgo.	Este modelo conquistó a diversos especialistas, siendo bastante aplicado al desarrollo de líderes en función de algunas críticas, los autores afirman tratarse de un modelo práctico y no de una teoría.	Debido al enfoque del análisis prioriza los objetivos personales de los miembros y su percepción de los objetivos organizacionales, más allá del camino más efectivo para el alcance de esos, fue considerado una novedad en relación al modelo de Fiedler.

Fuente: Gibson et al., (2006)



Los tres enfoques situacionales aumentan mucho la actual comprensión de liderazgo. El Modelo de Contingencia de Fiedler muestra que existen situaciones favorables y desfavorables para el líder y que algunos tipos de líderes salen mejor en situaciones favorables, mientras que otros, en situaciones desfavorables. El modelo de Hersey-Blanchard sugiere que el líder mire el grado de madurez de los subordinados, orientando sus acciones a partir de este. El enfoque de Camino- Meta dio vida a la noción de que los subordinados intentan ser personas exitosas y que el líder que pueda ayudarlas en este proceso, se tendrá éxito (Rolo, 2008).

Blanchard (2010) afirma que el Modelo de Liderazgo Situacional se ha mantenido como un análisis eficaz de la gestión y motivación de las personas, porque abre la comunicación y promueve la colaboración entre el líder y aquellos que apoya y de los cuales depende la flexibilidad y la capacidad de adaptación del líder a cada situación concreta son cualidades que deben estar asociadas a un liderazgo fuerte. Suponiendo que todas las personas son diferentes, siempre debe destacarse lo que mejor existe en cada uno, por eso el liderazgo debe ser compatible con el nivel de desarrollo de quien será liderado.

3.9 NUEVOS ENFOQUES SOBRE LIDERAZGO (EL “NUEVO LIDERAZGO”)

A través del análisis de la lectura desarrollada en las últimas dos décadas, se destacan la aparición de algunos enfoques específicos que ayudan a trazar nuevas líneas de investigación, en la búsqueda de lo que puede ser considerado un liderazgo eficaz, en ambientes altamente diversificados y complejos. Innegable es el hecho de que el rol del líder en el seno organizacional sufra sistemáticamente cambios en virtud de los nuevos desafíos.

También es importante señalar que la asociación del concepto de liderazgo al concepto de eficacia, marcó definitivamente una profunda reflexión por parte de los más diversos autores. Estos estudios han hecho una contribución fundamental no sólo para su propia evolución del concepto en términos teóricos, particularmente, por su mejor ajuste a la realidad organizacional y sus necesidades urgentes (Barracho & Martins, 2010).

Así, en los años 80's surgieron las teorías integradoras impulsadas por el importante trabajo de Bursn (1978), que hace la distinción entre Liderazgo Transformacional y Transaccional.



De esta forma, a partir de la década de los ochenta, la visión mecánica del liderazgo ya no es tan relevante. El líder dejó de ser visto como aquel que dirige de forma mecánica, jerárquica y prescriptiva, para comenzar a ser percibido como alguien que, de acuerdo con la realidad organizacional y de los valores que le sirven de soporte, define su forma de actuar. Costa (2000) designa a este líder como líder cultural, una vez que éste centra su atención en la creación y la gestión de cultura de la organización.

A inicios de los años ochenta, empezamos a tener una visión cultural de liderazgo, se inició un nuevo movimiento que entra en escena la llamada "Generación Y" o "Millenials". Este grupo ha crecido en una época caracterizada por los avances tecnológicos, tales como las redes sociales, facebook, twitter, etc., los cuales forman parte de su vida: los reconocen, los utilizan y los desarrollan (Barford & Hester, 2011). 20 "Los Millennials", también conocidos con otros nombres tales como "Net Generation", "Generation Next" o "Generación Y", corresponden al grupo etéreo nacido entre 1980 y 1995. En los últimos años, ellos han entrado al mundo laboral, y están demostrando que tienen una visión del mundo y del futuro muy diferente a la que tenían sus padres, los que en su mayoría pertenecen a la llamada "Generación X" o a la anterior, "Generación del Baby Boom". En el perfil que presentan diversos autores se destaca que son independientes, individualistas y firmes creyentes de que el éxito es un camino y no una meta. Además, los jóvenes que pertenecen a esta generación buscan permanentemente un balance adecuado entre trabajo y vida social/familiar, Connell, J., McMinn, N. E., & Bell, N. (2012). Luego de este breve repaso histórico por las generaciones, a continuación, se expondrán las principales características de los Millenials, todo lo cual fue obtenido a partir de la revisión bibliográfica.

- **Perfil de los Millenials**

Antes de identificar el perfil, se precisará la relevancia del tema abordado a través de las siguientes citas: "Hacia el 2014, 47% de la fuerza de trabajo pertenecerá a la Generación del Milenio. "La Generación del milenio plantea un desafío enorme para las empresas y para la economía general, pero a la vez es una oportunidad tremenda ante un cambio generacional que se concretará contundentemente en los próximos cinco años" (Hatum, 2011). Numerosas investigaciones han demostrado que los jóvenes que pertenecen a este grupo tienen características comunes, sin hacer diferencia de culturas, nacionalidades, sexo, razas, etc. Los aspectos distintivos de este grupo se pueden resumir en que son



creativos, tienen un horizonte de planeación cortoplacista, son de mentalidad abierta y global, muestran preferencia por el trabajo colaborativo y la conciliación trabajo-vida personal, son defensores del medioambiente y la sustentabilidad, presentan habilidades multitarea y también son tecnológicos, egocéntricos, familiarmente dependientes y habituados al refuerzo frecuente. A continuación, se explicarán cada una de estas características: Son creativos En su mayoría, estos jóvenes son fieles creyentes de que cada uno de ellos tiene un gran potencial inexplorado aún y que tan solo necesitan las herramientas y los jefes o líderes para que puedan desarrollarlo y que surjan espontáneamente nuevas ideas y proyectos. Para que este potencial se manifieste, tienen que cumplir tres requisitos: primero deben querer hacerlo (actitud), segundo tienen que establecer cómo iniciar este proceso y, por último, aprender la mejor forma para desarrollar este potencial creativo. Para emprender un trabajo creativo, eficiente y en un tiempo adecuado, utilizan herramientas tales como el "brainstorming", el "brain map", el "double funnel method", entre otros. Todos estos métodos motivan la imaginación y las ideas. La exageración, el excentricismo y la multiplicación de ideas son bienvenidas por ellos. Al respecto, en el artículo de C. Medina se señala “Han sido dotados con capacidades innovadoras que se manifiestan en su enfoque al logro de resultados, su descentralización respecto a los procesos y su disposición a aprender continuamente” (Medina, 2009) Son cortoplacistas. Los Millenials quieren resultados a corto plazo (cortoplacistas) y están dispuestos a dedicar su mayor esfuerzo para que sus objetivos sean realidad. C. Sepúlveda plantea: “Bajo el comentario de varios profesionales, los Millenials privilegian tareas con alto beneficio a corto plazo, dificultándoles el desarrollo de tareas de manera segregadas. En palabras simples, a una semana de un examen prefieren tener días de ocio y estudiar en jornadas más intensas en vez de dividir su estudio en 7 días disminuyendo el agotamiento” (Pinaud, 2013).

Así una de las preocupaciones es preparar a los líderes para la nuevas generaciones.

Se conoció como Nuevo Liderazgo, con un conjunto de nuevas teorías sobre esta temática basada en supuestos comunes, con teorías como las del Liderazgo Transaccional, de Transformación y Carismático.



3.10 LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Segund Bass (1999), el Liderazgo Transaccional consiste en aclarar el papel y los requisitos de las tareas de los liderados, así como en la atribución de recompensas y de castigos por su desempeño efectivo. De esta forma, este tipo de líder conduce y motiva a sus líderes a través del proceso de intercambio, de transacción (recompensa/ desempeño).

El líder transaccional es aquel que establece con los seguidores una relación de intercambio, una especie de acuerdo en que les da lo que pretenden a cambio de lo que él desea, definiendo y distribuyendo las tareas necesarias para el logro de los objetivos trazados. Los líderes recompensan a los seguidores en función de su desempeño, las recompensas son frecuentemente más extrínsecas que intrínsecas. Estos lideres se centran más en el mantenimiento o logro del desempeño eficaz de los colaboradores que en la satisfacción de ellos mismos (Cunha, 2008).

El Liderazgo Transaccional está vinculado a intercambiar enlaces, en dar y recibir entre líderes y liderados. Muy similar a la gestión común, de gerentes que buscan alcanzar las metas organizacionales por medio del estímulo de cambio con sus subordinados, con programas de recompensas y reconocimiento por el trabajo bien realizado. Las recompensas también pueden ocurrir por propuestas en el aumento de salarios, promoción de cargos y libertad para hacer otras actividades en el horario de trabajo (Cavalcanti *et al.*, 2009).

La forma transaccional de liderar tiene rutinas preestablecidas y acordadas entre las partes (French *et al.*, 2011), el gestor ejerce el poder con control de lo que está siendo hecho. El trabajo es monitoreado y medido, tanto para observar si las metas fueron conseguidas, como para ser recompensado. Quien no consigue entrar en la norma, incluso puede ser castigado (Hitt *et al.*, 2007). Algunos autores como Bowditch y Buono (2006) observam que esta es una visión estrecha de gestión, pero es importante en determinadas situaciones y estos líderes tienen su contribución en el desarrollo organizacional.

De acuerdo con French *et al.*, (2009), el líder transaccional aclara al seguidor lo que este debe hacer para ser recompensado por el esfuerzo, monitorea el desempeño de los seguidores y adopta acciones correctivas si ellos no alcanzan los estándares establecidos, espera que los problemas ocurran para que entonces, sean tomadas acciones correctivas y prácticamente se abstienen de intentar influenciar a los subordinados, esto mediante el estilo de liderazgo que tiene que adoptar.



De esta forma, los líderes transaccionales son aquellas que apelan a los intereses y especialmente, las necesidades primarias de los seguidores para alcanzar los resultados organizacionales deseados. La relación entre líder y seguidor, en este caso, se caracteriza por el interés de cambio: ofrecimiento de recompensas materiales, como promociones, aumentos salariales, libertad en el uso del tiempo, a cambio del esfuerzo emprendido. Aunque los líderes transaccionales y los líderes transformacionales sean considerados carismáticos y visionarios, sus acciones conducen a los seguidores a direcciones completamente distintas e incluso contradictorias (Maximiano, 2011).

El Liderazgo Transaccional es aquel basado en la autoridad, recompensa y cambio. Es el liderazgo que lleva al funcionario y hacer lo que necesita ser hecho. Este tipo de liderazgo necesita estar presente en las organizaciones, porque es la base. Necesita existir en todas las etapas del ciclo de vida de las organizaciones.

El Liderazgo Transaccional supone dos componentes esenciales para Maximiano (2011) el refuerzo de contingencia y su gestión por excepción.

Refuerzo de contingencia - es la utilización constante de los procesos de refuerzo positivo o negativo, como instrumento privilegiado de motivación. Cuando el subordinado cumple con lo acordado, el líder lo recompensa y no impone un refuerzo adverso. Cuando esto no sucede, el líder aplica un refuerzo de contingencia negativo. El ciclo objetivo - desempeño - refuerzo es un paso necesario y suficiente para el desarrollo del subordinado y de la organización. Tales ciclos pueden constituirse como experiencias auto reforzadoras de comportamientos

Administración por excepción - el supervisor sólo interviene cuando las cosas van mal o sus niveles inicialmente previstos no están siendo alcanzados. Evita dar instrucciones si los procedimientos utilizados funcionan, permitiendo que los subordinados continúen ejerciendo sus funciones como siempre lo han hecho. Este tipo de gestión da énfasis al gestor como controlador. Existen tres tipos de gestión por excepción: activa, pasiva y *laissez-faire*. La forma activa caracteriza al líder que procura desvíos de los procedimientos correctos y que toma medidas cuando ocurren irregularidades. En forma pasiva, el líder interviene sólo cuando los padrones no son cumplidos. En la forma *laissez-faire*, el líder abdica responsabilidades y evitar tomar decisiones.



3.11 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El concepto de Liderazgo Transformacional fue inicialmente introducido por el especialista en liderazgo James MacGregor Burns citado por Cherry (2010). Para Burns, el Liderazgo Transformacional puede ser visto cuando los líderes y seguidores son llevados a avanzar hacia un mayor nivel de motivación y moral. A través de la fuerte visión y personalidad, los líderes transformacionales son capaces de inspirar seguidores y mudar las expectativas, percepciones y motivaciones para trabajar en objetivos comunes.

En la literatura reciente sobre liderazgo organizacional, el liderazgo transformacional se ha convertido un asunto relevante, gracias a los resultados que generalmente proporciona a los más diferentes niveles (individual y organizacional). Surgió también un renovado interés en el estudio de liderazgo, que parece resultar, en parte, de la aceptación de la distinción entre Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional, con particular énfasis a la última (Barracho & Martins, 2010).

Las teorías del Liderazgo Transformacional asumen una relación que es de influencia mutua, en oposición a la idea de un liderado pasivo, a la espera de los límites del líder. El líder debe conocer las necesidades y motivaciones de los seguidores para tratarlos como personas integrales, porque las relaciones interpersonales son la base de su papel (Bergamini, 1994).

El Liderazgo Transformacional, también llamada por algunos autores como Robbins (2002), liderazgo carismático es una de las teorías contemporáneas más populares (Piccolo *et al.*, 2012), aborda la relación entre líderes y liderados de forma menos coercitiva y más inspiradora, el líder inspira a sus subordinados para ejecutar el trabajo con más dedicación y compromiso, poniendo la importancia de los objetivos organizacionales delante de los individuales. Los seguidores entienden que las metas grupales, de la empresa, están en primer lugar y van en busca de eso, sin comprender tal acción como un sufrimiento, pues la influencia del líder transformacional es persuasiva, muy convincente (McEvily, Perrone&Zaheer,2007).

El Liderazgo Transformacional ocurre en contextos de gran cooperación. Una o más personas se involucran unas con otras, de forma que los líderes y seguidores provoquen unos a los otros elevados niveles de motivación y moralización. Según Pires (2003) esto ocurre



cuando es promovida la superación de intereses personales inmediatos en beneficio de la organización y es elevado el nivel de confianza .

El Líder Transformacional debe ser capaz de identificar y expresar una clara visión del futuro para los colaboradores, estableciendo ejemplos apropiados y defendiendo los objetivos de la organización y tener la capacidad para persuadir a los colaboradores a renunciar a objetivos personales, de forma que alcancen un objetivo de orden superior común. Este tipo de líder muestra respeto por los colaboradores y se preocupa por la individualidad de cada uno, así los líderes con transformaciones apelan a los sentimientos más nobles de los seguidores en relación a sus contribuciones para el esfuerzo global de grupo. Este tipo de liderazgo requiere del líder una visión, valores y comportamientos que sean consistentes y focalizados en el futuro y se torna moral pues eleva el nivel de conducta humana y la aspiración moral del líder y del liderado, y con esto tiene un efecto de transformación en ambos (Bento, 2008).

El líder transformacional estimula la creatividad, el intelecto, inspira y motiva, tiene carisma y tiene consideraciones individuales con los liderados. Este tipo de liderazgo provoca fuertes e intensas emociones, pues los seguidores perciben en el gestor alguien con quien pueden ser francos, alguien que los comprende, que los individualiza cuando lo considera como persona y no como un número en la organización (Colella, 2011).

El nuevo liderazgo, se refleja en la capacidad que el líder debe tener para escuchar y respetar las ideas de sus colaboradores, anticiparse a los cambios, estimular la creatividad y el conocimiento, delegar, comunicar, ejerciendo el diálogo y aplicando principios

El nuevo liderazgo se refleja en la capacidad que el líder debe tener para oír y respetar las ideas de sus colaboradores, anticipar cambios, estimular la creatividad y el conocimiento, delegar, comunicar, ejerciendo el diálogo y ampliando principios holísticos y democráticos.

En lugar de tratar de desarrollar a sus líderes formales, las organizaciones deben dar la oportunidad a sus colaboradores, de desarrollar la habilidad de liderar, pues todos podrán contribuir a mejorar los resultados a partir de la percepción de que cada uno puede ser líder de sí mismo, estando al servicio del bien común. Es ese tipo de liderazgo transformador que con seguridad será el mayor diferenciador competitivo para cualquier organización. Los líderes modernos deben adoptar una actitud de apoyo a sus colaboradores, proporcionándoles una visión, cultivando esperanza, incentivándolos a pensar de forma innovadora, aumentando de



forma sistemática la comunicación. Todos estos factores son características de liderazgo transformaciones, que impulsa las fuerzas organizacionales, aumenta el nivel de empleo, de satisfacción y compromiso organizacional en el mercado de trabajo (Bushra *et al.*, 2011).

La figura 7 sintetiza las principales características de los líderes transformacionales.



Figura 7 – Características de los Líderes Transformacionales

Fuente: Bwdicht e Buono (2006)

Pereira (2006) hace hincapié en la cuestión motivacional, lo cual da razones para comprender por que los líderes influncian tan fuertemente a los seguidores y, los motiva en tal magnitud que los lleva a olvidar sus intereses personales en favor de los intereses de la organización. Estos líderes afectan el autoconcepto de los seguidores.

El gestor con predisposiciones transformaciones ayuda a las personas a superarse, crean compromiso y para eso se ayudan de métodos formales e informales, los animales



corresponden a la forma de trabajar y los normales están relacionados a la concesión de libertad para actuar sin coerción (Cohen & Fink, 2003).

Los líderes transformacionales son visionarios, tienen una firme convicción en lo que creen y siguen, arrastrando seguidores, rumbo a los objetivos que esperan conseguir para llegar adonde visualizaron ser, el punto del éxito. El principal punto negativo de esta forma de liderar es cuando los ideales compartidos y estimulados no traen el bien común a la sociedad. Ejemplo de líderes transformacionales que compartieron y promovieron el bien o el mal, pueden ser encontrados en la política (Adolf Hitler, Martin Luther King, Ghandi), en la religión (Moisés, Jim Jones) y en las empresas (Jack Welch, Steve Jobs) (Bowditch & Buono, 2006).

El Liderazgo Transformacional supone, según Rego (1998), cuatro componentes esenciales:

- Influencia idealizada (carisma) - el carisma es resultado de la percepción por parte de los liderados de las cualidades y comportamientos del líder, que son influenciadas por el contexto de liderazgo, tanto como por las necesidades individuales y colectivas de los liderados. El carisma sólo existe a partir de las atribuciones efectuadas por aquellos que se relacionan, directa o indirectamente, con el líder. Siendo así, los procesos de influencia son cruciales para que podamos identificar individuos carismáticos. El carisma es considerado como el resultado de la conjugación de tres elementos: una chispa - el líder con sus cualidades de desempeño carismático; el material inflamable - los colaboradores se encuentran abiertos y pasivos al carisma; el oxígeno - el medio carismático, marcado por la aprensión de la crisis y por la decepción de la situación que prevalece (Pereira, 2006). Bass citado por Batista y Costa (2006) afirma que el carisma aunque es un elemento necesario del Liderazgo Transformacional, no es, sin embargo, por si solo, suficiente para suscitar un proceso transformacional. Con esto, un líder carismático puede no ser transformaciones pero, el liderazgo transformaciones, a su vez, tiene un componente de carisma.

- Motivación Inspiradora - Rego (1998) considera que la motivación inspiradora es la que emplea o adiciona cualidades emocionales e intuitivas, no intelectuales, al proceso de influencia. La mayoría de los líderes carismáticos es inspirador. El atractivo inspirador de los líderes transformaciones pasa por la percepción de los beneficios que están involucrados, aclarando cuáles de los objetivos pueden ser alcanzados y porqué, además construyendo la sensación de confianza en el éxito. Las personas a las cuales se les inducen expectativas de



que harán un buen trabajo, tendrán un desempeño que aquellas que tienen expectativas de hacer un mal trabajo o que no tienen ninguna expectativa.

- Estimulación intelectual - a través de la estimulación intelectual, los líderes de transformacionales consiguiendo cambiar la información, la percepción de realidad, conceptos, creencias, valores y a la solución de problemas. El líder busca incentivar a los individuos a ser innovadores y creativos en el trabajo, cuestionando los principios adoptados, reformulando problemas existentes, dando nuevas sugerencias sobre la realización de las tareas (Bass *et al.*, 1999).

- Consideración individualizadas - consiste en el entendimiento, compartiendo la preocupación y desarrollando las necesidades del seguidor y el tratamiento de cada seguidor de forma única. Los líderes transformacionales centran la relación individual a través de la consideración individualizada, que incluye enseñar y entrenar. Eso incluye también, comunicar a los seguidores información oportuna como uno de proveer una retroalimentación continua. En el proceso de consideración individualizada, cada subordinado tienen la oportunidad de realizar preguntas que mejore su comprensión y participación; discutir el desempeño de su superior y sus relaciones de trabajo. El líder comparte, también, algunas de sus expectativas acerca de su propio trabajo y del trabajo del conducido. De esta forma, el entendimiento entre superior y subordinado es sustancialmente incrementado. En suma, la consideración individualizada representa un intento por parte de los líderes de no sólo reconocer y satisfacer las necesidades comunes de sus seguidores, también de expandir y llevar aquellas necesidades, en un intento de maximizar y desarrollar todo su potencial (Pereira, 2006).

3.12 LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El estilo de Liderazgo Transaccional contrasta con el estilo transformacional. El líder transaccional se apoya en la negociación, manipulación y promesa de recompensas para intentar inducir a las personas bajo su mando. El Liderazgo Transformacional o carismático está fuertemente ligado a la capacidad que tiene una persona de cautivar a las demás, causando sobre ellos en efecto motivacional que lleva a sus seguidores a que vayan más allá de sus propios intereses y trabajen excepcionalmente para la concretización de una misión, meta o causa. Este tipo de liderazgo trasciende del ambiente organizacional, teniendo una



influencia todavía mayor en cuestiones que tocan los sentimientos de las personas, como religión o política (Tolfo, 2000).

Muchas situaciones de liderazgo están basadas en un entendimiento entre el líder y sus seguidores. Existe un contrato social implícito indicando que si están de acuerdo con lo que el líder desea hacer, el seguidor tendrá ciertos beneficios, tales como mejor remuneración o no perder el empleo. Es el tipo de liderazgo más comúnmente ejercido en las organizaciones. El interés de los liderados es el centro del líder transaccional, que busca, a través de la necesidad de cada liderado, motivar a su equipo a través de recompensas. El carisma, aunque sea una característica importante en un líder, no define el éxito o fracaso de su liderazgo. Aunque el factor psicológico sea importante para la motivación de un equipo en el ambiente organizacional, la recompensa material también se hace necesaria para suplir posibles necesidades de los liderados (Mokhber *et al.*, 2011).

Con ello, los líderes “transaccional” y “transformacional” difieren en esos estilos, pues poseen diferentes bases de liderazgo. Mientras que el carismático posee el “don” de motivar solamente por su presencia, palabras o actitudes, el líder transaccional necesita recurrir a las necesidades de sus liderados, buscando siempre manipular a las personas, ofreciéndoles recompensas o incluso librándoles de sanciones (Bowditch & Buono, 2006).

El Liderazgo Transformacional tiende a ser más favorable en el ambiente organizacional, pues generalmente, las personas que trabajan bajo este estilo de liderazgo no dependen de recompensas para hacer su trabajo de la mejor forma. Ellos buscan cumplir las tareas simplemente porque se sienten parte del proceso, teniendo un líder que actúa en pro de las personas, valorando su equipo y sirviendo de ejemplo para los demás (Bushra *et al.*, 2011).

En la tabla 10 se puede discernir el análisis comparativo de los procesos de influencia de Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional.



Tabla 10 - Procesos de Influencia del Liderazgo Transformacional Versus Transaccional

		Liderazgo TRANSACCIONAL	Liderazgo TRANSFORMACIONAL
ESTRATÉGIA INFLUENCIA	DE	Control y manipulación de las personas	<i>Empowerment</i> de las personas, induciendo sus niveles de autoeficacia y autovalor
OBJETIVO DEL LÍDER EN TERMINOS CONDUCTUALES		Énfasis en el comportamiento de obediencia al líder	Énfasis en el cambio de actitudes, creencias y valores de los colaboradores
TÁCTICAS INFLUENCIA	DE	Recompensas, sanciones, amenazas y recursos de la posición superior	El líder se basa en sus habilidades y en las buenas relaciones de lealtad entre el y los colaboradores
CONCEPTOS SOBRE LOS MIEMBROS ORGANIZACIONALES		Los colaboradores son tratados como propiciadores de conocimiento y actitudes que el líder necesita para alcanzar sus objetivos	Los colaboradores son vistos como personas, que pretenden el logro de sus propias aptitudes y fuerzas, el autodesarrollo y el desarrollo de los otros
RELACIÓN SUPERIOR- COLABORADOR		Basada en el interes mútuo.	Basada en la confianza y la justicia
MECANISMO PSICOLÓGICO SUBYACENTE		Intercambio social de recursos valorados por ambas partes (ej. Mejores salarios a cambio de mayor productividad)	Incremento de la autoeficacia, autonomía, autodeterminación, autorealización y de autovalor.
PROCESO E INFLUENCIA		Obediencia instrumental; el colaborador cumple porque desea obtener recompensas o evitar sanciones	Identificación: la persona imita el comportamiento del líder o adopta las mismas actitudes. Internalización: el colaborador se adhiere porque interpreta la orden de acuerdo con sus valores
EFFECTOS POSIBLES		Las personas obedecen, pero no se empeñan, no internalizan los valores del líder y de la organización	Las personas se empeñan, desarrollan su propio potencial, incrementan sus niveles de autonomía como personas
IMPLICACIONES MORALES		No hay ética	Ética

Fuente: Rego& Cunha (2007)

El Liderazgo Transaccional implica la asignación de recompensas a los seguidores a cambio de su obediencia. El líder reconoce las necesidades y deseos de sus colaboradores, mostrándoles como pueden satisfacerlas a cambio de la ejecución de tareas y un buen desempeño



El Liderazgo Transformacional se define en términos de los efectos sobre los seguidores: estos sienten confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder y están dispuestos a ejecutar tareas fuera de su papel.

El líder consigue estos efectos por tres vías primarias según Lima (2006), vuelve a los seguidores más conscientes de la importancia de los objetivos; induce a los subordinados a ir más allá de sus intereses en pro del grupo o de la organización; activa las necesidades de orden superior, incluso se puede decir que los eleva a un nivel arriba de la última necesidad en la jerarquía de necesidades.

Bernard Bass citado por Rego & Cunha (2007) hace una perspectiva de los dos tipos de liderazgo como procesos distintos, aunque complementarios. Reconoce que el líder puede recurrir a ambos en diferentes situaciones, aunque también admite (y hasta recomienda) su uso simultáneo/ complementario. Admite que ambos pueden ser eficaces, aunque en situaciones distintas: El transformacional en periodos de fundación organizacional y de cambio, y el transaccional en periodos de evolución lenta y en ambientes estables.

Groves y LaRocca (2011) argumentaron que varios estudios sugieren que el proceso de Liderazgo Transformacional está basado en un conjunto de valores éticos divergentes en relación al liderazgo transaccional. La ética deontológica debe ser asociada al Liderazgo Transformacional, mientras que el Liderazgo Transaccional está relacionado con la ética teológica. Los líderes deontológicos con valores éticos, como el turismo o defensores de los derechos universales están fuertemente asociados a los líderes transformacionales, mientras que lo líderes con valores éticos teológicos, como el utilitarismo, están relacionados con los seguidores del liderazgo transaccional.

Sin embargo, no existe consenso teórico ni empírico sobre este tema, destacando el hecho de que los datos también apuntan a los efectos positivos del componente transaccional - recompensa contingente. Existe, además, un cierto consenso en torno a la idea de que los líderes más eficaces son transaccionales y transformacionales. El Liderazgo Transformacional incrementa la eficacia transaccional no la sustituye (Freire, 2007).

En sus estudios, Bass también considera que la calidad de los líderes transformacionales puede estar relacionada con los antecedentes personales y por las experiencias de infancia, al punto de afirmar que la herencia puede ser su origen.

La idea de que el carisma es un componente esencial del Liderazgo Transformacional ha sido contrariada por algunas investigaciones. Se alega que los gestores



de equipos y de organizaciones eficaces raramente son vistos como super humanos por sus compañeros o por los subordinados (Costa *et al.*, 2006).

También permanecen dudas entre los autores en la forma en cómo los dos conceptos deben ser definidos (a veces existe una superposición considerable) y principalmente, en la relevancia y centralidad que les debe ser atribuida (Campos *et al.*, 2011).

Es cierto que, diferentes autores tienen tendencia a considerar al carisma como uno de los aspectos fundamentales, característicos de Liderazgo Transformacional, no se pueden despreciar los casos de los líderes con una postura muy discreta y que llevan a cabo procesos transformacionales de gran envergadura.

El Liderazgo Transaccional y transformacional son, dos modelos que se complementan, una vez que la segunda produce, en los liderados, niveles de esfuerzo y de desempeño que van más allá de los obtenidos en el enfoque transaccional. Mientras que, ambos estilos pueden ser eficaces en situaciones distintas: El transformacional en momentos de fundación organizacional y de cambio, y el transaccional en periodo de evolución lenta y ambientes relativamente estables.

3.13 COMPARACIÓN ENTRE LOS DIVERSOS ENFOQUES SOBRE EL LIDERAZGO

Después de los diversos trabajos relacionados al estudio del liderazgo, podemos percibir que el liderazgo en las organizaciones como fenómeno social complejo fue frecuente y tradicionalmente conceptualizado en términos de rasgos de personalidad, estilos de comportamiento y factores de contingencia (Yukl, 1992).

Una de las teorías pioneras - la teoría de los rasgos – predominó hasta la década de los 40's, enfatizando especialmente las calidades personales del líder. En seguida, al inicio de la década de los 50's, los científicos conductuales se comenzaron a preocupar con aspectos que caracterizaban el estilo de comportamiento del líder. Los investigadores entonces dirigieron su atención a aquello que el líder hace, mostrándose particularmente interesados en los tipos de comportamiento adoptados por él, que serían responsables por el aumento de su eficacia al dirigir a sus seguidores. Entre la década de los 60's y el inicio de la década de los 80's, los enfoques situacionales o de contingencia apuntan al hecho de que urge el mantenimiento de un líder eficaz donde deben considerar aspectos que hacen parte del



ambiente dentro del cual el líder está actuando. Las teorías de contingencia o situacionales exploran las variables que rodean el proceso de liderazgo, sin dejar de lado los diferentes tipos de comportamiento de los líderes.

En su conjunto, las investigaciones sobre rasgos, habilidades, motivos y estilos de liderazgo consolidan el campo teórico sobre liderazgo, enfatizando sobre todo tres aspectos, según Bryman (1996), el proceso de influencia por el cual el líder tiene un impacto sobre los otros, induciéndolos a que se comporten de una determinada manera; este proceso de influencia es concebido e incorporado al contexto de un grupo; el líder influencia el comportamiento de los miembros de un grupo rumbo a los objetivos que el grupo pretende alcanzar.

A este cuerpo conceptual se van incorporando, a lo largo de la década de los 80`s y 90`s, las cuestiones culturales e identificativas que llevan al liderazgo a ser definido como influencia en los objetivos y estrategias, en el comportamiento y consentimiento en relación a los comportamientos necesarios para alcanzar estos objetivos, influencia en la manutención e identificación del grupo, y en la cultura de una organización (Yukl, 1992).

En estos nuevos enfoques, el liderazgo es concebido como acción simbólica (Pfeffer, 1981) en que el líder se torna administrador del sentido (Smircich & Morgan, 1982), identificando para los liderados un sentido de lo qué es importante y definiendo la realidad organizacional para otros. El liderazgo está siendo concebido como la actividad central de los actores organizacionales, tal como ellos desarrollan, modelan y negocian los contenidos de los esquemas interpretativos que definen las situaciones cotidianas de trabajo. Esta actividad procesal envuelve un tipo de acción social integradora (Alvesson, 1992), en que la creación de cierta “ilusión de control” depende del desempeño simbólico del líder (Czarniawska-Joerges & Wolff, 1991).

Para Smircich y Morgan (1982), los individuos en grupo atribuyen influencia a aquellos miembros que estructuran la experiencia de manera significativa. Ciertos individuos, como resultado de una inclinación personal o de respuesta a la expectativa de otros, se encuentran ejerciendo influencia, en virtud de la función que desempeñan en la definición y ordenamiento de situaciones. Ellos emergen como líderes por causa de su papel sustantivo en la elaboración de situaciones. En esta perspectiva, queda claro que liderar es ser capaz de administrar y ordenar los significados que las personas dan a aquello que están haciendo. Así, el líder, considerado como punto de conexión entre cada individuo y su propio mundo de



trabajo, tiene fuerte influencia, cuando se trata de favorecer o comprometer a la organización de la estructura interior de aquellos que esperan de él un tipo de acción que pueda, de alguna forma, organizar el mundo que los rodea (Bergamini, 1994). La eficacia del líder radica en su habilidad de convertir cualquier actividad en una significativa para aquellos que están en ese conjunto de papeles - no cambiar comportamientos, pero sí de dar a los otros el sentido de comprensión de aquello que están haciendo (Smith & Peterson, 1989).

En general, varios autores han señalado la necesidad de una reorientación radical en el desarrollo teórico sobre liderazgo, integrando los enfoques cualitativos que la vislumbran como proceso psicosocial detenido por la interacción humana (Smircich & Morgan, 1982; Alvesson, 1992; Bryman, 1996).

De todos los análisis podemos concluir que el liderazgo es, sobre todo, una relación, un proceso mutuo de conexión entre líder y seguidor. Ese proceso involucra una relación de influencia en doble sentido, orientada principalmente al entendimiento de objetivos y expectativas mutuas. En esos términos, no podríamos decir que el liderazgo queda solamente a cargo del líder. El proceso de influencia no está únicamente asegurado por la voluntad del líder, sino sobretodo por la conjunción de esta voluntad con las imágenes, deseos y creencias compartidas por el grupo. No es el líder quien ilustra la relación, pero es la relación la que ilumina al líder (Baudrillard & Guillaume, 1994), requiriendo esfuerzos de cooperación, consentimiento y reconocimiento por parte de la colectividad (Hollander, 1978).

Así, el poder del líder depende de esta congruencia y está relacionado a la resonancia que se establece entre la problemática personal del líder y las necesidades del grupo que se reconoce en aquel (Aubert, 2003) durante el proceso de identificación que se desarrolla entre ambas partes - líderes y liderados. La habilidad de planificación significativa de la realidad y su resonancia en el imaginario colectivo y lo que constituyó la fuerza del líder y fundamenta el ejercicio legítimo de su influencia; por eso.

3.14 CONFIANZA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

Hasta hace poco, las organizaciones demostraban cierta previsibilidad en la conducción de sus actividades. Era posible encontrar, con precisión, reglas bien definidas y una mayor estabilidad. Pocos eran aquellos empleados que detenían el conocimiento y/o especialidad. Las competiciones, tanto en el mercado como entre los propios trabajadores, no



llegaban a causar gran preocupación. Sin embargo, factores como el crecimiento y la complejidad de la sociedad moderna, sumado a los rápidos cambios que ocurrieron en los negocios, contribuyeron a lo largo del tiempo a un escenario marcado por y para la competencia.

Dependiendo de la situación descrita, Drummond (2007) menciona que la vida en el trabajo comenzó a sufrir impactos, como inseguridad, miedo, amenazas y desconfianza. Como resultado, el individualismo, se manifestó en los más diversos niveles de la cadena social, debido a la competencia desenfrenada por el reconocimiento y conquista del espacio. Con el objetivo de paliar la situación, estudiosos del constructo de la confianza afirman que esta puede ser la clave para promover la reducción de incertidumbre de un entorno caracterizado por la desconfianza, mejorar la calidad de vida en el trabajo y, aparentemente, contribuir a mejorar el clima de un entorno contemporáneo y complejo.

El liderazgo es fundamental en la obtención de resultados por parte de la empresa. Aunque se mantenga inalterada la estructura organizacional, un cambio relacionado al líder puede salvar tanto como condenar a una organización al fracaso.

Robbins (2002) relata que la confianza es una cuestión cada vez más importante en las organizaciones contemporáneas. La confianza es descrita como una “expectativa positiva” en relación a las actitudes de otra persona u organización, sean estas relacionadas a palabras, acciones o decisiones.

Collins (2002) afirma que la confianza es esencial para el liderazgo. Es virtualmente imposible que se pueda liderar a personas que no confían en el líder y la capacidad de los líderes aisladamente no garantiza un desempeño organizacional exitoso. Para que el efecto de liderazgo sea maximizado es necesario que la restante estructura organizacional confíe en el líder, lo que torna crucial el efecto de confianza. El líder necesita trabajar con las personas para identificar y solucionar problemas. Sin embargo, la colaboración de los liderados en la investigación y resolución de estos problemas dependerá de cuanto confíen en el líder. Zand (1997) afirma que el conocimiento y la capacidad del líder en solucionar problemas sólo podrán ser puestas en práctica en la proporción en que los liderados confíen en él. Los liderados creen en el líder, en la medida en que se ponen en una situación de vulnerabilidad relacionada a las acciones de este.

Así, la confianza y la credibilidad modulan el acceso del líder al conocimiento y a la cooperación. Podemos entonces, considerar la confianza como uno de los aspectos



fundamentales del liderazgo, una vez que enseña a los líderes a construir relaciones más duraderas y firmes entre los elementos de una organización.

Existen dos elementos importantes implícitos en la confianza: la familiaridad y el riesgo. Según Robbins (2002), la expresión “expectativa positiva” proviene del conocimiento y de la familiaridad entre las partes. Para que la confianza sea forjada, construida y acumulada, debe haber una historia previa involucrada. En la medida en que se conoce a alguien, y con la madurez de la relación, surge la oportunidad, a partir de la evaluación el comportamiento del otro, de formar una expectativa positiva con relación a sus actos futuros. Es innegable, sin embargo, que el riesgo y la vulnerabilidad son inherentes a cualquier relación de confianza. La confianza está así, irremediabilmente ligada a la vulnerabilidad y, por su propia naturaleza, lleva el riesgo de decepción o abuso.

Cuando los liderados confían en su líder, se vuelven dispuestos a ponerse en vulnerabilidad debido a las acciones de este. Ellos confían que sus derechos e intereses no serán perjudicados. Las personas no siguen ni buscan orientación con quienes perciben como deshonesto o capaz de tomar ventaja sobre ellas. De esta forma, la eficacia del liderazgo y de los administradores depende de su capacidad de establecer, hacer crecer y recuperar la confianza de sus liderados (Collins, 2002).

La confianza es fundamentada en la integridad, competencia, coherencia, lealtad y apertura. La integridad se refiere a la honestidad, confiabilidad y “carácter moral”. Es considerada la “honestidad básica”, sin la cual las demás dimensiones de confianza pierden el sentido. La competencia con respecto a las habilidades y conocimientos técnicos, engloba las habilidades y capacidades necesarias para la realización de determinadas funciones o tareas. La consistencia está relacionada con la seguridad, previsibilidad y capacidad de juicio demostrados en situaciones diversas. La discrepancia entre palabras y acciones lleva a la pérdida de confianza de forma muy rápida. La lealtad es una cualidad inherente a la persona que no traicionan, manteniendo sus valores y preocupándose con todo interés en situaciones adversas. La apertura se refiere a la accesibilidad del líder (Nanus, 1989).

La confianza institucional puede entenderse a diferencia de la confianza social e interpersonal, como la confianza en las estructuras organizacionales, procesos y políticas de apoyo a la interacción organizacional y social. Esta forma impersonal de confianza, institucional u organizacional, debe ser atentamente observada por el líder. Esto se debe a que, dentro de una institución, cuando la confianza disminuye, el liderazgo se asume como ventaja



diferencial. Cuando el liderazgo falla y los incentivos tradicionales no funcionan, la confianza en la organización se vuelve cada vez más crítica (Ellonen *et al.*, 2008).

Es un hecho que no existen organizaciones perfectas. Sin embargo, la forma como los líderes enfrentan a los colaboradores se refleja directamente en la creación de un buen clima organizacional. El liderazgo asume así, un papel primordial en la comprensión de las actitudes y comportamientos del grupo en el que opera. Cuando las personas adquieren confianza en su liderazgo, se movilizan en razón del grupo, los resultados pueden ser diferentes, no sólo por el éxito o fracaso final, Sino principalmente, por la forma en que se procesó la construcción saludable de la ejecución del trabajo (Neto, 2004).



4. MODELO DE INVESTIGACION, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

El modelo de investigación consubstancia la "conexión" entre el marco teórico y el estudio empírico. En esta perspectiva, su principal función consiste en la simplificación, concreción y experimentación de los fenómenos que se pretenden estudiar, en el sentido en que permite que los mismos puedan ser observados, explicados y comprendidos, lo que de otra forma no sería posible debido a su magnitud y complejidad .

La investigación aquí desarrollada pretende analizar la confianza en las relaciones entre liderazgos y liderados de una empresa específica. Se supone que el liderazgo eficaz influencia positivamente en la consolidación de la confianza organizacional, como se ilustra en la figura 8.



Figura 8 - Modelo Conceptual de Investigación

Fuente: elaboración propia

La Confianza Organizacional puede ser, también un importante motor de desarrollo con grupos adecuadamente liderados y con elevados índices de motivación de los elementos que componen a la organización.



4.1 HIPÓTESES Y PROBLEMA Y SUPUESTOS

El presente trabajo pretende estudiar un conjunto de variables que relacionan la confianza organizacional y liderazgo, para verificar la validez del modelo anteriormente propuesto fueron formuladas hipótesis basadas en la revisión de la literatura previamente efectuada.

4.1.1 Hipótese

La confianza en las relaciones entre líderes y liderados é un importante motor de desarrollo con grupos de trabajo en una organizacion laboral.

4.1.2 Problema y Supuestos

- Problema: ¿Cual es la función de la relación de confianza como medio facilitador de las relaciones de trabajo?
- ¿Cuál es el concepto de relación de confianza que tienen los líderes en sus organizaciones?



5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación científica es un proceso de investigación sistemática diseñada para proporcionar información sobre la resolución de un problema o respuesta a cuestiones complejas. La investigación científica aplicada está dirigida a la resolución del problema y se enmarca en el ámbito de la gestión y funcionamiento de la empresa. El modelo de investigación identifica la conexión entre el marco teórico y el estudio empírico. Bajo esta perspectiva, su principal función consiste en la simplificación, concretización y experimentación de los fenómenos que se pretende estudiar, en el sentido en el que permite que los mismos puedan ser observados, explicados y comprendidos, lo que de otra forma no sería posible debido a su magnitud y complejidad. Con esto, después de la revisión de la literatura necesaria al marco teórico, se procede al llamado trabajo de campo, donde es realizado el estudio empírico en sí. De esta forma, es establecido un puente entre la teoría pre existente y la observación práctica del trabajo de campo (Hill & Hill, 2005).

Este trabajo está enfocado a comprender la relación de confianza de liderazgos en sus organizaciones, analizar cómo se desarrollan las relaciones interpersonales en la organización y conocer los tipos de liderazgos y la modalidad de relación de confianza.

Para el desarrollo de trabajo de tesis se elaboró un estudio de campo, observacional, transversal, descriptivo con aplicación de investigación cuantitativa y cualitativa.

El diseño inicial fue aprobado previamente por el Comité de ética de la Universidad Del Salvador (Anexo A).

La presente investigación es un trabajo tanto descriptivo como correlativo. Descriptivo, porque busca especificar y describir a las personas o grupos de la muestra respecto de los resultados o particularidades que se obtengan en las variables del modelo mencionado. Por último, se considera un estudio correlativo, dado que se establecen correspondencias entre las variables que lo estructuran y comparaciones entre los diferentes grupos, realizándose análisis psicométricos para la validación del instrumento.

En cuanto al diseño de investigación, este corresponde a un diseño no experimental, ya que sólo se estudia la situación existente respecto al fenómeno, y ex-post-facto, porque la medición es realizada posteriormente a la ocurrencia del fenómeno de liderazgo, sin tener



control sobre sus variables. Finalmente, el presente estudio se puede considerar como transversal, ya que los datos fueron recogidos en un momento determinado del contexto organizacional, en un grupo de personas específico.

De esta forma, se utiliza tanto la estadística descriptiva como la estadística inferencial/ inductiva para sintetizar, representar y correlacionar de forma comprensible la información contenida en este conjunto específico de datos (Guimarães & Cabral, 1997).

En el análisis estadístico recurrimos al SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versión 19 para *Windows*. Este software estadístico permite la utilización de datos en diversos formatos para generar informes, calcular estadísticas descriptivas, conducir análisis estadísticos complejos y elaborar gráficos (Hall et al., 2011).

El primer paso del análisis estadístico consiste en el análisis exploratorio orientado fundamentalmente a los datos, con el fin de proporcionar información inicial que permita orientar el análisis posterior. La estadística descriptiva es un ramo de la estadística que aplica varias técnicas para describir y sumar un conjunto de datos. Ese principio hace independiente a la estadística descriptiva. Proporciona resúmenes simples sobre la muestra y sobre las observaciones que fueron realizadas, esos resúmenes pueden formar la base de la descripción inicial de los datos suficientes por si mismos, así como hacer parte de un análisis estadístico más extenso (Hall et al., 2011).

5.1 INSTRUMENTOS

Como instrumento de recolección de datos, para esta investigación, fue utilizado un cuestionario formulado por el encuestador y que el informante tendrá que rellenar (Anexo B).

El cuestionario es un instrumento de investigación que pretende recoger datos e informaciones a través de un conjunto de preguntas que contienen la temática de estudio, no habiendo interacción directa entre estos y los encuestados.

No fue manipulada ninguna variable y todos los datos relacionados con todas las variables fueron recogidas al mismo tiempo para minimizar la influencia de cualquier tipo de alteración ocurrida.

Para la ejecución de este estudio, fue elaborado un cuestionario dividido en tres partes diferentes, comprobado y validado para la realidad en cuestión. La primera parte habla



de las características de la muestra por medio de datos personales, la segunda se relaciona con el liderazgo y la tercera con la confianza organizacional.

El cuestionario esta compuesto de preguntas descriptivas basadas en los dos objetivos principales de esta investigación de campo: Investigar la relación de confianza de liderazgos y liderados en una organización laboral; Identificar los conceptos de la relación de confianza establecida por la organización; Analizar como se desarrollan las relaciones interpersonales en la organización; conocer los tipos de liderazgos y la modalidad de relación de confianza.

El cuestionario pasó por una etapa de revisión anterior a la prueba, en un universo reducido, para que se pudieran corregir eventuales errores de formulación. Pretende medir el nivel de confianza de los líderes que respondieron y por los colaboradores que están directamente vinculados a dicha muestra.

El cuestionario de soporte de este estudio fue, como se ha referido, aplicando a los funcionarios de la empresa en cuestión, con la autorización de la dirección de la misma. La estructura de esta empresa será posteriormente descrita en este trabajo.

Hay una carta de explicación anexa al cuestionario, describiendo de forma breve, la propuesta de investigación, instrucciones para responder el cuestionario y cómo los datos serán utilizados.

El desinterés por el uso de datos individuales del encuestado, así como su identificación, también están explícitos en esta.

Junto con el cuestionario y la carta de explicación, fue presentado también el término de consentimiento libre e informado (Anexo C).

5.2 PRIMERA PARTE DEL CUESTIONARIO: DATOS GENERALES

La primera parte del cuestionario se dirige a levantar los datos personales de los individuos de la muestra, dándole información que puede influir en los resultados del estudio.

La tabla 11 muestra las variables utilizadas para obtener los datos generales.



Tabla 11 - Variables Relacionadas a los Datos Generales de La Muestra

VARIABLE	OPCIÓN RESPUESTA
Cargo ocupado en la empresa	Respuesta abierta
Sexo	Respuesta abierta
Edad	18 a 16 años; 27 a 35 años; 36 a 43 años; Mayor de 44 años
Estado civil	Soltero; Casado; Tengo pareja(a), pero no soy casado(a)
Tiempo de trabajo en la empresa	Menos de 5 años; 6 a 10 años; 11 a 15 años; más de 16 años
Cantidad de hijos	Ninguno; Entre 1 e 2 Entre 3 e 4 Más de 4
Edad de los hijos	0 a 3 años 3 a 6 años 6 a 9 años 9 a 14 años Más de 14 años Ninguna de las anteriores
Escolaridad	1º grado incompleto 1º grado completo 2º grado incompleto 2º grado completo Enseñanza superior incompleta Enseñanza superior completa Pos-graduación
Tiempo de trabajo en la empresa	Respuesta abierta

Fuente: elaboración propia



5.3 SEGUNDA PARTE DEL CUESTIONARIO: LIDERAZGO

Para la evaluación de liderazgo recurrimos al instrumento descrito en el estudio de Podsakoff, Mackenzie, Moormany Fetter (1990), previamente utilizado y adaptado por Rezende (2010).

Su versión incluye 28 ítems diseñados para medir el grado en que los líderes exhiben los estilos de liderazgo transformador, transaccional y laissez-faire. Frente a cada ítem, los participantes indicaron sus respuestas usando un formato Likert de cinco puntos, variando desde “nunca” (0) a “frecuentemente sino siempre” (4).

Para adaptar el cuestionario, los ítems fueron traducidos del inglés al portugués y validados por un equipo con experiencia en psicología organizacional.

El cuestionario fue distribuido, por los colaboradores de la empresa, conforme fue definido por la Dirección de Recursos Humanos, teniendo que responderlo individualmente, en el período comprendido entre el 5 de abril de 2013 y el 14 de mayo de 2013.

De acuerdo con Rezende (2010) existen diferentes comportamientos clave asociados al liderazgo. Así, dentro del cuestionario, las diferentes variables tienen como objetivo identificar y distinguir tales comportamientos. La tabla 12 relaciona los comportamientos clave del liderazgo y las variables que se refieren a cada uno de ellos. Todas las variables pueden ser observadas en el (Anexo B).



Tabla 12 – Relación entre Comportamientos Clave Del Liderazgo y las Variables

COMPORTAMIENTO O CLAVE DEL LIDERZGO	NºDE VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES
Identificar y articular una visión	5 variables	(4) Ilustra, para el grupo, un cuadro muy interesante del futuro; (12) Entiende claramente “para dónde vamos” (18) Influencia a los otros con sus planes a futuro; (20) Es capaz de involucrar a otros en sus ideales; (24) Está siempre buscando nuevas oportunidades para la organización.
Proveer un modelo apropiado	3 variable	(5) Más que decir, lidera por los hechos. (8) busca ser un modelo a ser seguido. (26) Lidera por el ejemplo.
Promover la aceptación de objetivos de grupo	4 variables	16) Fomenta la colaboración entre grupos de trabajo. (22) Anima a los colaboradores a ser parte de un equipo. (25) Involucra al grupo a trabajar por un objetivo común. (28) Desarrolla el espíritu y la actitud de equipo entre los colaboradores.
Expectativas de alto desempeño	3 variables	(1) Muestra a todos que espera mucho de nosotros. (10) Insiste solamente en el mejor desempeño. (14) Nunca se contenta en ser el segundo mejor
Promover apoyo individualizado	4 variables	(3) Obra, independientemente de los intereses de los otros. (7) Demuestra respeto por los sentimientos de los demás. (9) Se comporta de una manera considerada, con respecto a las necesidades personales de los colaboradores. (11) Trata a los demás sin considerar sus sentimientos
Estimulación intelectual	4 variables	(19) Desafía a pensar sobre nuevos caminos para viejos problemas. (21) pregunta de tal forma quéhace que los otros piensen. (23) Estimula a reconsiderar la forma cómo se hacen las cosas. (27) tiene ideas que llevan a reexaminar algunos de los supuestos acerca el trabajo.



Comportamiento de recompensa de contingencia	5 variables	(2) Siempre da un estímulo positivo cuando alguien logra un buen rendimiento. (6) Demuestra reconocimiento especial cuando alguien hace un buen trabajo. (13) Elogia cuando alguien hace un trabajo arriba de la media. (15) Felicita personalmente cuando alguien hace un excelente trabajo. (17) A menudo no aprecia el buen desempeño
---	-------------	--

Fuente: elaboración propia

Es importante mencionar que las preguntas 3, 11 y 17 del cuestionario relacionado al liderazgo son de connotación inversa.

5.4 TERCERA PARTE DEL CUESTIONARIO: CONFIANZA ORGANIZACIONAL

Las preguntas utilizadas para la evaluación de la confianza organizacional fueron extraídas de un estudio de Mayer y Gavin (2005), validado por Keating *et al.*, (2010). Este instrumento hace uso de una escala destinada a suscitar respuestas de personas en una relación de dependencia jerárquica. Utilizando como referente la jefatura directa o la jefatura superior de una organización. La escala tiene 31 variables, dividida en cuatro subescalas, descritas en la tabla 13



Tabla 13 – Subescalas de Confianza Organizacional y Variables Relacionadas a Estas

SUBESCALA	DESCRIPCIÓN DE LA SUBESCALA	Nº DE VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES
Competencia	Evaluación de la competencia en lo que se refiere a la realización de sus tareas específicas	VARIABLES	<p>(1) Mi liderazgo es muy competente para llevar a cabo el trabajo</p> <p>(2) Mi liderazgo es conocido por tener éxito en las tareas que hago</p> <p>(3) Mi liderazgo es conocido por tener éxito en las tareas que intento hacer</p> <p>(4) Mi liderazgo conoce a profundidad el trabajo que debe hacerse</p> <p>(5) Me siento muy confiado en las capacidades de mi liderazgo</p> <p>(6) Mi liderazgo ha especializado las capacidades que pueden aumentar nuestro rendimiento</p> <p>(7) Mi liderazgo es muy calificado</p>
Benevolencia	Evaluación de las intenciones referentes a sujeto central	VARIABLES	<p>(8) Mi liderazgo me preocupa mucho por mi bienestar</p> <p>(9) Mis necesidades y deseos son muy importantes para mi liderazgo</p> <p>(10) Mi liderazgo no haría nada para hacerme daño intencionalmente</p> <p>(11) Mi liderazgo presta atención a lo que realmente es importante para mí</p> <p>(12) Mi liderazgo alteraría su modus operandi habitual para ayudarme</p>
Integridad	Evaluación del grado en que el comportamiento del referente es orientado por principios y valores comprensibles y compartidos	VARIABLES	<p>(13) Mi liderazgo tiene un fuerte sentido de la justicia</p> <p>(14) Nunca tendrán que preocuparse acerca de si mi liderazgo va a cumplir su palabra</p> <p>(15) Mi liderazgo se esfuerza por ser justo en las relaciones con los demás</p> <p>(16) Las acciones y comportamientos de mi liderazgo no son muy consistentes</p> <p>(17) Comparto los principios de mi liderazgo</p>



	(18) El comportamiento de mi liderazgo parece ser impulsado por los buenos principios
<p>Confianza</p> <p>Evaluación de la disponibilidad para colocarse en una situación de vulnerabilidad cara al referente, sin tener gran control de la situación.</p>	(19) Mis superiores dicen la verdad sobre los límites de su propio conocimiento
	(20) Mi jefe no se aprovecha de mí de mis colegas para tomar ventaja
	(21) Mi liderazgo es honesto en la presentación de sus propuestas y plane.
	(22) Mi liderazgo realiza sus tareas con competencia
	(23) Si pudiera, no dejaría que mi liderazgo tuviera alguna influencia en los asuntos que son importantes para mí
	(24) Estaría dispuesto a que mi liderazgo tenga total control de ejercicio sobre mi futuro en esta organización
	(25) Me gustaría saber una buena manera de conseguir tener a mi jefe "bajo la mirada".
	(26) Me sentiría libre de realizar bajo mi liderazgo una tarea o un problema crítico para mí, aunque no pueda comprobar sus acciones
	(27) Diría los errores que cometí en la realización de mi trabajo bajo mi liderazgo, aunque esto manchara mi reputación
	(28) Compartir mi opinión sobre temas "sensibles" en el liderazgo aunque esta opinión sea impopular.
	(29) Tengo miedo de lo que mi jefe me harán en mi lugar de trabajo.
(30) Si mi jefe me pregunta qué había pasado con determinado problema, hablaría libremente aunque tuviera algo de culpa	
(31) Si mi jefe me pregunta algo, respondería sin duda aunque esta información pudiera ser usada en mi contra	

Fuente: elaboración propia

La evaluación de la propensión a confiar (descrita por Keating *et al.* en 2010 como la propensión que el individuo focal tiene para confiar en otras personas, en un sentido general,



no se limita a la organización a la que pertenece, así como la disponibilidad para colocarse en una situación de vulnerabilidad cara al referente, sin tener gran control de la situación) no es el objetivo y, por lo tanto, fue descartada de entre las variables relacionadas a la confianza, ya la competencia, la benevolencia y la integridad, siendo consideradas características fundamentales de la fiabilidad del depositario de confianza y, por tanto de la confianza organizacional, merecen mayor atención.

En el cuestionario sobre la confianza las preguntas 16, 20, 23, 25 y 29 tienen connotación inversa.

Los datos adquiridos a través de los formularios fueron tabulados adecuadamente y el análisis estadístico fue realizado por medio del programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) for Windows 19.

Los cuestionarios validados (N=88) fueron tratados todos los *missing values* (valores no contestados en el cuestionario), a los que se le asignó una connotación diferente y por consiguiente fueron tratados estadísticamente de forma correcta.

La muestra presenta un nivel de confianza de 95% y un error muestral asociado a los resultados del 5%. Las tasas de respuesta de la población y de la muestra fueron de 74,7% y 100%, respectivamente.

Los resultados obtenidos con el análisis estadístico de los datos fueron descritos y comparados con los datos disponibles en la literatura científica. Se pretende observar si hay concordancia o discrepancia entre los hallados en la investigación y los de la literatura, buscando explicaciones plausibles para ello.

Teniendo esta correlación como base, fueran establecidas conclusiones relacionadas al tema, observándose si estas pueden extrapolar el universo del estudio o si son limitadas a este.

5.5 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Dada la actualidad de la temática abordada en este trabajo, vertida en el modelo de investigación propuesto, buscamos identificar una organización de referencia con características diferenciadas y, que de alguna forma, contribuyese a la relevancia del estudio



empírico efectuado. La empresa en cuestión solicitó que se mantenga en secreto su identidad y localización por motivos mercadológicos.

Actuando en el mercado de bebidas, esta empresa fue pionera en su ciudad y es reconocida por su gran actuación y relevancia. Con logística estratégica, cuenta con una estructura de almacenaje y flota de distribución moderna, atendiendo diversas ciudades del estado en donde se localiza. Es considerada la mayor Ambev de reventa en su región.

En el año 2000, dos cervecerías centenarias, líderes en el sector de bebidas, se unieron para crear la compañía de Bebidas de las Américas. Las 16 mil personas que las dos empresas empleaban en esa época, juntaron esfuerzos para dar inicio al plan que se sigue implementado hasta hoy: impulsar el sector de bebidas brasileño, posibilitar la entrada en el mercado de nuevas marcas; ampliar el abanico de productos de calidad a precios accesibles, estimular la innovación, generar empleos y contribuir al crecimiento de la economía.

Desde entonces, la empresa amplió y consolidó su liderazgo en Brasil y en América Latina. Hoy es parte de Anheuser-Busch InBev n.v. /s.a (ABI), el mayor grupo cervecero del mundo. Opera en 16 países de las Américas y ocupa, aisladamente, la cuarta posición (en volumen) entre las mayores cervecerías globales. En Brasil, produce, envasa y comercializa cerca de 30 marcas de cervezas y bebidas no alcohólicas. Es líder en el mercado brasileño, posee 2 millones de puntos de venta en América Latina. Es la única cervecería que abastece a todos los países de América, con 64 fábricas de bebidas y actuación en 14 países. A lo largo de la historia, se tornó modelo de eficiencia, gestión, control de costos y generación de valor.

La revendedora que evaluamos para la elaboración de este trabajo posee 16 años de mercado, 118 funcionarios, 1405 puntos de venta, flota de 15 camiones y 4 carros con un área de actuación de 5000 m². Atiende a 12 municipios. Comercializa cervezas, refrescos, isotónicos, energéticos y agua.

Cervezas: 15 marcas, entre ellas la Skol Pilsen, Brahma Chopp, Brahma fresh, Antarctica Pilsen, Antarctica subzero. Premium – Original, Bohemia, Brahma Extra, Budweiser, Estela Artoise, Skol Beats, Skol Beats Extreme, Liber, Malzebier, Caracu.

Refrescos: 7 marcas: Guaraná Antarctica, Pepsi Cola e Sukita, Soda, Tônica, Baré, H2OH.

Isotónicos: 1 marca: Gatorade

Energéticos: 2 marcas: Monster e Fusion

Água: 1 marca: Lebrinha

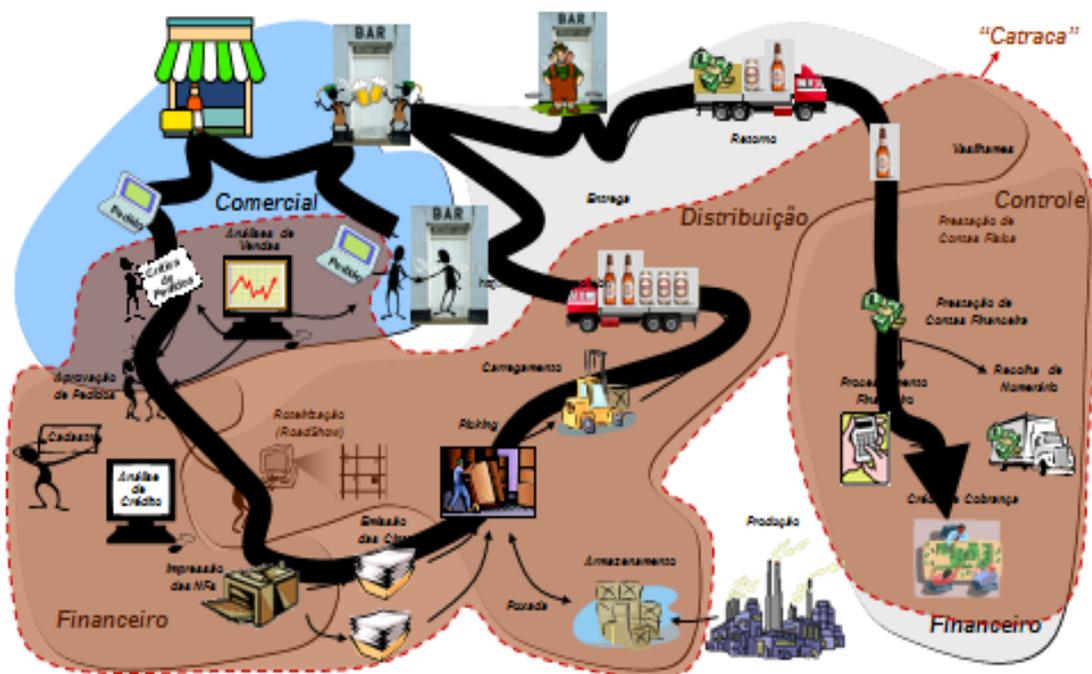


Figura 9 – Delimitación del Área de Actuación de la Empresa

Fuente: elaboración propia

La Figura 9 muestra, en azul, la delimitación del área de actuación de la distribuidora en cuestión, dentro del sistema organizacional de la empresa. La empresa realiza ventas y funciona las 24 horas del día.

La organización se encuentra estructurada conforme al organigrama de la Figura 10.

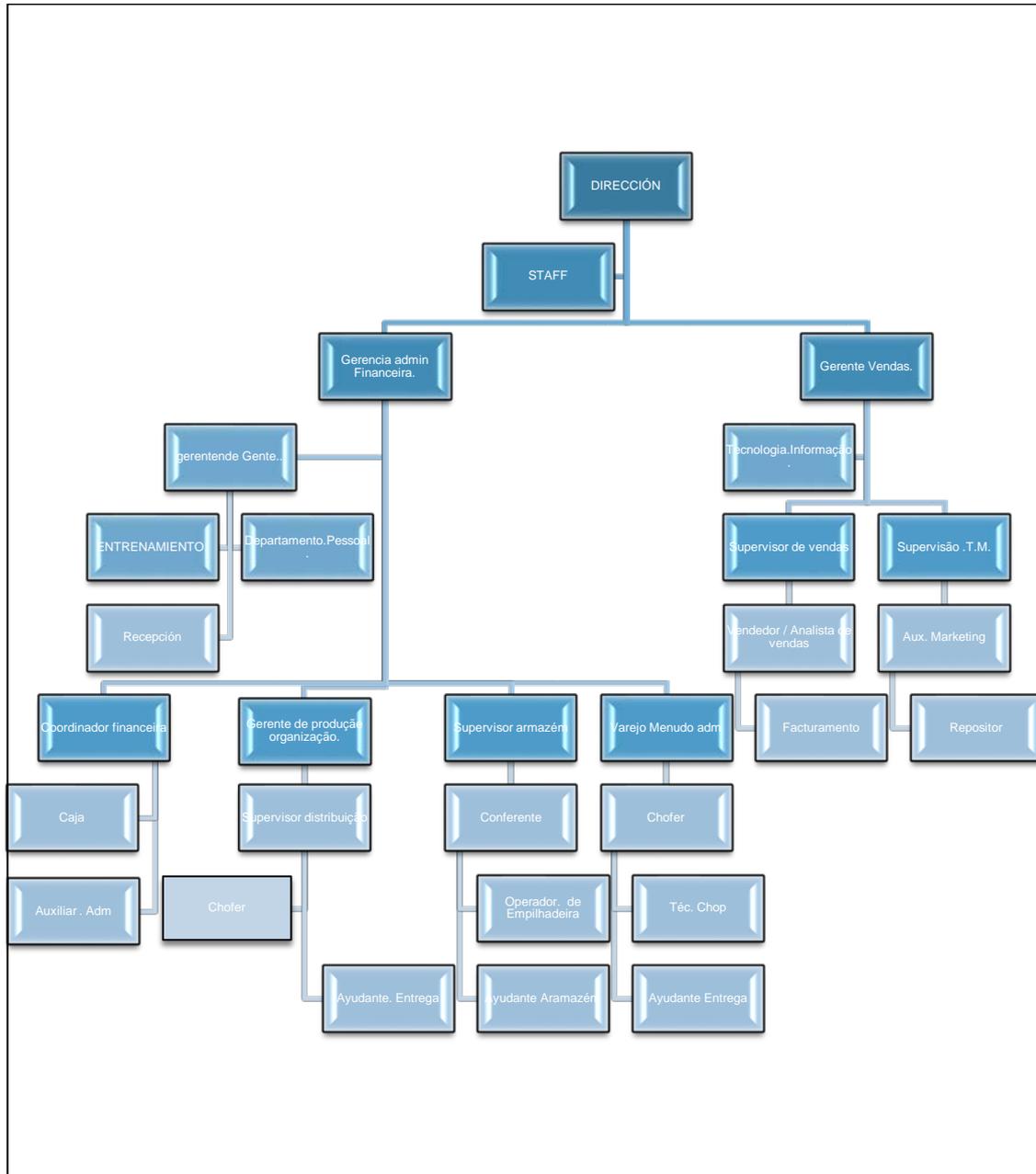


Figura 10 – Organograma de la Empresa

Fuente: elaboración propia



5.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población corresponde a la totalidad de los individuos de la organización teniendo en cuenta los datos obtenidos. En el caso concreto del presente estudio la misma comprende a los 118 colaboradores de la empresa en cuestión. Este personal está distribuido en área técnica, operacional, distribución y gerencia.

La muestra, subconjunto de una población específica y homogénea, fue obtenida por un proceso aleatorio, quedando reducida a 88 individuos. La muestra fue constituida por personas de todos los cargos, independientemente de la edad, sexo o cualquier otra característica. La Tabla 14 y la Figura 11 muestran la distribución de los funcionarios que respondieron a la encuesta según el cargo ocupado por estos.

Tabla 14 – Distribución de los Funcionarios Participantes de la Investigación por Cargo

UNIDAD	CARGOS	NÚMERO
ADM/FINAN/GENTE	Adm	5
	Gerente	5
	Financiero	1
ALMACÉN	Sup/coor/ger	1
	Ayudante	22
DISTRIBUCIÓN	Ayudante	19
	Chofer	15
	Almacenista	2
COMERCIAL	Superv. de MKT	1
	Vendedor/aux MKT/ repositor	14
	Analista de ventas	1
	Supervisor/ventas	2
TOTAL		88

Fuente: elaboración propia

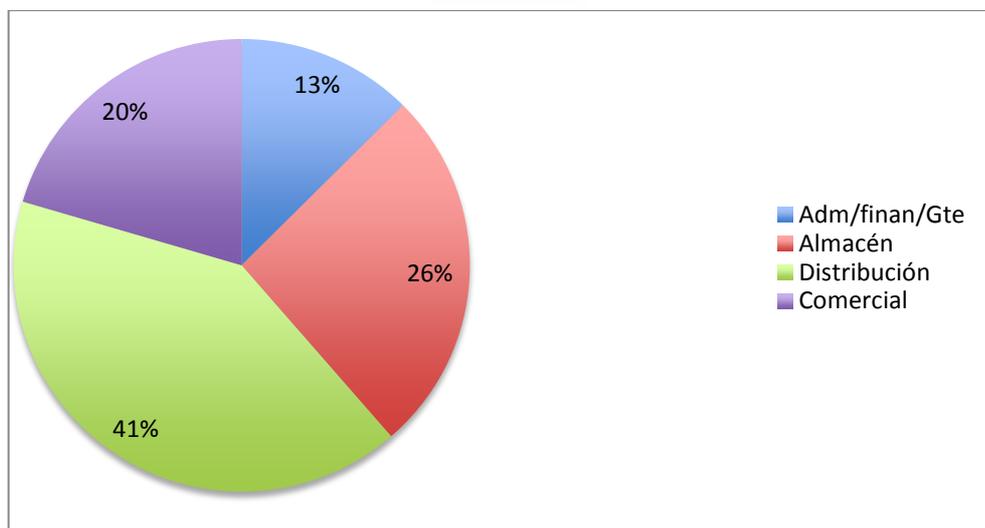


Figura 11 – Distribución en Porcentaje de los Funcionarios Participantes en la Encuesta por Cargo

Fuente: elaboración propia



6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Aquí son presentados y discutidos los resultados obtenidos por medio del estudio empírico realizado. Los resultados son, por medio del análisis estadístico, evaluado con el objetivo de obtenerse inferencias para un análisis exploratorio satisfactorio.

6.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVOS

6.1.1 Variable Socioprofesional

- **Sexo**

Se verifica que la mayoría pertenece al sexo masculino (92,04%(n=81)), en cuanto apenas 7,95% (n=7) del sexo femenino, como se puede observar en el cuadro y gráfico siguiente (Tabla 15 15 y Figura12)

Tabla 15 - Distribución de la Frecuencia por Sexo

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	81	92,04%
FEMENINO	7	7,95%
TOTAL	88	100%

Fuente: elaboración propia

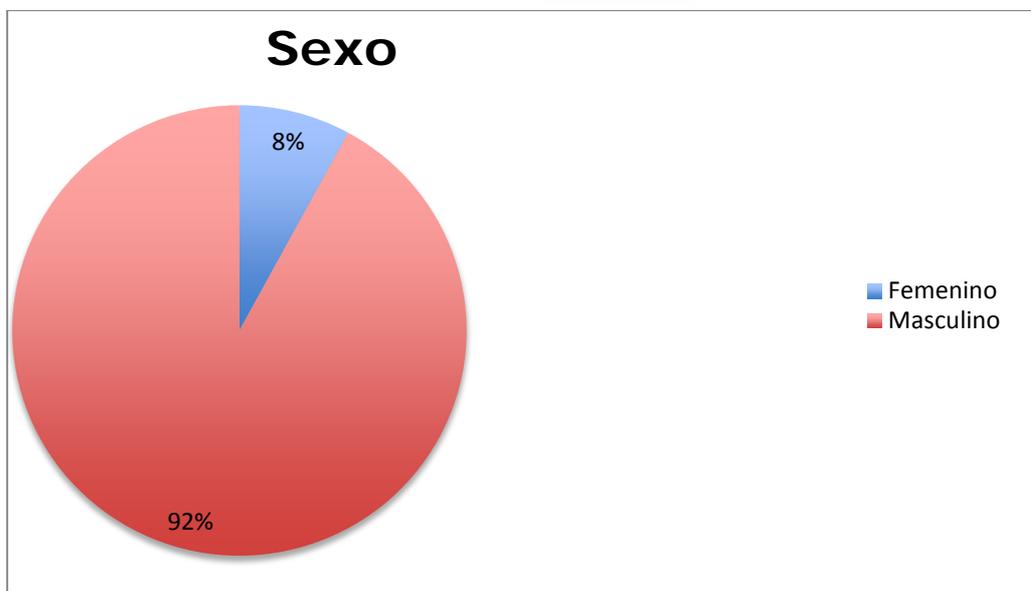


Figura 12 – Distribución Percentual por Sexo

Fuente: elaboración propia

- **Edad**

En valores relativos, la categoría más significativa de esta variable es la que comprende el intervalo de los 20 y 25 años (32,95%, n=29). Sigue la categoría de los 26 a 30 años (27,27%, n=24), de los mayores de 36 años (17,04%, n=15), de los 31 a 36 años (12,5%, n=11) y de los menores de 20 años (9,09%, n=8). Recordando que la categoría “arriba de 36 años” abarca un amplio rango de edad, es posible decir que la estructura de edad de la empresa en cuestión es bastante joven, encontrándose la mayor parte de los participantes en la tercera década de vida, como se puede observar en la tabla 16 y en la figura 13.

Tabla 16 – Distribución de la Frecuencia por Edad

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<20 años	8	9,09%
20-25 años	29	32,95%



26-30 años	24	27,27%
31-36 años	11	12,5%
>36 años	15	17,04%
TOTAL	88	100%

Fuente: elaboración propia

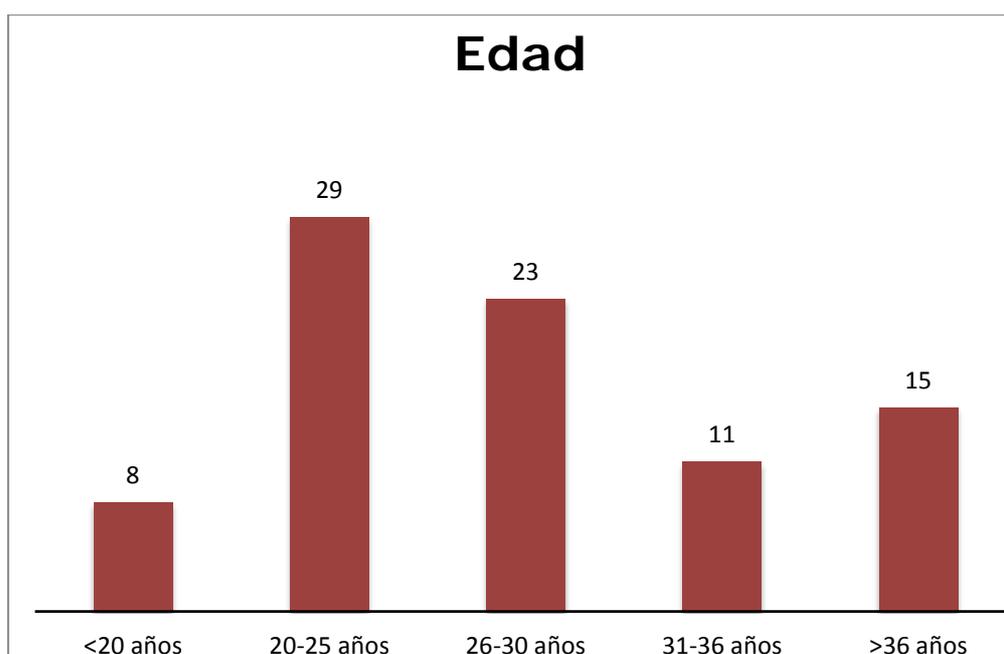


Figura 13 – Distribución de la Frecuencia por Edad

Fuente: elaboración propia

- **Estado Civil**

Estado civil: Con relación al estado civil, 36,36% (n=32) de los colaboradores se declaran casados, 46,59% se declaran solteros (n=41) y 17,04% afirmaron poseer compañeros (as), aunque no estén casados. Estos datos están descritos en la tabla 17 y en la figura 14. Esta situación es consistente con la juventud de la población de estudio.



Tabla 17 - Distribución de la Frecuencia por Estado Civil

ESTADO CIVIL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casado(a)	32	36,36%
Soltero(a)	41	46,59%
Compañero(a)	15	17,04%
TOTAL	88	100%

Fuente: elaboración propia

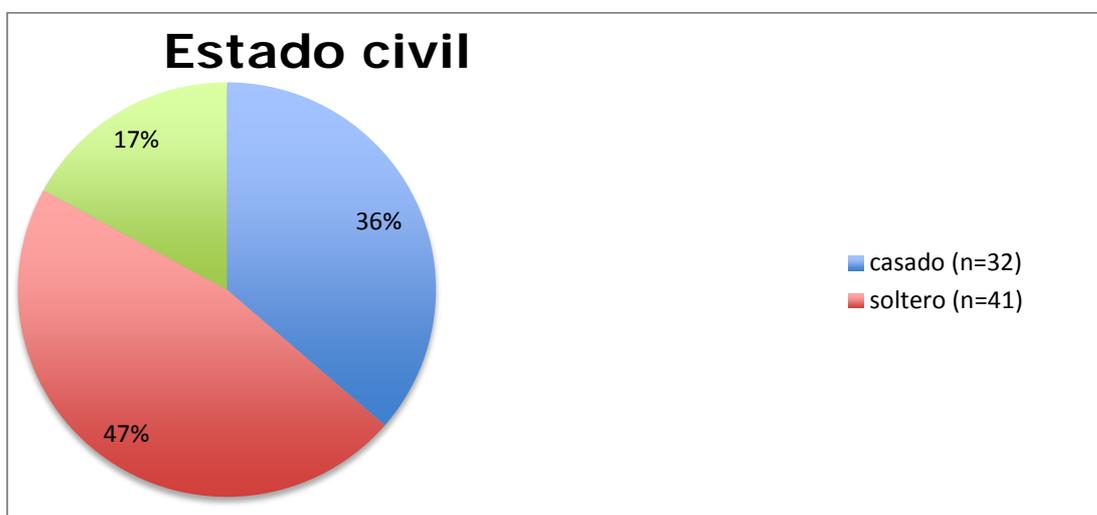


Figura 14 - Distribución de la Frecuencia por Estado Civil

Fuente: elaboración propia

- **Hijos**

Hijos: 48,86% (n=43) de los participantes de la encuesta no tienen hijos, 36,36% (n=32) tienen 1 o 2 hijos y 14,77% (n=13) tienen de 3 a 4 hijos. Ninguno de los entrevistados



declaró tener más de 4 hijos. Estos datos coinciden tanto en la edad de la población en estudio como en la realidad brasileña (Tabla 18 y Figura 15).

Tabla 18 - Distribución de la Frecuencia por Cantidad de Hijos

CANTIDAD DE HIJOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ninguno	43	48,86%
1 a 2	32	36,36%
3 a 4	13	14,77%
Mas de 4	0	0
TOTAL	88	100%

Fuente: elaboración propia

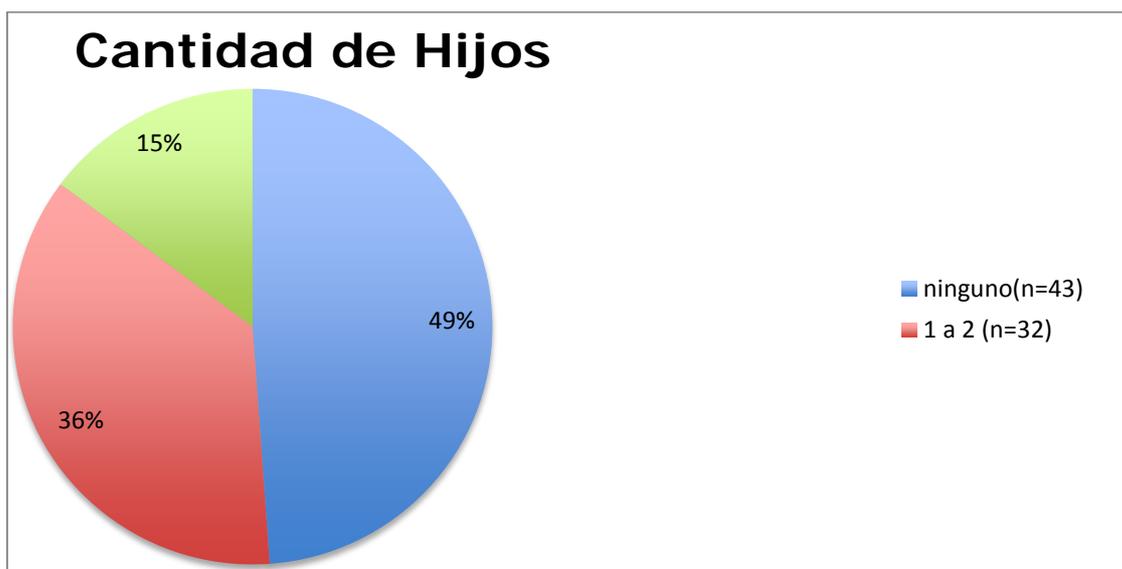


Figura 15 - Distribución de la Frecuencia por Cantidad de Hijos

Fuente: elaboración propia



- **Edad de los Hijos**

De los participantes que tienen hijos, 26,66% (n=12) dijeron que estos se encuentran en la franja de edades de 0 a 3 años, 20% (n=9) de 3 a 6 años, 11,11% (n=5) de 6 a 9 años, 24,44% (n=11) de 9 a 14 años y 17,77% (n=8) con más de 14 años (Tabla 19 y Figura 16).

Tabla 19 - Distribución de la Frecuencia por Edad de los Hijos

EDAD DE LOS HIJOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 a 3 años	12	26,66%
3 a 6 años	9	20%
6 a 9 años	5	11,11%
9 a 14 años	11	24,44%
Más de 14 años	8	17,77%
TOTAL	45	100%

Fuente: elaboración propia

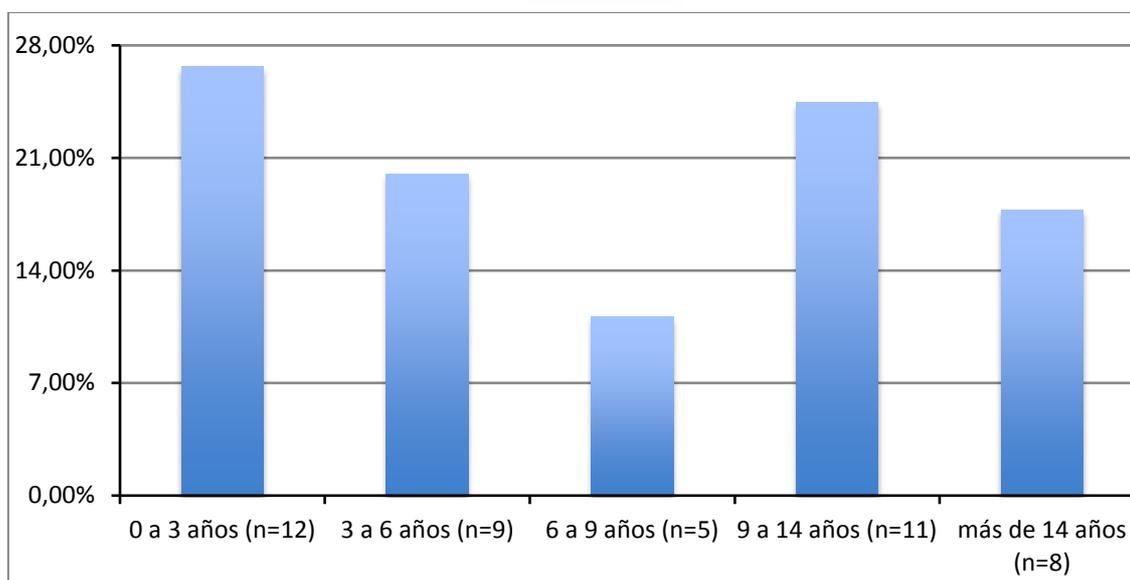


Figura 16 - Distribución de la Frecuencia por edad de los Hijos

Fuente: elaboración propia

- **Grado De Escolaridad**

Se observó que 26,13% (n=23) de los participantes declararon tener el primer grado incompleto, 17,04% (n=15) el primer grado completo, 12,5% (n=11) el segundo grado incompleto, 29,54% (n=26) el segundo grado completo, 7,95% (n=7) grado superior incompleto y 6,81% (n=6) grado superior completo.

Ningún participante afirmó ser posgraduado. Tal situación es congruente con la distribución de la muestra dentro de los diversos cargos disponibles en la empresa. Los cargos que exigen menor formación profesional emplean una mayor cantidad de personas, mientras que las posiciones que requieren un mayor nivel de perfeccionamiento están más restringidas (Tabla 20 e Figura 17)



Tabla 20 - Distribución de la Frecuencia por Grado de Escolaridad

GRADO DE ESCOLARIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1º grado incompleto	23	26,13%
1º grado completo	15	17,04%
2º grado incompleto	11	12,5%
2º grado completo	26	29,54%
Superior incompleto	7	7,95%
Superior completo	6	6,8%
pos-graduación	0	0%
TOTAL	88	100%

Fuente: elaboración propia

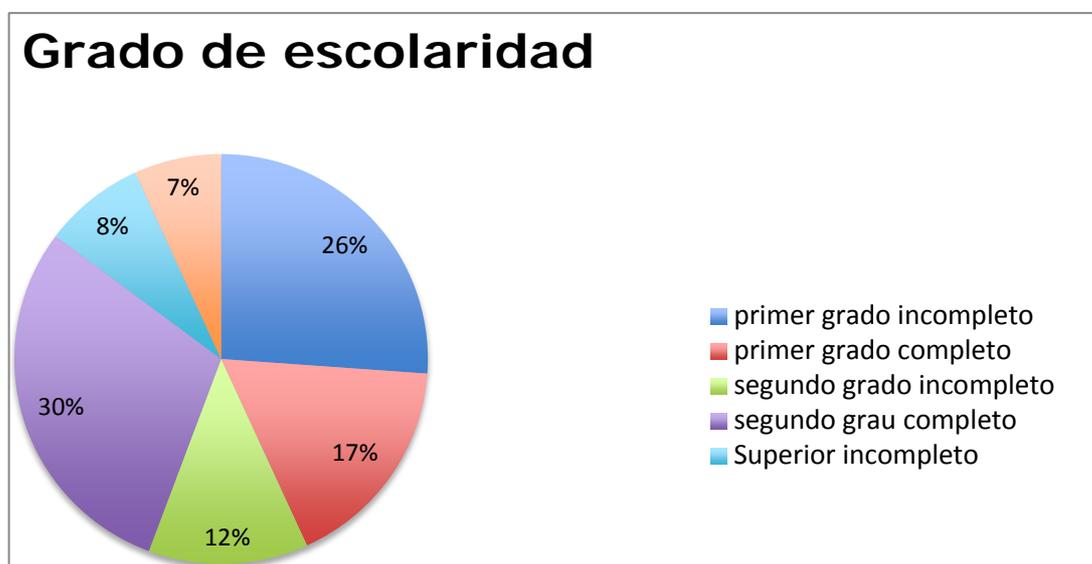


Figura 17 - Distribución de la Frecuencia por Grado de Escolaridad

Fuente: elaboración propia

- **Antigüedad en la Empresa**

Fue considerado que 53,4% de los entrevistados (n=47) están empleados en la empresa hace menos de un año, 18,18% (n=16) de uno a dos años, 13,63% (n=12) de 2 a 5



años, 9,09% (n=8) de 6 a 10 años y 5,68% (n=5) hace más de 10 años.

Esta distribución es coherente con la edad de la empresa y con la expansión de ésta, con un gran número de contrataciones recientes (Tabla 21 e Figura 18).

Tabla 21 - Distribución de la Frecuencia por Antigüedad en la Empresa

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	47	53,4%
1 a 2 años	16	18,18%
2a 5 años	12	13,63%
6 a 10 años	8	9,09%
arriba de 10 años	5	5,68%
TOTAL	88	100%

Fuente: elaboración propia

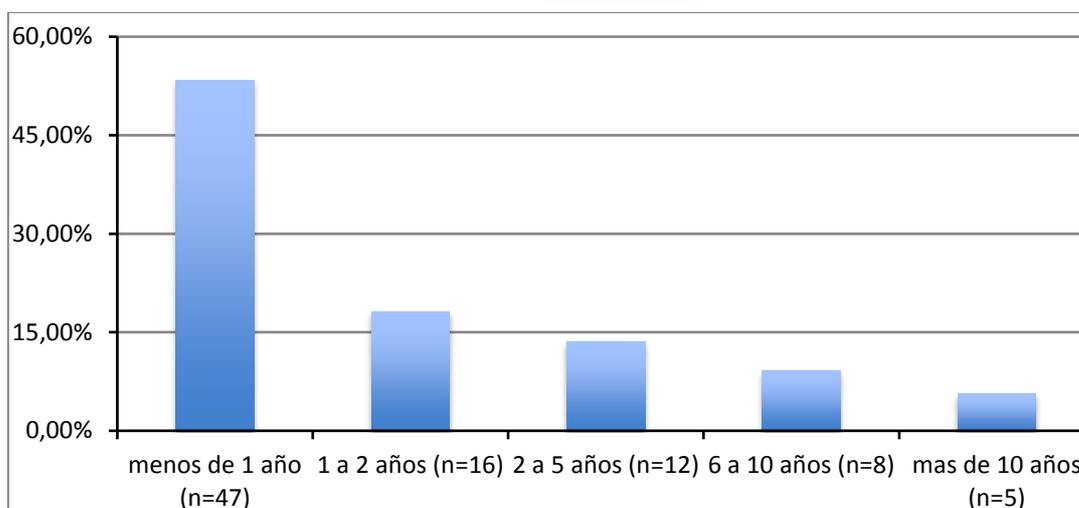


Figura 18 - Distribución de la Frecuencia por Antigüedad en la Empresa

Fuente: elaboración propia

Algunos de los datos presentados, muestran que la organización en estudio tiene particularidades que de alguna forma la diferencian de sus congéneres, pero que podrán ser características inherentes a las actividades desarrolladas por la misma.

La presentación de estos datos podrá ayudarnos aún más a interpretar y comprender ciertos aspectos del análisis.

6.2 ANÁLISIS UNIVARIABLE

Para analizar las variables que componen el cuestionario, elegimos la media como medida de localización y tendencia central. La media aritmética es considerada una medida de tendencia central y es muy utilizada cotidianamente. Surge del resultado de la división de la sumatoria de los números dados por la cantidad de números sumados. Este tipo de cálculo permite que se tenga una primera idea, o incluso un resumen, de tal forma que se distribuyan los datos.

Como medida de dispersión absoluta, fue utilizado el desvío estándar. En probabilidad y estadística, el desvio estándar es la media más común de la dispersión estadística. Este muestra cuanta variación o “dispersión” existe en relación a la media (o valor esperado). Un bajo desvío estándar indica que los datos tienden a estar próximos a la media;



un desvío estándar alto indica que los datos están expandidos por una gama de valores (Tablas 22 y 23).

Tabla 22 – Estadística Descriptiva por Variable (Media y Desvio Estándar)- Percepción del Liderazgo * Variable Inversa

Estadística descriptiva – percepción del Liderazgo	N	Mé dia	Desvio estándar
1. Muestra a todos que espera mucho de nosotros.	88	3,55	1,03
2. Siempre da un estímulo positivo cuando alguien logra un buen rendimiento.	88	3,38	0,99
3. Obra, independientemente de los intereses de los otros*	88	3,36	1,20
4. Ilustra, para el grupo, una imagen muy interesante del futuro.	88	3,57	1,19
5. Más que decir, lidera con hechos.	88	3,54	1,11
6. Demuestra un reconocimiento especial cuando alguien hace un buen trabajo.	88	3,60	1,07
7. Demuestra respeto por los sentimientos de los demás.	88	3,69	1,10
8. Busca ser un modelo a seguir.	88	3,69	1,21
9. Se comporta de una manera considerada, con respecto a las necesidades personales de los colaboradores.	88	3,90	1,00
10. Insiste solamente en el mejor desempeño.	88	4,02	0,95
11. Trata a los demás sin tener en cuenta sus sentimientos*.	88	2,38	1,17
12. Entiende claramente “para dónde vamos” .	88	3,51	1,32
13. Elogia cuando alguien hace un trabajo arriba de la media.	88	3,71	1,22
14. Nunca se contenta en ser el segundo mejor.	88	3,15	1,44
15. Felicita personalmente cuando alguien hace un trabajo excelente.	88	3,43	1,16
16. Fomenta la colaboración entre grupos de trabajo.	88	3,25	1,14
17. A menudo no aprecia el buen desempeño*.	88	2,51	1,21
18. Influencia a los otros con sus planes a futuro.	88	3,21	1,13
19. Desafía a pensar sobre nuevos caminos para viejos problemas.	88	3,28	1,22
20. Es capaz de involucrar a otros en sus ideales.	88	3,11	1,35



21. Pregunta de tal forma quéhace que los otros piensen.	88	3,07	1,21
22. Anima a los colaboradores a ser parte de un equipo.	88	3,93	1,03
23. Estimula a reconsiderar la forma como se hacen las cosas .	88	3,42	1,06
24. Siempre está buscando nuevas oportunidades para la organización.	88	3,63	1,07
25. Involucra al grupo a trabajar por un objetivo común.	88	3,68	1,16
26. Lidera por el ejemplo.	88	3,62	1,13
27. Tiene ideas que llevan a reexaminar algunos de los supuestos acerca del trabajo.	88	3,21	1,10
28. Desarrolla el espíritu y la actitud de equipo entre los colaboradores.	88	3,84	1,07

Fuente: elaboración propia

La media más alta (4,02) se encuentra evidenciada en la variable 10 (*“Insiste solamente en el mejor desempeño”*), lo que sugiere que la expectativa de desempeño alto por parte del liderazgo es bastante claro entre los funcionarios.

Las variables de connotación inversa obtuvieron medias bajas en comparación con las demás.

- Variable 3 (*“Obra, independientemente de los intereses de los otros”*) – media 3,36,
- Variable 11(*“Trata a los demás sin tener en cuenta sus sentimientos”*) – media 2,38,
- Variable 17 (*“A menudo no aprecia el buen desempeño”*) – media 2,51.

Eso demuestra que, según la función de los colaboradores participantes de la muestra, el liderazgo en cuestión es bastante eficaz en promover el apoyo individualizado y en la implementación de un comportamiento de recompensa de contingencia.

Exceptuando las variables de connotación inversa, la variable que presentó la menor media fue la 21 (*“Pregunta de tal forma qué hace que los otros piensen”*). Tal resultado se asocia a la percepción de la deficiencia en relación a la estimulación intelectual por parte del liderazgo.



En cuanto al desvío estándar, el valor más bajo (0,95) fue observado en la variable 10 (“*Insiste solamente en el mejor desempeño*”). Si observamos que esta fue la variable con mayor media, podemos concluir que la expectativa de desempeño elevado por parte del liderazgo es clara de forma consensual entre los funcionarios.

El mayor desvío estándar (1,44) fue observado en la variable 14 (“*Nunca se contenta en ser el segundo mejor*”). Eso demuestra cierta discordancia entre los encuestados en relación a la pregunta. Es posible visualizar, entretanto la influencia de la expectativa de desempeño elevado, pero también de la benevolencia del liderazgo en este punto. Una vez que las demás variables relacionadas a la expectativa de desempeño alto (1 “*Muestra que todo el mundo espera mucho de nosotros*” y 10 “*Insiste solamente en el mejor desempeño*”) presentaron las mayores medias de lo desvío estándar, se puede inferir que esta fluctuación puede deberse al hecho de que una fracción de los funcionarios crea que, aunque el liderazgo considere el desempeño alto como algo importante y deseable, no se resentirá en caso de que no se alcance.

Tabla 23 – Estadística Descriptiva por Variable (Media y Desvio Estándar) – Confianza Organizacional * Variable Inversa

1. Mi liderazgo es muy competente para llevar a cabo el trabajo.	88	3,97	1,09
2. Mi liderazgo es conocido por tener éxito en las tareas que hago	88	3,94	0,99
3. Mi liderazgo es conocido por tener éxito en las tareas que intento hacer.	88	4,07	1,10
4. Mi liderazgo conoce a profundidad el trabajo que debe hacerse.	88	3,84	1,18
5. Me siento muy confiado en las capacidades de mi liderazgo.	88	3,89	1,19
6. Mi liderazgo ha especializado las capacidades que pueden aumentar nuestro rendimiento.	88	3,93	1,17
7. Mi liderazgo es muy calificado.	88	3,25	1,16
8. Mi liderazgo me preocupa mucho por mi bienestar.	88	3,25	1,27
9. Mis necesidades y deseos son muy importantes para mi liderazgo	88	3,02	1,23



10. Mi liderazgo no haría nada para hacerme daño intencionalmente.	88	2,94	1,47
11. Mi liderazgo presta atención a lo que realmente es importante para mí.	88	3,27	1,24
12. Mi liderazgo alteraría su modus operandi habitual para ayudarme.	88	3,13	1,17
13. Mi liderazgo tiene un fuerte sentido de la justicia.	88	3,37	1,25
14. Nunca tendrán que preocuparse acerca de sí mi liderazgo va a cumplir su palabra.	88	3,22	1,37
15. Mi liderazgo se esfuerza por ser justo en sus relaciones con los demás.	88	3,67	1,10
16. Las acciones y comportamientos de mi liderazgo no son muy consistentes*.	88	2,87	1,19
17. Comparto los principios de mi liderazgo.	88	3,38	1,19
18. El comportamiento de mi liderazgo parece ser impulsado por los buenos principios.	88	3,75	1,00
19. Mis superiores dicen la verdad sobre los límites de su propio conocimiento.	88	3,53	1,22
20. Mi jefe no se aprovecharía de mí de mis colegas para tomar ventaja*.	88	2,70	1,42
21. Mi liderazgo es honesto en la presentación de sus propuestas y planes.	88	3,94	0,92
22. Mi liderazgo realiza sus tareas con competencia.	88	4,04	0,92
23. Si pudiera, no dejaría que mi liderazgo tuviera alguna influencia en los asuntos que son importantes para mí*.	88	2,75	1,27
24. Estaría dispuesto a que mi liderazgo tenga total control de ejercicio sobre mi futuro en esta organización.	88	3,27	1,39
25. Me gustaría saber una buena manera de conseguir tener a mi jefe "bajo la mirada"*.	88	2,56	1,35
26. Me sentiría libre de realizar bajo mi liderazgo una tarea o un problema crítico para mí, aunque no pueda comprobar sus acciones.	88	3,25	1,26
27. Diría que los errores que cometí en la realización de mi trabajo bajo mi liderazgo, aunque esto manchara mi reputación.	88	3,62	1,35
28. Compartir mi opinión sobre temas "sensibles" en el liderazgo aunque esta opinión sea impopular.	88	3,19	1,27
29. Tengo miedo de lo que mi jefe me hará en mi lugar de trabajo*.	88	2,62	1,35



30. Si mi jefe me pregunta qué había pasado con determinado problema, hablaría libremente aunque tuviera algo de culpa.	88	4,03	1,16
31. Si mi jefe me pregunta algo, respondería sin duda aunque esta información pudiera ser usada en mi contra.	88	3,67	1,29

Fuente: elaboración propia

El valor medio más alto (4,07) se mostró en la variable 3 (“*Mi liderazgo es conocido por tener éxito en las tareas que intento hacer.*”) traduciendo un sentimiento generalizado de confianza en las gerencias con relación a su competencia.

Las variables de connotación inversa presentan medias bajas en relación a las demás:

- Variable 16 (“*Las acciones y comportamientos de mi liderazgo no son muy consistentes*”) – media 2,87
- Variable 20 (“*Mi jefe no se aprovecha de mí de mis colegas para tomar ventaja.*”) – media 2,7
- Variable 23 (“*Si pudiera, no dejaría que mi liderazgo tuviera alguna influencia en los asuntos que son importantes para mí.*”) – media 2,75
- Variable 25 (“*Me gustaría saber una buena manera de conseguir tener a mi jefe "bajo la mirada"*”) – media 2,56
- Variable 29 (“*Tengo miedo de lo que mi jefe me hará en mi lugar de trabajo*”) – media 2,62

Eso demuestra que la confianza organizacional de forma general es realmente alta entre los participantes de la muestra. La alta confianza en la competencia de los líderes también se puede demostrar por medio de este resultado.

Excluyendo las variables de connotación inversa, el valor medio más bajo (2,94) se refiere a la variable 10 (“*Mi liderazgo no haría nada para hacerme daño intencionalmente*”). Esta variable se refiere a la benevolencia del líder de forma general y también fue aquella en que se observó mayor desvío estándar (1,47), demostrando gran fluctuación de las respuestas en torno a la media.

Las variables que presentan los valores más bajos de desvío estándar (0,92) son la 21 (“*Mi liderazgo es honesto en la presentación de sus propuestas y planes*”) y la 22 (“*Mi liderazgo realiza sus tareas con competencia*”), que denota una alta concordancia en las respuestas de los encuestados en relación a la confianza.



6.3 ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES PRINCIPALES

El análisis de los componentes principales - ACP o PCA (del inglés *Principal Component Analysis*) es un método que tiene como finalidad básica el análisis de los datos usados, observando su reducción, así como la eliminación de sobreposiciones y la elección de las formas más representativas de los datos a partir de combinaciones lineales de las variables originales. Es un procedimiento matemático que utiliza una transformación ortogonal para convertir un conjunto de observaciones de variables posiblemente correlacionadas a un conjunto de valores de variables linealmente descorrelacionadas llamadas componentes principales. Objetivamente a través de este método conseguimos una reducción de la complejidad de los datos (Maroco, 2007).

Siguiendo esta línea de raciocinio, en el presente trabajo, para mejorar el análisis e interpretación, los resultados fueron estandarizados dividiendo la puntuación total de cada componente por el número de variables que la componen. Igualmente el *score* total resultante fue dividido por el número de componentes medios. Tal procedimiento fue realizado tanto con los valores de las medias como con los valores de los desvíos estándar.

En las respuestas de las variables de connotación inversa tuvieron que ser alterados sus valores para que se pudiesen agrupar a las otras variables, de forma que las respuestas (0- Nunca, 1 - Rara Vez, 2 - A veces, 3 – A menudo, 4- Frecuentemente sino siempre) tuvieran sus valores substituidos (1, 2, 3 y 4 por 4, 3, 2 y 1, respectivamente). Esta medida fue tomada unicamente para fines de agrupamiento de las variables.

Pasamos ahora al análisis de resultados por componentes, evidenciados en un escala de razón. Se puede observar en la tabla 24 que tanto el componente de liderazgo (o aspectos positivos de esta) como el componente confianza organizacional obtuvieron medias elevadas (3,44 y 3,42 respectivamente). El desvío estándar para las preguntas relacionadas al liderazgo fue menor (1,14) que para aquellas relacionadas a la confianza organizacional (1,22). Eso demuestra que la concordancia fue mayor para la confianza que para el liderazgo.



Tabla 24 – Análisis Descriptivo por Componente

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Estándar
Liderazgo	88	2,38	4,02	3,44	1,14
Confianza organizacional	88	2,56	4,07	3,42	1,22

Fuente: elaboración propia

En la tabla 25 se observa el análisis descriptivo de los subcomponentes de la confianza. Se puede destacar la competencia como subcomponente principal de la confianza organizacional en la empresa en cuestión (média 3,84), aunque todos los demás componentes también hayan alcanzado medias altas (benevolencia 3,14, integridad 3,40 y confianza 3,30). El menor desvío estándar (0,62) fue observado en la subescala confianza, demostrando mayor concordancia de los participantes en relación a esta. El mayor desvío estándar (0,71) fue observado en la subescala competencia, haciendo de esta la de menor concordancia.

Tabla 25 - Análisis Descriptivo por Sub Escalas de la Confianza Organizacional

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Estándar
Competencia	88	1	5	3,84	0,71
Benevolencia	88	1	5	3,14	0,64
Integridad	88	1	5	3,40	0,69
Confianza	88	1	5	3,30	0,62

Fuente: elaboración propia

. Análisis De Fiabilidad

Para verificar la confiabilidad del cuestionario utilizado en esta investigación, fue aplicado el coeficiente Alpha de Cronbach (α).



Esta prueba estadística mide la correlación entre las respuestas en un cuestionario a través del análisis de las respuestas dadas por los encuestados, presentando una correlación media entre las preguntas. El coeficiente α es calculado a partir de la varianza de los ítems individuales y de la varianza de la suma de los ítems de cada evaluado de todos los ítems de un cuestionario que utilicen la misma escala de medición. Este valor debe servir como base de partida y no como criterio definitivo de clasificación (Nunnally, 1978).

En general, un instrumento o prueba se clasifica como que tiene fiabilidad apropiada cuando α es mayor 0,60 y considerado aceptable cuando los resultados obtenidos con ese instrumento sean interpretados con precaución y tengan en cuenta el contexto informático del índice (Devellis, 1991).

La interpretación del coeficiente alpha de Cronbach es casi intuitiva por que los valores varían, en general, entre 0 y 1 y la confiabilidad es mayor cuanto más cerca de 1 estuviera el valor de la estadística. De cualquier forma, es preciso saber que el valor de alfa es afectado no solo por la correlación entre las respuestas obtenidas, también por el número de preguntas hechas y por redundancia. Los cuestionarios muy largos aumentan el valor de alfa, sin que eso signifique aumento de confiabilidad. Valores muy altos de alfa también pueden estar indicando redundancia, esto es, la existencia de preguntas prácticamente iguales, verbalizadas de forma diferente (Peterson, 1994).

Existen pequeñas diferencias entre los diferentes autores relacionados a la fiabilidad de la consistencia interna. Para el presente estudio, fue adoptada la escala propuesta por Pestana y Gageiro (2002), representada en la Tabla 26.

Tabla 26 – Escala para el Análisis de Consistencia Interna

Alpha de Cronbach	Análisis
0.9 –1.0	Excelente
0.8 –0.9	Muy bueno
0.7 –0.8	Bueno
0.6 –0.7	De alguna forma bajo
0.5 –0.6	Necesita revisión
< 0.5	Cuestionable

Fuente: Pestana & Gageiro (2002)



La Tabla 27 muestra el Alpha de Cronbach para el cuestionario completo y también para los componentes de confianza y liderazgo. Para la totalidad de las variables del cuestionario, el resultado obtenido fue de 0,89, siendo considerado “muy bueno” y confirmando la consistencia interna de la muestra. Los componentes de liderazgo y confianza organizacional presentaron valores de consistencia excelentes (0,93 e 0,94, respectivamente).

Tabla 27 – Prueba de Confianza Interna por Componente – Alfa de Cronbach

COMPONENTE	ALPHA CRONBACH	NÚMERO DE VARIABLES
CUESTIONARIO COMPLETO	0,89	59
LIDERAZGO	0,93	28
CONFIANZA	0,94	31

Fuente: elaboración propia

La prueba estadística Alpha de Cronbach no fue aplicada a las variables relacionadas a las características socio profesionales de los participantes de la muestra por considerarse que estas poseen carácter puramente descriptivo.

6.4 INFERENCIA ESTADÍSTICA

La Inferencia Estadística es un conjunto de técnicas cuyo objetivo es estudiar a una población a través de evidencias dadas por la muestra. La inferencia estadística es generalmente distinta de la estadística descriptiva. La descripción estadística puede ser vista como la simple presentación de los hechos, en los cuales el modelo de decisiones hecho por el analista tiene poca influencia. Es natural que el análisis estadístico avance, yendo de la descripción a la inferencia de patrones (Maroco, 2007).

- **Pruebas a la Normalidad de los Componentes**

En estadística, las pruebas de normalidad son usadas para determinar si un conjunto de datos de una determinada variable aleatoria y bien modelada por una distribución normal o



no, o para calcular la probabilidad de la variable aleatoria subyacente sí está normalmente distribuido. Más específicamente, las pruebas son una forma de seleccionar modelos, y pueden ser interpretados de muchas maneras, dependiendo de como cada uno interpreta las probabilidades. Las pruebas de normalidad son, de esta forma, utilizadas para verificar si la distribución de probabilidad asociada a un conjunto de datos se puede aproximar por la distribución normal. La aplicación de cualquier prueba paramétrica supone la evaluación precisa de la normalidad de las variables. A través de este análisis podemos concluir que la distribución de las variables en estudio en la muestra, proveen de una distribución normal (Maroco, 2007).

Algunos métodos de Inferencia Estadística parten de la hipótesis de normalidad de los datos. La calidad de las Inferencias hechas por estos métodos depende de que tan próxima sea la población en estudio de la normal multivariada. Se necesitan procedimientos para la verificación de los datos que presentan desvíos del supuesto de normalidad. El supuesto de normalidad de los datos muestrales o experimentales es una condición exigida para la realización de muchas inferencias válidas acerca de los parámetros poblacionales.

El teorema central del límite es un importante resultado de la estadística y la demostración de muchos otros teoremas estadísticos dependen de él. En la inferencia estadística, la utilidad del teorema central del límite va desde estimar los parámetros hasta la media poblacional o el desvío estándar de la media poblacional, a partir de una muestra aleatoria de esa población, es decir, de la media muestral y de la desviación estándar de la media muestral hasta calcular la probabilidad de que un parámetro ocurra en un intervalo determinado, su media muestral y el desvío estándar de la media muestral (Maroco, 2007).

Gran parte de los problemas que se encontró en la estadística son tratados con la hipótesis de que los datos son retirados de una población con una distribución de probabilidad específica, el formato de esta distribución puede ser uno de los objetivos del análisis. Varios de los diferentes métodos de estimación y pruebas de hipótesis existentes fueron formulados bajo el supuesto de que la muestra aleatoria había sido extraída de una población normal.

Al igual que ocurre en el caso univariado, existen diferencias multivariadas sobre los parámetros que son vectores o matrices, pues la estadística multivariada es leída con observaciones simultáneas de diversas variables. De acuerdo con el teorema central del límite, se asume que para muestras de dimensión superior a 30, como es el caso del presente estudio,



la distribución de la media muestral es satisfactoriamente aproximada a la normal (Cantelmo & Ferreira, 2007).

Se utilizó aquí las siguientes pruebas de normalidad: Prueba de Kolmogorov-Smirnov y Prueba de Shapiro-Wilk.

En estadística, la prueba Kolmogorov-Smirnov es usada para determinar si las dos distribuciones de probabilidad subyacentes difieren de la distribución en hipótesis, en cualquiera de los casos en base a muestras finitas. Esta prueba observa la máxima diferencia absoluta entre la función de distribución acumulada asumida para los datos, en este caso a la Normal, y a la función de distribución empírica de los datos. La prueba de Kolmogorov-Smirnov está destinada a determinar si una muestra puede ser considerada como derivada de una población con una determinada distribución. La prueba es particularmente indicada para distribuciones continuas.

La prueba de Shapiro-Wilk, propuesta en 1965, ya calcula una estadística W que prueba si la muestra aleatoria de tamaño n proviene de una distribución normal. Valores pequeños de W son evidencia de desvíos de la normalidad y puntos porcentuales para la estadística.

En la Tabla 28 se verificaron las pruebas efectuadas a las variables en estudio.

Tabla 28 - Pruebas a la Normalidad * (Lilliefors Significance Correction)

	Kolmogorov-Smirnov*			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig
Total	0,10	88	0,07	0,90	88	0,08
Liderazgo	0,14	88	0,05	0,94	88	0,07
Confianza Organizacional	0,08	88	0,08	0,98	88	0,09

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, para un nivel de significación de 0,05, no existen evidencias estadísticas para afirmar que las variables en estudio no siguen una distribución normal, ya que los niveles de significación observados tanto en la totalidad de los



datos, como para los componentes de liderazgo y confianza organizacional se encuentren arriba de 0,05 tanto en la prueba de Kolmogorov-Smirnov como en la prueba Shapiro-Wilk.

En el caso del liderazgo, a pesar de que el valor de la probabilidad de significación es casi semejante al nivel de significación indicado (0,05) en la prueba Shapiro-Wilk no rechaza la hipótesis nula de la normalidad de esta variable, siendo ambas pruebas no paramétricas de adherencia

6.5 PRUEBAS PARA DOS O MÁS MUESTRAS INDEPENDIENTES

Con el objetivo de refutar hipótesis relacionadas a parámetros poblacionales, con base en las estimaciones de la muestra recogida, vamos a analizar las pruebas de hipótesis relativas a la comparación de medias de dos o más poblaciones.

Estas pruebas se aplican a los planes de muestreo donde se desea comparar dos grupos independientes. Estos grupos pueden ser formados, de acuerdo con Cantelmo y Ferreira (2007) de dos formas diferentes:

- Extrayendo una muestra de la población A y otra muestra de la población B;
- Individuos de la misma población asignados en dos subpoblaciones diferentes, considerando criterios como sexo o edad, por ejemplo.

En el presente estudio, la misma población fue dividida en dos subpoblaciones de acuerdo con el sexo de los participantes (femenino o masculino).

En este caso, de acuerdo con Maroco (2007), a diferencia del caso de los datos pareados, no exige que las muestras tengan el mismo tamaño. Cuando se cumplen los supuestos paramétricos, la prueba t de Student para muestras independientes es más adecuado para la comparación de medias de los grupos. Cuando estas no se cumplen, se debe aplicar alguna de las pruebas no paramétricas presentadas a continuación:

- **Prueba de Kolmogorov – Smirnov para dos muestras**

Al ser utilizado para dos poblaciones, esta prueba se aplica en la comparación de dos grupos independientes, determinando si dos distribuciones de probabilidad subyacentes



difieren una de la otra. Esta prueba verifica la concordancia entre dos distribuciones acumuladas.

Es decir, la prueba de Kolmogorov- Smirnov para dos muestras independientes pretende averiguar si las dos muestras proveen de poblaciones X y Y con la misma distribución. Estas muestras no tienen que tener la misma dimensión.

- **Prueba de Shapiro-Wilk para dos muestras**

Una prueba de normalidad multivariada fue propuesta por Royston (1983) generalizando la prueba univariada de Shapiro-Wilk para el caso multivariado. La razón dada para la propuesta de esta prueba se refiere al hecho de que muchas pruebas multivariadas poseen distribuciones matemáticamente intratables bajo la hipótesis nula para la estadística. Sin embargo, las propiedades de la prueba de Shapiro - Wilk generalizado para el caso multivariado no fueron evaluadas por simulación, principalmente para dimensiones de los vectores de las variables aleatorias mayores que tres.

De esta forma, las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk fueron aplicadas tanto a los cuestionarios sobre liderazgo y confianza organizacional (Tabla 29) como a las cuestiones relacionadas a las subescalas de confianza organizacional (competencia, benevolencia, integridad y confianza), dentro del cuestionario sobre confianza organizacional (Tabla 30).

Fue analizada la variable sexo, dado que la percepción de género para los diferentes componentes podrán llevarnos a conclusiones relevantes. El nivel de significación adoptado es de 0,05.

Por lo tanto, fue verificada la probabilidad de significación de cada una de las pruebas efectuadas, comparando con el nivel de significación adoptado y de ahí extraímos las debidas conclusiones (Tablas 29 y 30).



Tabla 29 – Prueba de Normalidad a la Variable Sexo para los Componentes *(Lilliefors Significance Correction)

	Sexo	Kolmogorov-Smimov*			Shapiro-Wilk		
		Static	df	p-value	Static	Df	p-value
Liderazgo	Femenino	0,133	7	0,200	0,860	7	0,352
	Masculino	0,168	81	0,200	0,782	81	0,082
Confianza Organizacional	Femenino	0,126	7	0,200	0,863	7	0,742
	Masculino	0,135	81	0,200	0,950	81	0,684

Fuente: elaboración propia

Tabla 30 - Prueba de Normalidad a la Variable Sexo para Sub-Componentes de la Confianza *(Lilliefors Significance Correction)

	Sexo	Kolmogorov-Smimov*			Shapiro-Wilk		
		Static	Df	p-value	Static	Df	p-value
Competencia	Femenino	0,181	7	0,053	0,912	7	0,052
	Masculino	0,171	81	0,300	0,883	81	0,053
Benevolencia	Femenino	0,188	7	0,062	0,934	7	0,058
	Masculino	0,138	81	0,232	0,964	81	0,853
Integridad	Femenino	0,173	7	0,081	0,936	7	0,212
	Masculino	0,111	81	0,412	0,970	81	0,865
Confianza	Femenino	0,212	7	0,095	0,862	7	0,086
	Masculino	0,124	81	0,432	0,950	81	0,823

Fuente: elaboración propia

A través del análisis de la prueba de Kolmogorov-Smirnov para los diferentes componentes y sub-componentes podemos verificar que, con el valor de la probabilidad de significación (p-value) es superior al nivel de significación (0,05), no existen evidencias estadísticas para afirmar que las variables en estudio no siguen una distribución normal.

Los subcomponentes de competencia y benevolencia para sexo femenino presentaron los menores valores de significación estadística (Competencia: 0,053 en Kolmogorov-Smirnov y 0,052 en Shapiro-Wilk; Benevolencia: 0,062 en Kolmogorov-Smirnov y 0,058 en



Shapiro-Wilk). Sin embargo, estos valores continúan siendo superiores a 0,05. Se puede afirmar, que todas las variables siguen una distribución normal.

6.6 ANÁLISIS DE CORRELACIONES

El análisis de correlación, según Maroco (2007), se dedica a las inferencias estadísticas de las medidas de asociación lineal. En este trabajo, el análisis de correlación fue implementado para evaluar las relaciones globales existentes entre el liderazgo y la confianza organizacional, y también entre los subcomponentes de esta.

Para este fin, será utilizado el coeficiente ρ de Spearman, que mide la intensidad de la relación entre variables ordinales. Tal prueba usa, al contrario del valor observado, solo el orden de las observaciones. Traduce, así, el grado de asociación entre las variables. El coeficiente de correlación de Spearman (ρ) habla en formas generales de relaciones que se incluyen en la designación “grado de asociación”. Al contrario del coeficiente de correlación de Pearson, no requiere la suposición de que la relación entre las variables es lineal, tampoco que las variables sean medidas en intervalo de clase; puede ser usado para las variables medidas a nivel ordinal (Guimarães & Cabral, 1997).

Cuanto mayor es el valor de coeficiente de Spearman, más fuerte es la asociación entre las variables. La Tabla 31, ofrece una guía de como se puede describir en palabras el valor numérico de asociación. Obviamente, las interpretaciones dependen de cada contexto en particular.

Tabla 31 – Escala para el Análisis de Correlaciones

P	Interpretación
0,90 a 1,00	Correlación muy fuerte
0,70 a 0,89	Correlación fuerte
0,40 a 0,69	Correlación moderada
0,20 a 0,39	Correlación débil
0,00 a 0,19	Correlación bem débil

Fuente: elaboración propia



La Tabla 32 expone los coeficientes de Correlación de Pearson en la parte superior y los *p-Values* en la parte inferior, correlacionando los componentes liderazgo y confianza organizacional, y también los subcomponentes de esta (competencia, integridad, benevolencia y confianza).

Tabla 32 – Matrices de Correlaciones

		Liderazgo	Confianza Organ.	Competencia	Benevolencia	Integridad	Confianza
C o r r e l a c i ó n	Liderazgo	----	0,850	0,723	0,680	0,612	0,547
	Confianza Organizacional	0,850	----	0,727	0,869	0,901	0,825
	Competencia	0,723	0,727	----	0,476	0,477	0,525
	Benevolencia	0,680	0,869	0,476	----	0,579	0,623
	Integridad	0,612	0,901	0,477	0,579	----	0,543
	Confianza	0,547	0,825	0,525	0,623	0,543	----
P	Liderazgo	----	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Confianza Organizacional	0,000	----	0,020	0,000	0,000	0,000
	Competencia	0,000	0,000	----	0,001	0,000	0,000
	Benevolencia	0,000	0,000	0,001	----	0,000	0,000
	Integridad	0,000	0,000	0,000	0,000	----	0,000
	Confianza	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	----

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que todas las correlaciones presentan significación estadística, una vez que todos los valores de *p* (parte inferior de la Tabla 32) fueron menor que 0,05.

La Tabla 33 traducida en palabras, de acuerdo con la interpretación propuesta en la Tabla 31, los coeficientes presentados en la Tabla 32.



Tabla 33 – Interpretación de la Matriz de Correlaciones

	Liderazgo	Confianza Organ.	Competencia	Benevolencia	Integridad	Confianza
Liderazgo	-----	Correlación fuerte	Correlación fuerte	Correlación moderada	Correlación moderada	Correlación moderada
Confianza Organizacional	Correlación fuerte	-----	Correlación fuerte	Correlación fuerte	Correlación muy fuerte	Correlación fuerte
Competencia	Correlación fuerte	Correlación fuerte	-----	Correlación moderada	Correlación moderada	Correlación moderada
Benevolencia	Correlación moderada	Correlación fuerte	Correlación moderada	-----	Correlación moderada	Correlación moderada
Integridad	Correlación moderada	Correlación muy fuerte	Correlación moderada	Correlación moderada	-----	Correlación moderada
Confianza	Correlación moderada	Correlación fuerte	Correlación moderada	Correlación moderada	Correlación moderada	-----

Fuente: elaboración propia

Los valores de Correlación de cada variable consigo misma fueron iguales a 1, pero fueron descartados en la tabla. Fueron, observadas las siguientes correlaciones:

- La Confianza Organizacional aparece positivamente correlacionada con todas las demás variables. Esta correlación es “muy fuerte” solo para la Integridad. Es fuerte para Liderazgo, Competencia, Benevolencia y Confianza.
- El hecho de no haber sido observada correlación “moderada”, “débil” o “muy débil” entre la confianza organizacional y ninguno de los otros componentes en el estudio lleva a creer que, tal como fue formulado hipotéticamente, la confianza organizacional es directamente proporcional, en mayor o menor escala, el liderazgo, la competencia, la benevolencia, la integridad y la confianza de manera general.
- La correlación más fuerte fue observada entre la confianza organizacional y el subcomponente integridad (0,901 – correlación muy fuerte).



- La correlación fuerte entre liderazgo y confianza organizacional lleva a creer que, tal como la hipótesis fue formulada inicialmente, el comportamiento del líder realmente interfiere en la confianza que el empleado otorga a la empresa

6.7 REGRESIÓN LINEAL

- **Regresión Lineal Simple**

El análisis de regresión estudia la relación entre una variable llamada variable dependiente y otras variables llamadas variables independientes. Esta relación es representada por un modelo matemático, esto es, por una ecuación que se asocia a la variable dependiente con las variables independientes. Este modelo es designado por el modelo de regresión lineal simple y define una relación lineal entre la variable dependiente y una variable independiente. El termino “variable independiente” implica generalmente una relación de tipo causa -efecto. Pero, la regresión lineal puede ser usada para modelar la relación funcional entre dos variables, independientemente de existir o no la relación tipo referida, que no siempre es fácil demostrar (Maroco, 2007).

Para establecer una ecuación que represente la regresión lineal simple, se elabora un gráfico, llamado diagrama de dispersión, donde los valores del eje x_i representan la variable independiente y son considerados determinantes; habitualmente esta variable es designada como regresor. Los valores Y_i representan la variable dependiente y estos son considerados variables aleatorias. Los coeficientes de rectas son designados por coeficientes de regresión (Hall *et al.*, 2011).

El Figura 19 presenta el diagrama de dispersión entre las variables liderazgo y confianza organizacional, evidenciando la relación lineal entre las dos variables, aunque no haya una configuración perfectamente homogénea.

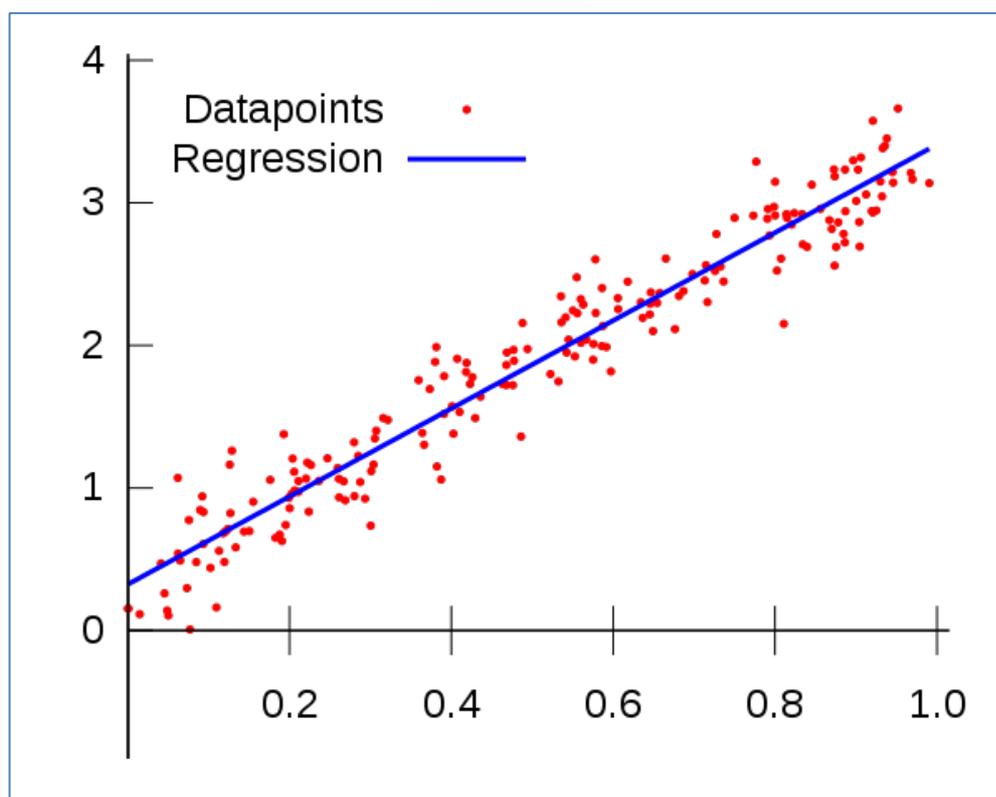


Figura 19 – Diagrama de Dispersión del Liderazgo Versus Confianza Organizal

Fuente: elaboración propia

El cuadrado de coeficiente de correlación de Pearson es llamado coeficiente de determinación o simplemente R^2 . Es una medida de proporción de variabilidad en una variable que es explicada por la variabilidad de otra. Es poco común que tengamos una correlación entre variables en la vida real (Maroco, 2007).

El valor del coeficiente de correlación entre liderazgo y confianza organizacional fue $R^2= 0,62$. Eso quiere decir que solo el 38% de la variabilidad de la confianza organizacional no puede ser descrita (o explicada) por la variabilidad de los factores del liderazgo. Por lo tanto, queda claro que, aunque la influencia del liderazgo en la confianza organizacional sea llamativo, existen otros factores que podrían ser importantes en la constitución de esta. Se puede, así, confirmar que en el presente estudio existe un ajuste aceptable entre liderazgo organizacional y confianza organizacional ($R^2= 0,62$).



- **Regresión Lineal Múltiple**

La regresión múltiple es uno de los muchos modelos estadísticos explicativos causales para el tratamiento de series temporales de datos. Su base estadística deriva de la Regresión Lineal, que se restringe a dos variables y a solo una ecuación funcional de primer grado ($Y = a + bX$) de ajuste. El análisis de la regresión múltiple es un método estadístico de previsión de valores de una o más variables de respuesta (dependientes) a través de un conjunto de variables explicativas (independientes). Su aplicación es especialmente importante pues permite que se estime el valor de una variable en base a un conjunto de otras variables. Cuanto más significativo fuera el peso de una variable aislada, o de un conjunto de variables explicativas, se podrá afirmar que algunos factores afectan más al comportamiento de una variable de respuesta específicamente buscada, que otros.

Tabla 34 – Coeficientes Beta del Modelo de Regresión entre las Variables Liderazgo, Competencia, Benevolencia e Integridad

Modelo	Coeficientes estandarizados		T	Sig.
		Beta		
	Liderazgo (Constante)	-----	1,110	0,275
1	Competencia	0,621	5,650	0,000
	Benevolencia	0,333	2,716	0,010
	Integridad	0,025	0,191	0,850
	Confianza	0,221	0,186	

Fuente: elaboración propia

Pasamos a hacer el análisis de regresión lineal múltiple, de acuerdo con nuestro modelo de investigación, relacionado a la variable liderazgo y las variables competencia, benevolencia, integridad y confianza.

Es importante observar que la simple comparación de los coeficientes de regresión para evaluar la importancia de cada variable independiente en el modelo no es válida. La cuestión es darse cuenta de que todas las variables independientes contribuyen de igual forma



al modelo. En primer lugar las variables independientes presentan magnitudes diferentes. Por lo tanto, para que la importancia de las variables del modelo puedan ser comparadas, es necesario usar variables *standards* en el ajuste del modelo o entonces estandarizar los coeficientes de regresión. La última opción (estandarizar los coeficientes de regresión) fue la seleccionada para este trabajo. Estos coeficientes son designados por coeficientes Beta (β) (Tabla 34).



7. CONCLUSIONES

Al finalizar la revisión de la literatura se puede afirmar que la confianza, es un tema bastante difundido en los estudios internacionales, mientras que, en Brasil, no se encontraba, hasta poco tiempo, la misma relevancia y frecuencia de investigaciones y publicaciones. Entretanto, el número de publicaciones relacionada a la confianza organizacional ha crecido en los últimos años. Se puede constatar también que el constructo es estudiado en diversos campos y bajo diversas perspectivas y que son pocos los estudios que investigan el concepto como un factor importante dentro del ambiente organizacional.

Confianza organizacional, puede ser definido como aquello que el empleado tiene mayor jerarquía de la organización y de gestión superior. La confianza puede ser estudiada como un fenómeno que ocurre dentro y entre organizaciones o a través de las personas que conforman el marco jerárquico de una organización. Zanini (2007) señaló al ambiente institucional como factor que define la eficiencia de un estilo de gestión. Los arreglos institucionales relacionados con las diferentes industrias presentan mayor o menor grado de incertidumbre del entorno, que a veces limita severamente el desarrollo interno de los niveles de confianza. Incertidumbre originada de la volatilidad del mercado o de la tecnología pueden afectar considerablemente la estabilidad de las relaciones entre individuos dentro de las empresas, dificultando el desarrollo de las relaciones de confianza.

Teniendo en cuenta lo anterior, se infiere que la confianza es resultado de un proceso de largo y laborioso y cuando se habla de confianza Intraorganizacional existe una complejidad mayor, ya que para su comprensión es necesario el entendimiento de las relaciones humanas por ser los factores humanos los que poseen un gran peso en las relaciones empresariales

Confianza facilita el intercambio y el intercambio de información, aumenta la disposición de las personas a expresar sus opiniones. Grupos que desarrollan la confianza tienen mejor rendimiento en el trabajo, ya que tienden a estar más motivados. En una relación de confianza entre líderes y seguidores, cuanto más honran esa confianza en los líderes, mayor será su credibilidad entre los seguidores y más eficaz su liderazgo.



Eso demuestra que la confianza organizacional de forma general y la competencia de los líderes son realmente alta entre los participantes de la muestra por medio de los resultados de la pesquisa.

A través del análisis de las teorías de liderazgo, hemos podido analizar diferentes abordajes y enfoques propuestos. Es perceptible que cada una de las teorías valoran un aspecto en cada líder diferente de la otra.

La controversia en torno del concepto fue presentada por medio de citas de diferentes autores, evidenciando la complejidad del tema. Éste se convierte en objeto de discusiones e investigaciones continuas, no ocasionando, sin embargo, una solución única.

El Liderazgo es un concepto que refleja una concepción dinámica, de contingencia y que puede ser influenciada y utilizada en las más diversas formas y aplicada a innumerables situaciones, por lo tanto, sujetas a interpretaciones divergentes. Siendo así, a pesar de recurrir a innumerables autores de renombre que desarrollaron abordajes sobre este tema, la interpretación dada en este estudio recibe la influencia del juzgamiento subjetivo del investigador.

Este estudio fue fundamentado en la literatura escogida y, sin duda, otros autores presentarían características diferentes, una vez que estas son relativas y dependen de la cultura, de la historia, del ambiente socioeconómico en el que el autor recibió su formación académica y profesional. Así, se optó por focalizar el liderazgo organizacional, estando bajo investigación un grupo específico de funcionarios de una empresa específica, que puede no servir de modelo para otros mercados del mismo sector en otras regiones. No obstante, podrá ser objeto de comparaciones. Aunque, como fue hecha la analogía entre hallados de encuesta local y la teoría que se basa en literatura primordialmente de origen autorial extranjera, en gran parte basada en la experiencia internacional, se acredita que la contribución pueda abarcar. No se pretende generalizar con este estudio, pero sí compara los presupuestos teóricos con las percepciones de gestores entrevistados.

Se analizó también la importancia del líder en tomar iniciativas, proponer metas y objetivos, asegurar la adhesión del grupo, empeñarse, oír a las personas, atender sus aspiraciones, alcanzar sus intereses comunes, intentar, al mismo tiempo, imponerse para que acepten su influencia en torno de sus propuestas dentro de la empresa.



Hoy en día los líderes deben estar conscientes de que determinadas características pueden modificar el comportamiento y el desarrollo de cualquier organización, y los estudios de este tipo, podrán llevar a una verdadera conciencia de aquello que muchas veces no es objeto de intervención por parecer demasiado evidente.

Confianza facilita el intercambio y el intercambio de información, aumenta la disposición de las personas a expresar sus opiniones. Grupos que desarrollan la confianza tienen mejor rendimiento en el trabajo, ya que tienden a estar más motivados. Cuando una organización tiene un líder que la figura es compartida por los integrantes y su aceptación es fundamental para el éxito. Busca lograr un esfuerzo extra para ayudar a los demás y alcanzar los objetivos del grupo de la organización.

Eso demuestra que la confianza organizacional de forma general es realmente alta entre los participantes de la muestra. La alta confianza es la competencia de los líderes se puede demostrar por medio de los resultados de la pesquisa.

El objetivo fundamental de la presente investigación ha consistido, en el análisis de la influencia de las diversas formas de liderazgo en la confianza organizacional, en un momento en que estos factores asumen una importancia extrema como diferenciados y garantía de mejores relaciones interpersonales en sus organizaciones.

Es importante destacar que se verificaron, en la empresa en cuestión, resultados positivos en relación a los indicadores generales tanto de liderazgo como de confianza organizacional.

De las hipótesis de investigación formuladas, las que relacionan al liderazgo con confianza organizacional, así como todos los subcomponentes de esta (competencia, integridad, benevolencia y confianza), fueron aceptadas, es decir, confirmadas y validadas. La percepción positiva acerca del liderazgo demostró influencia directa en la percepción de los diversos aspectos de confianza organizacional.

La Confianza Organizacional aparece positivamente correlacionada con todas las demás variables. Esta correlación es "muy fuerte" solo para la integridad. Es fuerte para Liderazgo, Competencia, Benevolencia y confianza.

El hecho de no haber sido observada correlación "moderada", débil, o muy débil entre la confianza organizacional u ninguno de los otros componentes en el estudio lleva a creer que, tal como fue formulado hipotéticamente, la confianza organizacional es



directamente proporcional, en mayor o menor escala, el liderazgo, la competencia, la benevolencia, la integridad y la confianza de manera general.

La correlación más fuerte fue observada entre la confianza organizacional y el subcomponente integridad (0,901) - correlación muy fuerte).

La correlación fuerte entre liderazgo y confianza organizacional lleva a creer que, tal como la hipótesis fue formulada inicialmente, el comportamiento del líder realmente interfiere en la confianza que el empleado otorga a la organización.

Es importante destacar, también, que la naturaleza humana es bastante compleja. Así, la inexistencia de un tributo puede ser compensado en gran parte por el alto valor de alguna otra calidad.

Constatamos ciertos rasgos y atributos, así como comportamientos y requisitos importantes en el perfil de líder facilitador. Se destacan entre los rasgos: honestidad, transparencia, integridad y flexibilidad. Se encontró, como aspectos conductuales, habilidad de relaciones interpersonales y el entusiasmo por el trabajo.

Sobre todo, los líderes deben mostrar firmeza de carácter, independientemente de su posición jerárquica. Competencias pueden y debe ser mejoradas, desarrolladas y maduras. Las organizaciones deben fomentar la espontánea aparición de líderes, a través de modelos mentales que incentiven el diálogo y una visión compartida.

Los líderes deben tener fe en sí mismos y sentido de responsabilidad profesional; aprender a delegar y tener disposición a compartir el poder. Saber escuchar y sobre todo actuar. Estas premisas debe ser parte de la cultura en la organización como un valor y así surgirán equipos de alto rendimiento, capaces de generar credibilidad en los servicios. El hecho de que los seres humanos son parte del producto ofrecido no debe ser ignorado.

Es un hecho también que no existen organizaciones perfectas. Sin embargo, la forma como los líderes enfrentan a los colaboradores se refleja directamente en la creación de un buen clima organizacional. El liderazgo asume así, un papel primordial en la comprensión de las actitudes y comportamientos del grupo en el que opera. Cuando las personas adquieren confianza en su liderazgo, se movilizan en razón del grupo, los resultados pueden ser diferentes, no solo por el éxito o fracaso final, sino principalmente, por la forma en que se procesó la construcción saludable de la ejecución del trabajo. (Neto, 2004).



El gran reto de los líderes en las organizaciones contemporáneas es romper paradigmas dentro de las superestructuras cognitivas de las organizaciones, hacia una visión más amplia, de una vida mejor, más humana, más integra para todos los participantes. La generación Millenials es definitivamente un desafío para los líderes, ellos tienen la necesidad de comunicar por cualquier medio donde están y qué están haciendo (solo ingresa a Facebook y observa los estados de esos perfiles y verás esta realidad). Para ellos esta constante comunicación es vital, necesitan saber cómo lo están haciendo, qué cosas pueden mejorar, inclusive les encanta el constante reconocimiento por sus esfuerzos e ideas. En definitiva si la práctica del feedback correctivo y el feedback del reconocimiento no son tu fuerte, éste es un buen momento para empezar a desarrollarlo y practicarlo. Recuerda que se caracterizan por ser informales, sé creativo y has estos procesos de feedback en lugares informales, esto crea un ambiente de confianza.

La urgencia de una nueva postura es notable. Se observó en la literatura que esto exige una tendencia de recuperación y apertura para el desarrollo de la capacidad de los individuos, así como nuevas habilidades para actuar.

Ser un líder es un desafío constante y mutable. El estilo de liderazgo más eficaz, como se propone en la teoría de contingencia de Fiedler, dependerá de la situación en que el líder, ya sea favorable o desfavorable. Es importante reflexionar que, a menudo, un individuo puede ejercer un liderazgo en plenitud en una institución y, en otro, no lograr lo mismo debido a problemas personales, mala adaptación a la cultura organizacional o cualquier otro factor.

A partir de la idea de que el liderazgo puede ser aprendido a través de experiencias y enseñanzas, en el caso de no conseguir ejercer el liderazgo de forma plena debe buscar identificar los puntos débiles, conquistar el espacio y eliminar las barreras para adaptarse satisfactoriamente al nuevo ambiente organizacional.

De esta forma, el objetivo de la investigación fue alcanzado, pues las pruebas de correlación indicaron correlación positiva (de moderada a muy fuerte) entre las dimensiones evaluadas. Esto significa que la percepción de liderazgo interfiere en los indicadores de percepción de las otras categorías de modo que, si una categoría aumenta las demás también tenderán a mejorar su puntuación y así mejorar el resultado general.

Encontramos que la influencia que el liderazgo ejerce en la confianza organizacional, evidenciada en sus características principales (competencia, integridad y benevolencia) es significativa y relevante. Esa influencia tendrá repercusiones claras en la forma de funcionamiento y desempeño de los colaboradores de la empresa.



Por lo tanto, podemos concluir que el modelo de investigación presentado constituye un instrumento de gran interés en la visión de las relaciones de confianza dentro de una empresa. La pertinencia de este estudio es consistente con su aplicabilidad en la mejora de aspectos relacionados al liderazgo y, consecuentemente a la confianza organizacional, con incremento de la eficacia.

Los resultados aquí obtenidos pueden ser extrapolados y aplicados a las organizaciones de estructura semejante, además de servir como guía para la elaboración de investigaciones en estructuras organizacionales distintas. La futura elaboración de trabajos con diseño similar a éste podrá conducir a comparaciones y suposiciones bastante productivas acerca de la temática de confianza en el ámbito organizacional, dada la importancia que la misma puede asumir en el contexto empresarial.

Sin embargo, es importante observar las limitaciones de este estudio, concernientes al tamaño de la muestra y a la especificidad de la empresa en cuestión. De esta forma se tendrá que tener prudencia en la generalización analítica de los resultados y en la comparación con estudios realizados en otros contextos. Éstos deben ser cuidadosamente interpretados, limitándose al contexto de la presente investigación.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adair, J. (2007). *Develop Your Leadership Skills*. Londres: Kogan Page.
- Afonso, P. (2010). *Liderança – Elementos chave do processo* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Almeida, A. M. B., & Feitosa, M. G. G. (2007). A construção da confiança na relação consultor/cliente: uma abordagem baseada no conhecimento da vida cotidiana e a prática reflexiva. *XXXI ENANPAD*, 1-16.
- Alvesson, L. M. (1992). Leadership as social integrative action - a study of a computer consultancy company. *Organization Studie*, 13 (2), 185-209.
- Amato Neto, J. (2000). *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo: Atlas.
- Araújo, E. M. (2009). *Estilos de liderança e a interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado não publicada, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, Minas Gerais, Brasil.
- Armandi, B., Oppedisano, J., & Sherman, H. (2003). Leadership theory and practice: a case in point. *Management Decision*, 41 (10), 1076-1088.
- Aubert, N. (2003). Le culte de l'urgence. Paris: Flammarion apud Malvezzi, S. (1991) Crescimento profissional e a dinâmica das competências. *Revista de Marketing Industrial*, 40, 22-31.
- Barracho, C., & Martins, C. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barracho, C., & Martins, C. (2012). *Liderança e Género*. Lisboa: Escolar Editora.
- Barros Neto, J. P. (2006). Liderança servidora: Teoria, conceito ou mais um modismo?. *FAMEC/FAAC/FMI/FABRASP*, 5 (5), 19-22.
- Bass, B. (1999). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries. *American Psychologist*, 52 (2), 130-139.
- Bennis, W. (1995). A Nova Liderança. *Intermanagers*, 1-10. Último acesso el 5 de marzo, 2015, en <http://br.oocities.com/moschetta/Nova.pdf>.
- Bento, A. M. V. (2008). Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. In Costa, J. A., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Ed.), *Trabalho Docente e Organizações Educativas*. Aveiro, (145-157).
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança administração do sentido*. São Paulo: Atlas.



- Bibb, S., & Kourdi, J. (2004). Trust Matters: For organizational and personal success. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 4 (10), 31-33.
- Blake, R., & Mounton, J. (1964). How to choose a leadership style. *Training and Development Journal*, 36 (2), 38-47.
- Blanchard, K. (2010). *Um Nível Superior de Liderança* (4ª ed.). Lisboa: Actual Editora.
- Blanchard, K., *Virando ao contrário a pirâmide organizacional*. In: Peter F. Drucker Foundation (1996). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era* (5ª ed.), São Paulo: Futura.
- Boon, S. e Holmes, J. (1991) A Dinâmica da Confiança Interpessoal: Resolver a Incerteza em face do Risco. In: Hinde, R. e Gorebel, J., Eds., *Cooperação e Comportamento Prosocial*, Cambridge University Press, Cambridge, 190-211.
- Bornstein, S. M., & Smith, A. F. *Os enigmas da liderança*. In: Peter Drucker Foundation (1996). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era* (5ª ed.). São Paulo: Futura.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2006). *Fundamentos de comportamento organizacional* (6ªed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Bridges, W., *Conduzindo a organização sem cargos*. In: Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (1996). *O líder do futuro* (11ªed.). São Paulo: Futura.
- Bryman, A. (1996). *Carisma and leadership in organizations*. London: Sage publications.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper e Row.
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed (2011). A Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business & Social Science*, 2 (1), 456-498.
- Cabrera, L. C. Q. (2011). Apostila de Administração Pública. Último acceso el 5 de marzo, 2015, en <http://pt.scribd.com/doc/59155089/Apostila-de-Administracao-Publica>.
- Campos, H. L. et al. (2012). Estilos de liderança e interferência no nível de confiança. *Gestão e Planejamento*, 14 (3), 389-409.
- Campos, K.C.L.C. (2011), Psicologia organizacional e do trabalho – retrato da produção científica na última década. *Psicologia: ciência e profissão*, 31 (4), 702-717.



Cantelmo, N. & Ferreira, D. Desempenho de testes de normalidade multivariados avaliados por simulação Monte Carlo.(2007)31(6) 56-78.

Carvalho, M. S. et al., (2012). Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. *Gestão e Planejamento*, 1 (3), 38-43.

Cavalcanti, V. L. et al., (2009). *Liderança e motivação* (3ª ed.). Rio de Janeiro: FGV.

Cherry, K. (2010). Transformational Leadership - What Is Transformational Leadership? *Ciência e agrotecnologia*, 36 (6), 56-78. Último acesso el 5 de marzo, 2015, en <http://psychology.about.com/od/leadership/a/transformational.htm>.

Chiavenato, I. (2003). *Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas* (4ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2006). *Administração Geral e Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2000). *Teoria geral da administração* (5ª ed.). São Paulo: Campus.

Cohen, A. R., & Fink, S. L. (2003). *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos* (7ªed.). Tradução Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Campus.

Colella, M. G. (2011). *Competências que caracterizam o Intraempreendedor: um estudo exploratório*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil.

Collins, J. C. (2002). *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco.

Conger, J. A. (1991). *Líder carismático*. São Paulo: Makron Books.

Connel, N., & Mannion, R. (2006). Conceptualizations of trust in the organizational literature. *Journal of Health Organization and Management - Emerald Group Publishing Limited*, 2 (1), 45-56.

Conselho Federal de Psicologia, (1988). *Quem é o psicólogo brasileiro*. São Paulo: Edicon.

Corrêa, A. (2005). *Assimetrias de gênero: ensino e liderança educativa*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Cossío E. C., & Ramos R. G. (2002). *Los grupos en las organizaciones. Material de estudio de la Maestría Bibliotecología y Ciencia de la Información: Módulo sobre comportamiento organizacional*. La Habana: Facultad de Comunicación.



Costa, A. C. et al., (2006). *A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão*. In: S. B. Rodrigues, S. B. & M. P. Cunha. *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu.

Costa, A. *Promover a confiança em contextos organizacionais: um imperativo da prática de gestão*. (2002). In: M. P. Cunha, & S. B. Rodrigues. *Manual de estudos organizacionais*, 207-222. Lisboa: Editora RH.

Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of psychological testing*. New York: Harpe & Row.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2008). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Cunningham, B., & Bromiley, J. (1996). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29 (1), 45-61.

Czarniawska-Joerges, B., Wolff, R. (1991). Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage. *Organization Studies*, 12 (4), 529-546.

Decrane Jr., A. C. *Um modelo constitucional da liderança*. In: Peter F. Drucker foundation (1996). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era* (5ªed.). São Paulo: Futura.

Dirks, K., & Ferrin, D. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12 (4), 450-467.

Drucker, P. F. (1996). *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século* (5ªed.). São Paulo: Pioneira.

Drummond, V. S. (2007). *Confiança e liderança nas organizações*. São Paulo: Thomson Learning.

Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management - Emerald Group Publishing Limited*, 2 (3), 56-66.

Faria, J.H. (1997). *Tecnologia e processo de trabalho* (2ªed.). Curitiba: Editora da UFPR.

Faria, J. H. (2002). Trabalho, tecnologia e sofrimento: as dimensões desprezadas do mundo do trabalho. *Crítica Jurídica, México – DF, Fundación Iberoamericana de Derechos Humanos*, 18, 197-214.



- Ferreira, M., Santos, J., & Serra, F. (2001). *Ser Empreendedor: Pensar, Gerir e Moldar a Nova Empresa*. Lisboa: Silabo.
- Fiedler, F. (1965). Engineer the Job to fit the manager. *Harvard Business Review*, 2 (3), 115-122.
- Freire, C. (2008). Confiança nas Equipas de I&D: Operacionalização de um Constructo. *Revista de Estudos Politécnicos*, 6 (10), 165-188.
- Freire, C. (2007). *Confiança: Determinantes e Implicações em Equipas de I&D*. Dissertação de Doutoramento não-publicada, Universidade do Minho, Portugal.
- French, R. et al., (2011). *Organizational Behavior* (2ª.ed.). UK: West Sussex.
- French, S. et al., (2009). Cogito Ergo Sum: Exploring Epistemological Options for strategic management. *Journal of Management Development*, 1,18-37.
- Fukuyama, F. (1996). *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Galford, R., Drapeau, A. S. (2003). The enemies of trust. *Harvard Business Review*, 81 (2), 88-95.
- Galford, R.; Drapeau, A. S. (2003). The Enemies of Trust. *Harvard Business Review*, apud Mariotti, D. F., Souza, Y. S. (2005). Relações de confiança na dinâmica de uma organização. *XXIX ENANPAD*, Brasília.
- Gannon, M. (1982). *Management: An integrated Framework*. Boston: Little.
- Garcia, J. M., Valdehita, S. R., & Jover, J. L. (2003). *Que es la psicología del trabajo*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Gasalla, J. M. (2007). *A nova gestão de pessoas: o talento executivo*. São Paulo: Saraiva.
- Gasalla, J.M. (2010). *Da confiança ao compromisso: lições de vida e de liderança*. São Paulo: K.L.A.
- Ghiraldelli Jr., P. *As teorias educacionais na modernidade e no mundo contemporâneo: humanismo e sociedade do trabalho*. In: Ghiraldelli Jr., P. (2000). Didáticas e teorias educacionais. (pp. 15-38, O que você precisa saber sobre didática e teorias educacionais). São Paulo: DP&A.
- Giddens, A. (1991). *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: UNESP.



- Gilbert, J. A., & Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27 (3), 321 – 338.
- Goleman, D. (2008). Os estilos de liderança de acordo com Daniel Goleman. Último acesso el 5 de marzo, 2015, en <http://boostalpha.blogspot.com/2008/04/os-estilos-de-liderana-de-acordo-com.html>.
- Goulart, I. B., & Sampaio, J. R. (Orgs). (1998). *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Groves, K., & Larocca, M. (2011). An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics - Springer Science & Business Media B.V.*,3 (1), 256-263.
- Guimarães, R., & Cabral, J. (1997). *Estatística – edição revista*. Alfragide: Editora McGraw-Hill de Portugal.
- Hall, A., Neves, C., & Pereira, A. (2011). *Grande maratona de estatística no SPSS*. Lisboa: Escolar.
- Handy, M. (1996). The use of R2 as a measure of goodness of fit. *J. Royal Statistical Soc. Series A.*, 2, 79-86.
- Hatum, A. (2011). La Generación del Milenio, quiénes son y cómo atraerlos y reclutarlos. Harvard Business Review.
- Heilbrun, I. (1994). Can leaders be studied. *The Wilson Quarterly*, 18 (2), 65-72.
- Helgesen, S. *Liderando pela base*. (1994). In: Peter F. Drucker Foundation (org.). *O líder do futuro: visão, estratégias e práticas para uma nova era*. (5ª.ed.). São Paulo: Futura.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Tradução e revisão técnica: Equipe do CPB – Edwino A. Royer. São Paulo: EPU.
- Hersey, P., Blanchard, K. (1997). *Management of organizational behavior* (5ª ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hill, M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário* (2ª ed.), Edições Sílabo.
- Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2007). *Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica*. Tradução Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: LTC.
- Hollander, E.P. (1978). *Leaders, groups and influence*. New York: Oxford University Press.



- Hosmer, L. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20 (3), 56-79.
- Houaiss, A. (2001). *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- House, R., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: quo vadis?. *Journal of Management*, 23 (3), 409-482.
- House, R. (1996). *Des mentors pour la relève*. Montréal: Éditions du Méridien.
- House, R.J.; Mitchel, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98.
- Hunt, J. G. et al., (1988). *Emerging Leadership Vistas*. Massachusetts: Lexington Books.
- Jackson, B., & Parry, K. (2010). *O Livro Bom, Pequeno e Acessível sobre Liderança*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Jago, A. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28 (3), 315-337.
- Jaques, E. (2004). *La organización requerida*. Ediciones Granica SA.
- Jesuíno, J. C. (2005). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Johnstone, R., Manica, A. (2010). Reciprocity and conditional cooperation between great tit parents. *Behavioral Ecology*, 25, 216–222.
- Katzenbach & Smith, (2001). *Equipes de alta Performance*. Editora Campus.
- Keating, J., Silva, I., & Veloso, A. (2010). *Confiança organizacional: teste de um modelo*. Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Universidade do Minho, Portugal. Ultimo acceso el 5 de marzo, 2015, en <http://www.actassnip2010.com/>.
- Klofstad, C.A.; Anderson, R.C.; Peters, S. Sounds like a winner: voice pitch influences perception of leadership capacity in both men and women. *Proc R Soc B*. 2012; 297: 2698–2704
- Knights, D.; Willmott, h. (1992). Conceptualizing leadership processes: a study of senior managers in a financial services company. *Journal of Management Studies*; 29(6):761-782.
- Kramer, R. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kuczarski, S.S. (1999). *Liderança baseada em valores*. São Paulo: Educator.



- Lacombe, F. (2010). *Recursos humanos: Princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lewicki, R., Bunker, B. B. *Developing and maintaining trust in Works relationships*. In: Kramer, R. M., Tyler, T. R. (1996). *Trust in organizations, frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Likert, R. (1979). *Administração de conflitos: novas abordagens*. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil.
- Lima, T. (2006). Motivation in the nurse's work: study done in hospitals in João Pessoa City, Paraíba, Brazil. *Revista de Enfermagem UFPE Online*, 2, 275-281.
- Lisboa, J *et al.*, (2012). *Introdução à gestão de organizações* (3ªed.). São Paulo: Núcleo de administração de empresas da FEUC.
- Lourenço, P. (2000). *Liderança*. Universidade de Coimbra. Último acceso el 5 de marzo, 2015, en <https://woc.uc.pt/fluc/getFile.do?tipo=2&id=2082>.
- Luhmann, N. (1996). *Confianza*. Buenos Aires: Editora Anthropol.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. Chichester: Wiley.
- Lundâsen, S. (2006). *Podemos confiar nas medidas de confiança?* Rio de Janeiro: Opinião Pública.
- Maguire, S., Phillips, N. (2008). 'Citibankers' at citigroup: A study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of management studies*, 45, 372-401.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Marques, C., & Cunha, M. (1996). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Marquis Bl, Huston CJ. (1999). *Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática*. Porto Alegre: Artmed.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2011). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Mayer, R., & Davies, J. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 123-136.



- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20: 709-734.
- Mayer, R., & Gavin, M. (2005). Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss?. *Academy of Management Journal*, 48 (5), 874-888.
- Mcallister, R. (1995). Affect and cognition based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14, 91– 103.
- Medina, C. (2009). La Generación Y y el Surgimiento del Trabajador 2.0. *Gestión y Estrategia* (36), 81-90.
- Meléndez, S. E. (1996). *Uma visão “de fora” da liderança*. In: Peter Drucker Foundation. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. (5ªed.). São Paulo: Futura.
- Mokhber M., Khairuzzaman, W., Ismail W., & Vakilbashi A. (2011). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation Moderated by Organizational Culture. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 32 (2), 36-45.
- Mollering, G. *et al.* (2004). Understanding Organizational Trust-foundations, constellations, and issues of operationalization. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6), 556-570.
- Morin. M. E., & Aube, C. (2009). *Psicologia e Gestão*. São Paulo: Atlas.
- Nanus, B. (1989). *The leader's edge. The seven keys to leadership in a turbulent world*. Chicago: Contemporary Books.
- Navarro, L., Gasalla, J. M. (2007). *Confiança: a chave para o sucesso pessoal e empresarial*. São Paulo: Integrare Editora.
- Neto, A. (2004). *Confiança: a base do líder*. Psicologia.pt – Portal dos Psicólogos. Último acesso el 5 de marzo, 2015, en http://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?codigo=AOP0041&area=d8&subarea.
- Neves, V.R., Sanna, M.C. (2012). Ensino da liderança em enfermagem: um estudo bibliométrico. *Acta Paul Enferm*, 25 (2), 308-13.
- Northouse, P. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Califórnia: Sage Publications.
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Washington: Sage Publications.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Inc.



- Oliveira, A. F. (2004). *Confiança do empregado na organização: impacto dos Valores pessoais, organizacionais e da justiça Organizacional*. Tese de Doutorado não-publicada - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasil.
- Oulmet, G. (2002). Estratégias de poder e atores desprovidos de recursos. *RAE*, 43 (1), 50-62.
- Pagés, M. (1976). *A vida afetiva dos grupos*. Petrópolis: Vozes.
- Passuello, C. B. (2006). *Confiança e risco em processos decisórios*. Dissertação de mestrado não-publicada. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Pereira, M. L. (2006). Motivacion: Perspectivas teoricas e algunas consideraciones de su importancia en el âmbito educativo. *Revista Educacion*. 2: 153-170.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2002). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21 (2), 381-391.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, 3, 1-52.
- Piccolo, R. F. et al. (2012). The relative impacto f complementary leader behaviors: which matter most?. *The leadership quarterly*, 23, 567 – 681.
- Pinaud N. & Bruner, G. Z. (2013). *Generación Y Chilena - Su impacto en el mundo laboral*. Santiago: Universidad de Chile.
- Pires (2003). *Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas*. Ultimo acceso el 5 de marzo, 2015, en http://internativa.com.br/artigo_rh_03.html.
- Plamondon, W. N. *Energia e liderança*. In: Peter F. Drucker Foundation (1996). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. (5ªed.). São Paulo: Futura.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Pollard, C. W. (1996). *O líder servil*. In: Peter F. Drucker Foundation. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. (5ªed.). São Paulo: Futura.
- Putnam, R. (2002). *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: FGV.



- Ramírez, R. (2004). Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20 (1), 49-65.
- Ramírez, T. (2003). *Gabinetes de Comunicación: funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosch.
- Rego, A., & Cunha, M. (2007). *A Essência da Liderança – Mudança, Resultados, Integridade* (3ªed.) Lisboa: RH.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Renn, O., Levine, D. (1991). Credibility and trust in risk communication. In R. E. Kasperson and P. J. M. Stallen , *Communicating Risks to the Public*. Dordrecht: Kluwer.
- Rezende, H. (2010). *A Liderança Transformacional e Transaccional e as suas Influências nos Comportamentos de Cidadania Organizacional*. Dissertação de mestrado não-publicada, ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal.
- Robbins, S., & Couter, M. (1998). *Administração*. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil.
- Robbins, S. (2002). *Organizational Behavior*. Upper. New Jersey: Saddle River.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1996). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37 (1), 137-152.
- Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3ªed.). Lisboa: Escolar.
- Rolo, O. (2008). *Curso de Gestão das Organizações*. Parede: Edix.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: SAGE.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 120-127.
- Rousseau, D. M., & Shperling, Z. & Wade-Benzoni, K. (1998). Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33 (3), 463-489.
- Rousseau, D. (1996). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Beverly Hills: Sage.



- Royston, J. B. (1983). Some techniques for assessing multivariate based on the Shapiro-Wilk W. *Applied Statistics*, 32 (2), 121-133.
- Sato, C. T. (2003). Gestão baseada em relações de confiança. *RAE- electronica*, 2(1).
- Schein, E. H. (1982). *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil. (Obra original publicada em 1980).
- Schermerhorn Jr., J. R. (1999). *Administração*. (5ª ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional: un compromiso reflexivo con la acción* (1ª ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Schoorman, F.D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present and future. *Academy of Management Review*, *Briarcliff Manor*, 32 (2), 344-354.
- Schwepker Jr., C., & Good, (2010). D. Transformational Leadership and Its Impact on Sales Force Moral Judgment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2(3):175-186.
- Shapiro, S. S., Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika*, 52 (3/4), 591-611.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E.(1994). The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. In: C. Cooper, & D. M. Rousseau. *Trends in Organisational Behaviour*. New York: Wiley.
- Smircich, L., Morgan, G. (1982). Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18 (3), 257-273.
- Smith, P. B., Peterson, M. F. (1989). *Leadership, organizations and culture*. London: Sage Publications.
- Solano, A.C. (2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX-intercambio líder/seguidor) y satisfacción. *Anuario de Psicología*, 39 (3).
- Souza, E. L. P. (1975). *Desenvolvimento organizacional: Casos e Instrumentos Brasileiros*. São Paulo: Edgard Blucher.
- Steere Junior., W. C. (1996). *Os principais desafios da liderança para executivos do presente e do futuro*. In: Peter F. Drucker Foundation. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. (5ª.ed.). São Paulo: Futura.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. (1985). *Administração* (5ªed.). Rio de Janeiro: Prentice Hall.



- Tarapanoff, K. (2001). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UnB.
- Tannenbaum e Schmidt en Chiavenato, I (2006). *Administração Geral e Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Tiffin, J., & McCormick, E. J. (1975). *Psicologia industrial*. São Paulo: EPU.
- Tolfo, S. R. *A liderança: da teoria dos traços ao coach*. In: Bitencourt, C. et al., (2004). *Gestão contemporânea de pessoas; novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.
- Tolfo, S. R. (2000). *Macrotendências de organização do trabalho e possibilidade de crescimento humano: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina*. Porto Alegre: UFRGS/PPGA.
- Trice, H. M.; Beyer, J. M. (1989). Cultural leadership in organizations. In: the 4th international conference on organizational symbolism and corporate culture. Fontainebleau: Culture
- Ulrich, D. *Credibilidade X competência*. In: Peter F. Drucker Foundation (1996). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era* (5ªed.). São Paulo: Futura.
- Uribe, A. F., Molina, J. M., Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. C. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: Un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, (25).
- Vries R. (2010). *On charisma and need for leadership*. Paper presented at the workshop on Transformational Leadership, Tilburg University, the Netherlands
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1994). *Management – A Global Perspective* (10ªed.). Singapore: McGraw-Hill Book.
- Wheatley, M. (1999). *A Liderança e a Nova Ciência: aprendendo organização com um universo ordenado* (4ª. ed.). São Paulo: Cultrix.
- Who, Instituto de Pesquisa de Opinião e mercado & Conselho Federal de Psicologia. (2001). Pesquisa de Opinião Who – Quem é o psicólogo brasileiro. Último acceso el 5 de marzo, 2015, en <http://www.pol.org.br/pol/export/sites/default/pol/>.
- Wu, F. (2009). The relationship between leadership styles and foreign english teachers Job satisfaction in adult english cram schools: evidences in Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, 14 (2), 75-82.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 15-32.



Yukl, G., Van Fleet, (1992). D. *Theory and Research on Leadership*. In: Dunnette, M. D. & Hough, L. M. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are they different. *Harvard Business Review*, 55(5), 67-78.

Zand, D. (1997). *The leadership trial: knowledge, trust, and power*. Nova York: Oxford Press.

Zanini, M. T. (2008). A confiança como estilo de gestão promove situações de vantagens e benefícios tanto para a organização quanto para os colaboradores. In: Congresso Nacional de Gestão de Pessoas Conarh. *O poder transformador da confiança*.

Zanini, M. T. (2007). *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor*. Rio de Janeiro: Elsevier.



ANEXO A

ANEXO A – Aprobación del Comité de ética - Constancia

The document is a formal certificate from the Facultad de Psicología y Psicopedagogía of the Universidad del Salvador. It is enclosed in a rectangular border. At the top left, there is a smaller version of the USAL logo and the text "USAL UNIVERSIDAD DEL SALVADOR". Below this, a horizontal line separates the header from the main text. The text is centered and consists of three paragraphs. The first paragraph states that Lic. Mercedes Viola, the Academic Secretary, certifies that Ángela María TEXEIRA DE ALMEIDA, with ID PAS FC173632, is a regular student in the postgraduate Doctorate in Psychology program. The second paragraph mentions that the doctoranda has presented her doctoral thesis project and, according to the regulations, has a deadline to present it between July 2013 and March 2017. The third paragraph states that the certificate is issued at the request of the interested party in Buenos Aires on March 9, 2012. At the bottom right, there is a handwritten signature in blue ink, followed by the printed name "Lic. Mercedes Viola" and the title "Secretaría Académica".

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

FACULTAD DE PSICOLOGIA Y PSICOPEDAGOGIA

La que suscribe Lic. Mercedes Viola, Secretaria Académica de la Facultad de Psicología y Psicopedagogía de la Universidad del Salvador, deja constancia que Ángela María TEXEIRA DE ALMEIDA, PAS FC173632, es alumna regular de la carrera de posgrado de Doctorado en Psicología.-

La doctoranda Ángela María TEXEIRA DE ALMEIDA ha presentado su proyecto de Tesis Doctoral y, de acuerdo a lo establecido por el Reglamento del Doctorado en Psicología, tiene plazo para presentar su Tesis entre julio 2013 y marzo 2017.

Se extiende la presente constancia a pedido de la interesada en Buenos Aires a los 09 días del mes de Marzo de 2012.-


Lic. Mercedes Viola
Secretaría Académica



ANEXO B – Cuestionario

GUIÓN PRELIMINAR PARA REUNIR DATOS SECUNDARIOS DE EMPLEADOS

Post _____ Sexo _____

Tiempo en la Organización _____ Fecha de la entrevista _____

Entrevista como parte complementaria a la investigación.

El cuestionario es anónimo y confidencial. Los encuestados deben expresar libremente su opinión personal y ser honestos para que este trabajo sea tan real como sea posible.

1. Grupo de edad

18 a 26) años

de 27 a 35 años

de 36 a 43 años

mayores de 44 años

2. Estado civil

soltero

casado

tengo pareja, pero no soy casado(a)

3. Duración del servicio en la empresa

menos de 5 años

de 6 a 10 años

de 11 a 15 años

mayores de 16 años



4. Cantidad de hijos

- ninguno
- entre 1 e 2
- entre 3 e 4
- más de 4

5. Edad de los hijos

- 0 a 3 años
- 3 a 6 años
- 6 a 9 años
- 9 a 14 años
- másde 14 años
- Ninguna de las anteriores

6. Escolaridad

- 1ºgrado incompleto
- 1ºgrado completo
- 2ºgrado incompleto
- 2ºgrado completo
- Enseñanza superior incompleta
- Enseñanza superior completa
- Pos-graduación



A continuación se presentan temas descriptivos. Indique cuál de las afirmaciones se adaptan mejor a su rendimiento en la unidad donde trabaja:

- i) Marque su respuesta con un círculo alrededor del número;
- II) Si desea cambiar una respuesta, asegúrese de borrar completamente la anterior. Hacer una X en la respuesta equivocada y coloque el círculo alrededor del párrafo que desea;
- III) Si un elemento es irrelevante, si no está seguro de la respuesta más apropiada o si no sabes la respuesta, déjelo en blanco;
- IV) Utilice la siguiente escala

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

LIDERAZGO*

Pensando en su superior, exprese el grado en el que está de acuerdo o en desacuerdo con las preguntas o declaraciones más abajo:

1. Muestra que todo el mundo espera mucho de nosotros.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

2. Siempre da un estímulo positivo cuando alguien logra un buen rendimiento.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

3. Obra, independientemente de los intereses de los otros*

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

4. Ilustra, para el grupo, una imagen muy interesante del futuro.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre



5. Más que decir, lidera con hechos

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

6. Demuestra un reconocimiento especial cuando alguien hace un buen trabajo.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

7. Demuestra respeto por los sentimientos de los demás.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

8. Busca ser un modelo a seguir.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

9. Se comporta de una manera considerada, con respecto a las necesidades personales de los empleados.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

10. Insiste solamente en el mejor desempeño.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

11. Trata a los demás sin tener en cuenta sus sentimientos.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

12. Entiende claramente “para dónde vamos”.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre



13. Elogia cuando alguien hace un trabajo arriba de la media

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

14. Nunca se contenta en ser el segundo mejor

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

15. Felicita personalmente cuando alguien hace un trabajo excelente.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

16. Fomenta la colaboración entre grupos de trabajo.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

17. A menudo no aprecia el buen desempeño.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

18. Influencia a los otros con sus planes a futuro

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

19. Desafía a pensar sobre nuevos caminos para viejos problemas.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4- Frecuentemente sino siempre

20. Es capaz de involucrar a otros en sus ideales.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

21. Pregunta de tal forma **qué hace** que los otros piensen

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre



22. Anima a los colaboradores a ser parte de un equipo;

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

23. Estimula a reconsiderar la forma como hacen cosas.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

24. Siempre [está buscando](#) nuevas oportunidades para la organización.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

25. Involucra al grupo a trabajar por un objetivo común

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

26. Lidera por el ejemplo.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

27. Tiene ideas que llevan a reexaminar algunos de los supuestos acerca del trabajo.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

28. Desarrolla el espíritu y la actitud de equipo entre los colaboradores.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre



CONFIANZA ORGANIZACIONAL **

Pensando en sus superiores en general, su organización, expresa el grado al que estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes preguntas:

1. Mi liderazgo es muy competente para llevar a cabo su trabajo.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

2. Mi liderazgo es conocido por tener éxito en las tareas que hago.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

3. Mi liderazgo es conocido por tener éxito en las tareas que intenta hacer.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

4. Mi liderazgo conoce en profundidad el trabajo que debe hacerse.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

5. Me siento muy confiado en las capacidades de mi liderazgo.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

6. Mi liderazgo ha especializado las capacidades que pueden aumentar nuestro rendimiento.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

7. Mi liderazgo es muy calificado.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre



8. Mi liderazgo me preocupa mucho por mi bienestar.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

9. Mis necesidades y deseos son muy importantes para mi liderazgo

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

10. Mi liderazgo no haría nada para hacerme daño intencionalmente.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

11. Mi liderazgo presta atención a lo que realmente es importante para mí.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre.

12. Mi liderazgo alteraría su modus operandi habitual para ayudarme.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

13. Mi liderazgo tiene un fuerte sentido de la justicia.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4- Frecuentemente sino siempre

14. Nunca tendrán que preocuparse acerca de sí mi liderazgo va a cumplir su palabra.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

15. Mi liderazgo se esfuerza por ser justo en sus relaciones con los demás.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4- Frecuentemente sino siempre

16. Las acciones y comportamientos de mi liderazgo no son muy consistentes.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre



17. Comparto los principios de mi liderazgo.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

18. El comportamiento de mi liderazgo parece ser impulsado por los buenos principios.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

19. Mis superiores dicen la verdad sobre los límites de su propio conocimiento.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

20. Mi jefe no se aprovecharía de mí o de mis colegas para tomar ventaja*..

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

21. Mi liderazgo es honesto en la presentación de sus propuestas y planes.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

22. Mi liderazgo realiza sus tareas con competencia.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

23. Si pudiera, no dejaría que mi liderazgo tuviera alguna influencia en los asuntos que son importantes para mí.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4- Frecuentemente sino siempre

24. Estaría dispuesto a que mi liderazgo tenga total control sobre mi futuro en esta organización.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre



25. Me gustaría saber una buena manera de conseguir tener a mi jefe "bajo la mirada".

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

26. Me sentiría libre para entregar mi liderazgo una tarea o un problema crítico para mí, aunque no pueda comprobar sus acciones.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

27. Diría que los errores que cometí en la realización de mi trabajo bajo mi liderazgo, aunque esto manchara mi reputación.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

28. Compartir mi opinión sobre temas "sensibles" en el liderazgo aunque esta opinión sea impopular.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

29. Tengo miedo de lo que mi jefe me **hará en** mi lugar de trabajo.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

30. Si mi jefe me pregunta qué había pasado con determinado problema, hablaría libremente aunque tuviera algo de culpa.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

31. Si mi jefe me pregunta algo, respondería sin duda aunque esta información pudiera ser usada en mi contra.

0- Nunca 1 - Rara Vez 2 - A veces 3 – A menudo 4 - Frecuentemente sino siempre

Gracias!!!!

Investigador: Angela Maria Teixeira de Almeida



- * Cuestionario desarrollado a partir de la adaptación del instrumento descrito en el estudio de Podsakoff, Mackenzie, Moorman, y Fetter, (1990), previamente utilizado y adaptado por Rezende (2010).

- ** Cuestionario desarrollado a partir de la adaptación del instrumento utilizado por Mayer y Gavin (2005), Forma 5X Corta, validado para Portugal por Keating et al. (2010).



ANEXO C –Término de consentimiento libre e informado

INVESTIGACIÓN: La relación de confianza de liderazgos y liderados en una organizacion en organizacion laboral.

La relación de confianza de liderazgos y liderados en una organizacion laboral., proporcionada por la investigadora Angela Maria Teixeira de Almeida bajo la orientación de la Directora de Tesis Dra. Liliana Fasano de la UNIVERSIDAD DEL SALVADOR de Buenos Aires y el Co-Director Profesor Dr. Ávilo Roberto de Magalhães de la UNIVERSIDAD FEDERAL DE MATO GROSSO, tiene por objeto establecer un acuerdo por escrito de la participación voluntaria con pleno conocimiento, de la naturaleza de los procedimientos a los cuales será sometida (o).

- 1) Naturaleza de la investigación: Investigar la rela
- 2) Participantes de la investigación: Líderes y colaboradores de una organizacion laborale.
- 3) La participación en la investigación: Al participar de este estudio debe responder a un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas que pueden describir el efecto de la relación de confianza, concepto de confianza en las organizaciones, cómo se desarrollan las relaciones interpersonales en la organización; Identificar los tipos de líderes y la modalidad de la relación de confianza entre líderes y colaboradores. Usted es libre de negarse a participar e incluso a negarse a seguir participando en cualquier fase de la investigación, sin ningún tipo de perjuicio.
- 4) Sobre las colectas o entrevistas: Las entrevistas serán realizadas en el espacio de las instalaciones de la empresa en CuiabáMT.
- 5) Confidencialidad: Todas las informaciones recopiladas en este estudio son estrictamente confidenciales y sólo tendrá acceso a ellas la investigadora de este estudio y sus DIRECTORAS de TESIS, los datos de las voluntarias se identificarán con un código, y no con el nombre. A penas los miembros de la investigación sabrán sobre los datos, lo que garantiza su privacidad.



6) Beneficios: Al participar de esta investigación usted no tendrá ningún beneficio directo. Por lo tanto, esperamos que este estudio contribuya a generar información importante que pueda ser añadida a la investigación, en la cual el investigador se compromete a divulgar los resultados obtenidos.

7) Pago: Usted no tendrá ningún tipo de gasto para autorizar su participación.

8) Libertad de rechazar o retirar su consentimiento: Usted tiene la libertad de retirar su consentimiento en cualquier momento y dejar de participar en el estudio sin penalizaciones.

Después de estas explicaciones, solicitamos su libre consentimiento para permitir su participación en esta investigación. Siendo así, llene el siguiente formulario.

:

CONSENTIMIENTO DE LIBRE INFORMACIÓN

Yo, _____, RG _____ después de leer y entender estas informaciones, comprendo que mi participación es voluntaria, y que puedo abandonar este estudio en cualquier momento sin ningún perjuicio. Compruebo que he recibido una copia de este formulario de consentimiento.

Cuiabá, _____ / _____ / _____

Declaración de investigación como parte del curso de Doctorado de la Universidad Del Salvador.

Angela Maria Teixeira de Almeida