

## **ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO GERENCIAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO. CASO: DIRECCIÓN DE FINANZAS DE EMPRESA AUTOMOTRIZ**

**Betsy Castillo<sup>1</sup>**

Licenciado en Ciencias

**Ero Del Canto<sup>2</sup>**

Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales

**Vidigal Fernandes Martins<sup>3</sup>**

Contador, Mestre em Engenharia, Doutorando em Administração

**Adeilson Barbosa Soares<sup>4</sup>**

Contador, Mestre em Ciências, Doutorando em Ciências

### **RESUMEN**

En la Dirección de Finanzas de una empresa automotriz se llevó a cabo este estudio, con el propósito de indagar como el estilo de liderazgo identificado en la misma afectaba directamente el rendimiento de sus trabajadores, con la finalidad de proponer estrategias de liderazgo transformacional que permitan mejorar su desempeño. En ese sentido, este estudio se realizó bajo la modalidad de proyecto factible; apoyado en un diseño no experimental, tipo de campo, de nivel descriptivo. La población estuvo integrada por las 42 personas que laboran en la mencionada Dirección, seleccionando una muestra no aleatoria, compuesta de veintinueve (29) personas con diferentes niveles en la jerarquía organizacional que representan el 69 por ciento de la población. Como técnica de recolección de los instrumentos se utilizó un cuestionario con una escala tipo Likert, validado mediante el juicio de expertos y su confiabilidad determinada mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach, calculada en 0,80 que indica una confiabilidad muy alta. Los datos recolectados

---

<sup>1</sup> Universidad Carabobo - Valencia, Venezuela - edelcanto - edelcanto19@yahoo.es

<sup>2</sup> Universidad Carabobo - Valencia, Venezuela - edelcanto - edelcanto19@yahoo.es

<sup>3</sup> Universidade Federal de Uberlândia - Uberlândia, Brasil - vidigal@ufu.br

<sup>4</sup> Universidade Federal de Uberlândia - Uberlândia, Brasil - adeilsonbs@hotmail.com

permitieron concluir que no se evidencia un estilo único de liderazgo, siendo los más comunes el democrático y el liberal, los cuales afectan el desempeño, por lo que existe espacio para mejoras ya que los cambios que se presentan en la empresa requieren de un trabajo mejor direccionado. Por ello, se presenta una propuesta con estrategias de liderazgo transformacional que contribuya a mejorar el desempeño de los trabajadores.

**Palabras Clave:** Gerencia; Liderazgo, Desempeño; Liderazgo Transformacional.

## ABSTRACT

In the Direction of Finance of an automaker company a study was conducted with the purpose of investigating how the leadership style identified in the same directly affected the performance of employees, in order to propose transformational leadership strategies that improve their performance. In that sense, this study was conducted in the form of feasible project; supported in a non-experimental design, field type with a descriptive level, The population was composed of 42 persons who work at the mentioned address, by selecting a non-random sample, composed of 29 persons with different levels in the organizational hierarchy, representing 69 per cent of the population. As a data collection technique was used a survey, with a questionnaire with with a Likert type scale, previously validated by experts opinion and its reliability determined by the Cronbach's Alpha coefficient, calculated at 0.80, indicating a very high reliability. The data collected allowed to conclude that not evidenced a unique style of leadership, the most common being the democratic and liberal, which affect the performance, so there is room for improvement since the changes that occur in the company require better directed work. Therefore, presents a proposal with strategies of transformational leadership that contributes to improving the performance of workers.

**Key words:** Management; Leadership; Performance; Transformational Leadership.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del mundo actual han venido enfrentando la necesidad de mejorar la eficiencia y efectividad, como consecuencia de los nuevos parámetros de calidad y productividad que impone una sociedad globalizada, enfocada a la valoración del capital humano y de los conocimientos. En ese sentido, buscan contar con gerentes y líderes capaces de motivar y promover el cambio en el comportamiento de sus colaboradores, en busca de optimizar su desempeño en beneficio no sólo de los objetivos personales, sino del grupo y de la organización en general.

Ante esta realidad, numerosos autores e investigadores han estudiado el comportamiento humano y cómo el hombre puede influenciar a otros en la búsqueda de la calidad en la ejecución de sus actividades, motivándolos a asumir su compromiso con los objetivos de la empresa y con el equipo de trabajo; así como su capacidad para identificar los cambios de su entorno y las necesidades individuales y grupales, para hacer los ajustes necesarios para liderar al éxito en las operaciones.

## **2. Planteamiento del Problema**

El talento humano en las organizaciones constantemente enfrenta retos debido al entorno cambiante en que se encuentran inmersas, producto de los avances tecnológicos y financieros que de una u otra forma afectan el desempeño que se espera de él. De allí, que el éxito de los objetivos propuestos en una organización va a depender del desempeño gerencial que tenga la empresa y de la eficacia del equipo de personas que allí laboran. Ante estas circunstancias, Hurtado M. (2004:03) afirma que “es importante contar con gerentes capaces de planificar, de determinar objetivos apropiados y definir estrategias con el propósito de controlar los recursos de manera eficaz y aumentar los niveles de competencia en los mercados”.

En consecuencia, la capacidad de liderazgo que posean los gerentes será determinante para el cumplimiento de sus funciones, por lo que las organizaciones se centran en atraer, motivar, entrenar y desarrollar personas con la capacidad de liderar la fuerza laboral hacia el logro de los objetivos, con el fin de mantener una posición privilegiada en el mercado en el cual compiten. También, han de ser capaces de enfrentar los constantes cambios del entorno, en el cual, cada vez más, la innovación, la calidad y la excelencia son factores de éxito. Todo esto se traduce en un mundo con nuevas reglas, donde solo los mejores se mantendrán a la cabeza, lo que supone que el desarrollo profesional debe ir de la mano con los nuevos parámetros de productividad y competitividad.

Además, estos constantes cambios en materia económica, social y política que ocurren a nivel mundial, nacional y local, conllevan a las organizaciones a replantear la concepción de la gerencia de manera general y en particular, los atributos que definen al talento humano que lidera estas empresas, independientemente sean de naturaleza pública o privada. Es así como, de manera sistemática, los gerentes de una empresa son vistos, en su conjunto, como los responsables de los procesos de planificación, organización, dirección y control.

Asimismo, como ser humano integrado de manera indisoluble a su gestión, el gerente aporta sus conocimientos, habilidades y destrezas (definidas globalmente como competencias), valores, creencias y las cualidades más intrínsecas de su ser, como persona involucrada en cada una de las funciones que le corresponde cumplir. Todo ello implica una redefinición de su gestión, fundamentando más la misma en aspecto personal como la principal competencia asociada a su desempeño óptimo y de la cual depende el alcance de los objetivos organizacionales, el manejo de los recursos humanos y la productividad de las personas a quienes lidera como cabeza visible de un equipo de trabajo.

Por ello, las nuevas tendencias gerenciales sobre el tema se orientan más hacia al aspecto humano de los trabajadores que al estudio de sus competencias profesionales y técnicas; es así como se habla con insistencia de la espiritualidad organizacional y auto gerencia. En este sentido Drucker P. (2009) destaca lo siguiente:

La importancia de la auto gerencia e indica la necesidad de que las personas se planteen interrogantes cómo ¿Cuáles son mis actitudes?, ¿Cómo me desempeño?, ¿Dónde debo estar?, ¿Cuál es el aporte que realizo con mi trabajo? Todas ellas son fundamentales para reforzar una responsabilidad que sólo puede alcanzarse a partir de una fortaleza espiritual y una

revisión intrínseca constante, a manera de examen de conciencia. (p. 110)

Sin embargo, hay otro factor determinante para el éxito que va unido a la esencia organizacional, donde va a depender en gran parte del esfuerzo de cada uno de sus miembros. Hoy en día los grupos representan la solución a muchos problemas y constituyen una herramienta imprescindible para competir con las empresas actuales. Sin embargo, según Hurtado M. (2004:23) “debido a su complejidad no es tan fácil conseguir participación, compromiso y un verdadero empleo del grupo dentro de la organización” lo cual dificulta que el logro de los objetivos organizacionales propuestos se traduzcan en éxito.

Ante esto, las organizaciones requieren no sólo de un gerente, sino de profesionales que ejerzan un liderazgo efectivo. Esta necesidad de un líder, surge a raíz de implementar estrategias que buscan quien pueda conducir personas hacia fines determinados con el apoyo de equipos conformados por individuos con diferentes talentos, conocimientos, experiencias que convencidas contribuirán alcanzar un objetivo común.

La base fundamental de un buen gerente no sólo es la medida de su eficiencia y eficacia para lograr las metas de la organización, sino la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la empresa y para determinar los apropiados. Para ello debe tener la capacidad de motivar a sus seguidores a alcanzar los objetivos establecidos, mejorando de manera continua su desempeño e integrando sus objetivos personales con los objetivos organizacionales. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, también implica ser un buen líder, es saber cómo penetrar en esas actividades que realizan los integrantes del grupo de trabajo con el cual se labora, para lograr que alcancen sus metas, por lo que debe saber cómo usar las diferentes formas de liderazgo para poder influir en la conducta de sus seguidores, tomando en cuenta los objetivos planeados, porque no todo gerente es líder, y no todo líder es gerente.

Al respecto; Hax (2004) señala que generalmente las personas asumen que un gerente, por defecto, es un líder, cuando en realidad existen muchas

características que diferencian a uno de otro, pues un líder y un gerente suelen desempeñar distintos papeles dentro de una organización. En el concepto básico de gerencia, el manager, se desarrolla como un gestor. Se centra en la eficacia y no en la eficiencia. No toma iniciativas y tiene una visión parcial de lo que ocurre en la empresa, no toma riesgos, ni promueve la mejora continua, pues teme que las cosas se salgan de las normas ya establecidas. Por otro lado, el líder se caracteriza por tener una visión más general, analiza los problemas y situaciones y toma decisiones de forma rápida. Prefiere la eficiencia, sin preocuparle mucho el corto plazo, se centra en las personas, fomenta las iniciativas de cada miembro de su equipo, aporta energía y arriesga para obtener resultados. Además, acepta todo aquellas ideas coherentes que puedan servir para alcanzar los objetivos propuestos.

En general, el liderazgo es un proceso donde un individuo ejerce más influencia en el desarrollo de determinadas funciones grupales, la cual es permanente y tiene un referente colectivo, el cual se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable, donde a través de su orientación se logra la movilización emocional y la conducción del grupo hacia el incremento de la competitividad, pero de ser todo lo contrario, conducirá a sus seguidores a situaciones desfavorables. En consecuencia, la productividad y la satisfacción de los seguidores, producto de los diferentes estilos de liderazgo, influyen en las expectativas, capacidad y la personalidad de los trabajadores, de su funcionamiento como equipo, de las políticas y las prácticas organizativas y de la tarea que han de realizarse. En ese sentido, se requiere de un verdadero liderazgo en la organización objeto de estudio, con gerentes capaces de transformar y potenciar las capacidades de los trabajadores, con base en el soporte tecnológico presentando correspondencia con las innovaciones derivadas de la investigación empresarial,

En este orden de ideas, se observa la gestión de liderazgo de una empresa automotriz con 55 años de trayectoria la cual se ve altamente impactada, por el

establecimiento de diferentes tipos de liderazgo, a lo largo de todos esos años de funcionamiento, los cuales exigen un alto rendimiento y cumplimiento de objetivos, cuando la realidad demuestra que últimamente se ha evidenciado una disminución en el rendimiento por parte del personal adscrito a la Dirección de Finanzas, que colocan en riesgo la calidad de los procesos administrativos, y sobre todo la visión expresada en los manuales de la empresa de: “Ser la compañía más admirada de Venezuela. Contrataremos y retendremos los mejores empleados y crearemos un medio ambiente que genere resultados de nivel mundial”.

Ante esta realidad, cabe preguntarse: ¿Cómo ser la compañía más admirada de Venezuela, si el personal no está obteniendo los resultados esperados en las metas y objetivos planteados por la gerencia? ¿Cómo puede lograr esta compañía retener al mejor personal? Lograrlo resultará difícil si el personal no está logrando los objetivos, lo que genera un descontento generalizado en el mismo, que pudiera estar basado en la cultura de liderazgo organizacional, debido a que si en la visión gerencial no existe una integración óptima de funciones, procesos y culturas, tal como dice Hax (2004), se pierde el mensaje esencial, es decir, se estaría ante un liderazgo inefectivo que no promueve la pasión y el compromiso por lograr los objetivos.

En este sentido, ese bajo rendimiento pudiera ser interpretado como una evidente desmotivación debido por cambio de políticas, nuevas directrices no claras, y asignación de nuevos jefes que han implementado cambio de prácticas, a las cuales los empleados deben adaptarse rápidamente, así como la diversidad de criterios y opiniones de supervisores o gerentes con una evidente falta de capacidad de liderazgo, en algunos casos con aplicación de un estilo autoritario. De igual manera, se ha observado que el manejo de la información por parte del equipo gerencial en muchos casos no es comunicado de una manera efectiva, lo que trae como consecuencia una diversidad de información que afecta a los empleados y por ende, el resultado final, al no tener la información completa. De acuerdo a lo

expuesto, se observa una falta de comunicación y de decisiones alineadas en todos los niveles, gerente-supervisor-analista lo cual trae como consecuencia la falta de trabajo en equipo y por consiguiente el no cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

En virtud de lo expresado, dada la existencia de indicadores que permiten inferir que el estilo de liderazgo identificado en la Dirección de Finanzas de una empresa del sector automotriz del estado Carabobo, viene afectando directamente el desempeño, surge la necesidad de diseñar un modelo gerencial basado en el liderazgo para mejorar el rendimiento de los empleados, por lo que es determinante preguntarse: ¿Cuáles son las estrategias ideales de liderazgo que debe emplear la Dirección de Finanzas de una empresa del sector automotriz del estado Carabobo, que permitan la consecución adecuada de las metas y objetivos del equipo y que fortalezcan la visión, y el sostenimiento de la compañía en el tiempo?

### **3. Objetivos de la Investigación**

La investigación tuvo como objetivo general proponer estrategias de liderazgo dirigidas a los gerentes para la mejora del desempeño de los empleados de la Dirección de Finanzas de una empresa automotriz del estado Carabobo. Por lo que se plantearon como objetivos específicos identificar el estilo de liderazgo de la gerencia en Dirección de Finanzas en la empresa automotriz del estado Carabobo y analizar el rendimiento de los empleados, de la mencionada Dirección en cuanto al cumplimiento de los objetivos para el año 2013,

### **4. Metodología**

La investigación se desarrollo con un diseño no experimental, tipo de campo, con un nivel descriptivo. La población estuvo conformada por los 42 trabajadores de la Dirección de Finanzas, incluyendo al Director, cinco Gerentes, ocho Supervisores, 3

Analistas Sênior y 25 Analistas; de quienes se seleccionó una muestra, no probabilística, utilizando el criterio de elegir los ocho (8) analistas que habían tenido el mejor rendimiento y los ocho (8) con el más bajo rendimiento durante todo el año 2013, de acuerdo a las evaluaciones de recursos Humanos, para un total de dieciséis (16) analistas financieros, con fin de contrastar los resultados del alto y bajo rendimiento. Este mismo criterio se aplicó para los supervisores, los cuales estuvieron representados por dos (2) personas de bajo rendimiento y dos (2) personas de alto rendimiento, para el resto de la población se tomó un 100% lo cual se traduce en tres (3) analista senior, cinco (5) Gerentes y el Director; para un total veintinueve (29) personas que representan el 69% de la población.

Como técnica de recolección de datos, se aplicó una encuesta mediante la aplicación de un cuestionario de 20 preguntas, con una escala tipo Likert, con cinco niveles de acuerdo (Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo), el cual fue validado previamente mediante el juicio de tres expertos, profesionales de la Universidad de Carabobo vinculados con el tema y confiabilidad calculada mediante el método estadístico del coeficiente Alpha de Cronbach, con un resultado de 0,89 que indicó que el instrumento tiene una capacidad muy alta de confiabilidad, es decir, permite decir que los datos recolectados tiene una posibilidad muy alta de ser confiables y congruentes con la información necesaria para los objetivos de la investigación.

## **5. Resultados**

La aplicación del instrumento diseñado permitió recolectar sus opiniones respecto a los tipos de liderazgo de la gerencia y sobre el rendimiento de los empleados en la mencionada dirección, para ello se utilizó un cuestionario con 20 preguntas.

El primer objetivo estuvo orientado a identificar el estilo de liderazgo de la gerencia en Dirección de Finanzas en una empresa automotriz del estado Carabobo, caso de

estudio, para ello se incluyeron diez ítems en la encuesta aplicada a 29 personas de la mencionada unidad organizativa, pudiéndose concluir que no existe un estilo claramente definido entre las diferentes personas con posiciones de liderazgo. Sin embargo, puede decirse que de las respuestas de los encuestados puede inferirse que existe una tendencia hacia el estilo democrático, ya que manifiestan que los gerentes facilitan el intercambio de información manteniendo abiertos canales para una comunicación efectiva, escuchan las opiniones de sus subordinados antes de decidir, realizan la planificación de las actividades de manera conjunta con sus subordinados, considerando las opiniones de los demás sobre el trabajo a realizar.

Otro estilo que pudo identificarse es el equilibrado, ya que los gerentes distribuyen equitativamente las tareas, lo que contribuye a que el trabajo en equipo pueda alcanzar sus objetivos de productividad, además de motivar al logro de las metas y objetivos, mejorando el desempeño de sus subordinados. Asimismo, se pueden reconocer rasgos del liderazgo autoritario ya que los encuestados consideran que el gerente no actúa con equidad y tranquilidad y no tienen mecanismos adecuados establecidos para mediar en la solución de conflictos, y no se puede afirmar que realicen una evaluación sistemática y equitativa del desempeño.

En cuanto al objetivo de analizar el rendimiento de los trabajadores de la Dirección de Finanzas, puede concluirse que la mayoría de los encuestados considera que éstos se desempeñan con efectividad, ejecutando sus labores satisfactoriamente dentro de los parámetros de calidad esperados por la gerencia, logrando realizar la cantidad de trabajo esperado dentro del tiempo establecido.

Por otro lado, los encuestados consideraban que los trabajadores perciben un salario que satisface sus expectativas y la empresa ha establecido bonificaciones por desempeño que logran motivar a los trabajadores a mejorar su desempeño; aún cuando las promociones no se conceden en función de una evaluación sistemática del desempeño. Además, la mayoría concuerda que la empresa mantiene promueve

la capacitación de sus trabajadores en busca de mejorar su desempeño laboral; así como ha establecido procedimientos para cada proceso de trabajo, lo cual facilita el desempeño de los trabajadores

En ese mismo orden de ideas, la gerencia ha definido los perfiles de cada cargo, incluyendo las destrezas y habilidades necesarias para un buen desempeño, estableciendo establecido mecanismos para estimular y motivar el buen desempeño de los trabajadores, permitiendo que los empleados puedan autoevaluar su desempeño y aplicar las acciones correctivas necesarias.

Los resultados mostraron que el desempeño de los trabajadores de la Dirección de Finanzas podría considerarse bueno, sin embargo, existe espacio para mejoras y los constantes cambios que se presentan en la empresa requerirá de un trabajo mejor direccionado, que se adapte a los cambios para no disminuir en la eficiencia global de la misma.

## **6. La Propuesta**

Toda empresa u organización debe enfrentar los desafíos que trae consigo la competitividad impuesta por el mundo actual, de allí que necesita de gerentes capaces de liderar efectivamente a los equipos de trabajo para poder atender estos retos, que conozcan la cultura de la organización, a los grupos que conviven en ella y las características personales de los diferentes integrantes del equipo; que tengan la habilidad para motivarlos al logro, asignando responsabilidades y objetivos a alcanzar, superando conjuntamente las dificultades y reconociendo expresamente un buen desempeño.

El éxito de las organizaciones depende en gran medida de la labor que realizan los trabajadores en la misma, de allí que los gerentes sean los responsables de dirigir las actividades que ayudan a la organización a lograr sus metas. En este sentido,

una competencia fundamental de un buen gerente es su eficacia y capacidad para conducir al logro de las metas.

El mundo de hoy, señala Palomo (2007), es altamente competitivo, de allí que las organizaciones deban tener capacidad para adaptarse de manera rápida e imperceptible a las condiciones del mercado y las necesidades del cliente, con un eficaz sistema de retroalimentación y análisis de la información del entorno, una cultura de innovación y mejora continua, y sobre todo, con altos parámetros de calidad y productividad.; de allí que requiera estar dirigida por gerentes con capacidad de poder recolectar e interpretar información el entorno en el que se desenvuelve la empresa, de tomar decisiones en base a esa interpretación y hacer un seguimiento a los resultados alcanzados con las mismas; es decir; un gerente con la capacidad de ser un líder.

En ese contexto, de acuerdo con Palomo (2007), el líder actual debe tener la capacidad de adaptarse rápidamente al cambio, para así poder transmitir a todo su equipo esa capacidad de adaptación y cambio permanente según las necesidades del entorno. Por ello, debe tener una visión más general para analizar los problemas y situaciones, para así tomar decisiones de forma rápida. Debe formarse constantemente en temas referentes a la industria, porque debe ser un líder y un guía eficaz para su equipo, a su vez, debe enfocarse en formar personal competente, sólo así podrá tener un equipo que pueda seguir el ritmo requerido en la actualidad.

Asimismo, según Palomo (2007), el líder de hoy prefiere la eficiencia, sin preocuparle mucho el corto plazo, centrándose en las personas, fomentando las iniciativas de cada miembro de su equipo, aportando energía y arriesgando para obtener resultados. Además, acepta todo aquellas ideas coherentes que puedan servir para alcanzar los objetivos propuestos.

El liderazgo, de acuerdo a la autora antes mencionada, versa sobre lo que hay que hacer, por lo que no basta sólo con los roles sociales o las relaciones humanas. Debe poder transmitir y exigir a su equipo de trabajo lo que quiere que ellos sean y la manera en la que quiere que actúen. Además debe ser ético, disciplinado, ordenado, proactivo, innovador y sobre todo, no ser un gerente o director detrás de un escritorio.

En las últimas décadas, según Palomo (2007), el liderazgo transformacional y transaccional relacionado con la satisfacción organizacional ha sido tema de interés de diversos académicos e investigadores a nivel mundial; tratando de determinar su impacto directo en la organización. Muchos de ellos, coinciden que el liderazgo transformacional es de mayor efectividad que otros estilos. En base a esto, se ha podido entender, seleccionar, desarrollar y lograr algunos atributos específicos de este tipo de liderazgo, relacionándolos a efectos positivos para la organización; demostrando que puede llegar a ser una ventaja competitiva para las organizaciones al potencializar en los seguidores sus capacidades.

De allí, que esta propuesta busque ofrecer estrategias de liderazgo transformacional dirigidas a los gerentes para la mejora del desempeño de los empleados de la Dirección de Finanzas de una empresa automotriz del estado Carabobo, contribuyendo al desarrollo de las competencias del gerente, ejecutivo o directivo, para afrontar estratégicamente la dirección de las personas y grupos a su cargo, con la finalidad de mejorar radicalmente los niveles de desempeño y satisfacción. Esto implica potenciar las competencias del gerente y aprender nuevas competencias orientadas hacia la coordinación de acciones y enfocadas en el liderazgo transformador.

## **6.1 Objetivos de la Propuesta**

La propuesta tuvo como objetivo principal proponer estrategias de liderazgo transformacional a los gerentes de la Dirección de Finanzas para la mejora del desempeño de los trabajadores. Asimismo, pretendía describir las características necesarias del líder transformacional y los cambios de actitud que se requieren para lograr motivar el desempeño; estableciendo los factores que conforman el enfoque del liderazgo transformacional, relacionados íntimamente con las funciones desempeñadas por el gerente; para así identificar estrategias de liderazgo transformacional que contribuyen a mejorar el desempeño de los trabajadores en el logro de los objetivos establecidos.

## **6.2 Fundamentación de la Propuesta**

Las ideas del liderazgo transformacional se le acreditan a James McGregor Burns. Sin embargo, la teoría como tal se produjo luego de los trabajos de Bernard Bass en 1985, en la cual este autor conceptualiza tres tipos de liderazgo: el transformacional; el transaccional y el laissez-faire; usando un continuo que identifica tres tipos de liderazgo en el siguiente orden: laissez-faire, transaccional y transformacional. Mientras que estos tres tipos de liderazgo han permanecido constantes e inmutables el número de factores que componen los tipos mencionados ha variado.

La fuente del liderazgo transformacional, de acuerdo con Bass (2004) reside en los valores y creencias personales del líder; por lo que este tipo de liderazgo transformacional basa su efecto en la motivación, la satisfacción y el logro del seguidor; mientras el laissez-faire, o ausencia de liderazgo, se caracteriza por la ausencia de transacciones con los seguidores; evitando expresar sus puntos de vista o tomar acciones en asuntos importantes, no emite ninguna retroalimentación a procesos o situaciones, y permite que su autoridad permanezca en estado de inercia. Este tipo de liderazgo es el más pasivo y por supuesto el menos efectivo.

En cambio, en el liderazgo transaccional existe un mecanismo de motivación entre el líder y el seguidor a través de intercambios y negociaciones por los servicios prestados; intercambiando premios y promesas por el esfuerzo, respondiendo a los intereses inmediatos de sus seguidores. En este liderazgo hay un criterio de costo-beneficio alto y constante.

Por otro lado, el liderazgo transformacional, señalan Bass y Avolio (2006), puede entenderse como una extensión del transaccional que va más allá que de un simple intercambio o acuerdo. El líder transformacional se caracteriza por su proactividad, por estimular consciencia crítica en sus seguidores, por concientizar a éstos hacia lo colectivo y ayudarlos a obtener un alto grado de logros. La teoría se manifiesta en cinco factores: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Los factores incluidos en el liderazgo transformacional son cuatro, tres componen el transaccional y otro el laissez-faire

*Influencia idealizada:* construye respeto y confianza en los seguidores, proveyendo las bases para aceptar cambios radicales y fundamentales en la forma en que los individuos y las organizaciones operan. También se le denomina carisma por la insistencia del seguidor de querer emular al líder y desear ser como él. Incluye aspectos como el atributo, que se refiere a la percepción del líder como carismático, confidente, poderoso y enfocado en ideas de alto orden y ética; y la conducta, es decir, las acciones carismáticas del líder que se refieren a valores, creencia y un sentido de misión.

Respecto a ello, Bass y Avolio (2006) sostienen que el líder transformacional ejerce una influencia idealizada dando sentido de propósito a sus seguidores; tratando a cada seguidor individualmente, proporcionándole apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; ganándose el respeto, así como la confianza de sus seguidores. También, promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética; influyendo en ellos, logrando

generar ideales de actuación. Por ello, es modelo de los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancia personal.

*Motivación inspiracional:* son los cambios en las expectativas del grupo en creer que los problemas organizacionales pueden ser resueltos. La conducta del líder provee significado y reta a los seguidores; con un alto grado de optimismo en el futuro, comunicando con entusiasmo y optimismo, una visión ideal del rumbo de la organización, fomentando el espíritu de equipo y la visión compartida.

En ese sentido, Bass y Avolio (2006) plantean que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados; convenciendo a sus seguidores, alentando un amplio rango de intereses. De allí, que se interesa en iniciar objetivos comunes: motivando a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro.

El líder transformador es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean, despertando un espíritu de equipo, por lo cual denota compromiso con las metas así como con la visión, la cual es compartida. También; muestra capacidad de motivar los cambios en las expectativas del grupo para impulsarlos a la solución de los problemas organizacionales en función de actuar para resolverlos. Estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplos a seguir.

*Estimulación intelectual:* apunta hacia la creatividad e innovación al cuestionar viejas formas, tradiciones y creencias con nuevas formas de solución, retando constantemente a sus seguidores a buscar nuevas maneras de operar y accionar al

desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones. De acuerdo con Bass y Avolio (2006), el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando a la reflexión, la creación o nuevas ideas para solucionar las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse, generando así soluciones más creativas a los problemas. Asimismo, estimula intelectualmente a sus seguidores a cuestionar sus propias ideas, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación. Este líder es intelectual en la medida que contribuye a fomentar los esfuerzos de los seguidores para lograr sean innovadores y creativos, presentando supuestos, replanteando problemas, enfrentando situaciones, así como evitando la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen.

*Consideración individualizada:* el líder presta atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de sus seguidores, determinando las necesidades y fortalezas de otros. Su rol es de mentor y facilitador, ayudándolos a desarrollar altos niveles de desempeño y a tomar responsabilidades para su propio desarrollo. Sobre este factor, Bass y Avolio (2006), afirman que incluye el cuidado, la empatía, así como la competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder transformacional típico es un escucha activo y comunicador fuerte; conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, siendo un facilitador, prestando atención personal; por ello trata, dirige y aconseja a cada empleado de manera individual, manteniendo como una meta la consideración individual de cada uno de los trabajadores.

Por otro lado, afirman los mencionados autores, presta atención a las necesidades individuales de logro así como de crecimiento de cada uno de sus seguidores, determinando las necesidades y fortalezas; contribuyendo para que cada trabajador asuma sus responsabilidades para su propio desarrollo. Promoviendo los logros y el crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades. En este contexto de

consideración individual se enfocan como colegas tanto el líder como el seguidor. El líder transformacional crea oportunidades de aprendizaje, establece un clima de apoyo, demuestra aceptación de las diferencias individuales y propicia una comunicación bidireccional, vinculándose con cada uno de ellos, recordando conversaciones previas, está pendiente del interés individual y lo enfoca de manera integral.

En otro contexto, Bass (2004) describe las características de las principales actitudes que deben tener los gerentes cuyo objetivo es tener el calificativo de líder transformacional.

- a) Tiene un conocimiento muy claro de sí mismo, que le ayuda a comprender sus propias motivaciones, además de entender cómo su manera de actuar impacta en la conducta de los demás; de esta manera podrá provocar el cambio planeado en su organización.
- b) Fuerte coherencia y adaptabilidad, lo cual conlleva a que siempre procura una armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización. También debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse y, si es necesario, romper sus propios paradigmas que no le permiten transformar a su empresa.
- c) Tiene como norma de conducta aprender por cuenta propia al igual que administrarse a sí mismo. La actualización de sus conocimientos se lleva a cabo siendo proactivo, buscando siempre la aplicación racional y práctica en todo lo que aprende para que su organización se vaya transformando y alcanzando mejores niveles de competitividad. Esta actitud lo lleva a auto-comprometerse con disciplina.
- d) Reconoce los esfuerzos en torno a la mejora continua; está atento y le da relevancia a la medición y al uso de estándares para poder verificar el compromiso con el mejoramiento constante.
- e) Gran capacidad para reforzar conductas aprendidas, desarrollando una gran habilidad para reconocer y premiar conductas de sus colaboradores que se

relacionan con los aprendizajes deseados o esperados a fin de que se repitan y combinen para el logro de metas o resultados; y aún a lo anterior a la motivación, desarrollo y retención del recurso humano.

f) Desarrolla una gran habilidad de experimentación. Esto implica incursionar en nuevas formas de trabajar; con fía en la gente para que experimenten y exploren nuevas alternativas para su institución.

g) Una cultura de innovación y flexibilidad, la cual implica un uso intenso del pensamiento lateral, aceptando ideas que rompen con esquemas comúnmente aceptados; también acepta libremente ideas creativas para solucionar problemas, aunque ello conlleve cambiar modelos mentales.

h) Es visionario, entendiendo que vive en un mundo de constantes cambios, el éxito profesional y el de las organizaciones depende, ahora más que nunca, de la habilidad de anticipar estos cambios. Por otra parte, se requiere que sean los hombres rectos quienes impriman a estos cambios la dirección debida. Las personalidades con visión saben percibir los rasgos fundamentales del proceso de evolución que vive la sociedad e identifican las acciones que es oportuno emprender.

i) Tiene prudencia y audacia en la toma de decisiones. Se es prudente, cuando la toma de decisión es precedida por las conductas necesarias; cuando es fruto de un juicio que ha tomado en cuenta las circunstancias más importantes; y cuando se decide algo que es posible llevar a cabo.

j) Tiene sensibilidad para tratar a los demás reconociendo en ellos su dignidad personal. Este cambio de mentalidad ha puesto de relieve la importancia que tendrá a desarrollar auténticas relaciones interpersonales.

### **6.3 Estructura de la Propuesta**

Para el desarrollo de un liderazgo transformacional se consideraron dos fases: la capacitación de los gerentes y supervisores a través de un curso sobre liderazgo transformacional y la implementación de un modelo por etapas, con una serie de

encuentros que permitan el intercambio de conocimientos sobre temas específicos, en los cuales los participantes van alternando la conducción del mismo, de manera que permita desarrollo un liderazgo que ofrezca extraordinaria motivación al apelar a los ideales y valores morales de sus seguidores e inspirarlos a adoptar nuevas maneras de pensar en los problemas. La influencia de los líderes transformacionales reside en su capacidad para inspirar a los demás con sus palabras, visiones y actos.

La primera fase está conformada por un curso dirigido a gerentes y supervisores, se fundamenta en la premisa que para desarrollar procesos de cambio exitosos, es necesario que los trabajadores de la Dirección estén abiertos al cambio y lo perciban como una oportunidad. En la medida en que sientan que el cambio es beneficioso para ellos, que pueden y deben contribuir de manera significativa con el proceso, se estará facilitando el terreno para que el cambio se produzca. Este taller debe ofrecer la oportunidad de conocer y practicar (aprender) los principios que marcan la diferencia al aplicar los estilos de liderazgo.

Entre sus objetivos se encuentran, que los participantes puedan identificar las distintas acciones que produce el proceso de cambio y enfocar las oportunidades que el mismo pueda generar; analizar la importancia de la existencia de una visión compartida como herramienta de guía de todo proceso de cambio y diseñar técnicas efectivas para generar y comunicar una visión compartida. Asimismo debe establecer la importancia del empoderamiento en el proceso de cambio organizacional. Se espera que al concluir el taller los participantes puedan:

- a) Gestionar emociones a través de la inteligencia emocional y reconocer los motivos y propósitos de sus seguidores y reforzar el compromiso de las personas con los objetivos del equipo, creando un entorno emocional de confianza adecuado que fomenta el aprendizaje y la innovación
- b) Motivar al logro estableciendo con claridad los objetivos, dando un seguimiento exigente pero de acuerdo con el potencial de cada empleado;

promoviendo la generación de ideas que llevan a acciones para la mejora de resultados y adecuando la exigencia de resultados al potencial y capacidad de cada empleado

c) Ser proactivo estableciendo marcos de actuación, valores, sentido de propósito y referencias a futuro que dan guías de actuación a sus colaboradores, comunican marcos de actuación retadores, con guías amplias para que sus colaboradores actúen con autonomía, además de promover la mejora continua y los comportamientos innovadores, impulsa el cambio.

d) Promover el desarrollo continuo en el entorno de trabajo, creando entornos de retroalimentación exigentes, creando actitudes en sus colaboradores destinadas a mejorar el auto-aprendizaje y la capacitación, asegurándose que cada colaborador tiene entornos exigentes para su autodesarrollo mediante planes de acción; donde la acción y el error controlado son los protagonistas

e) Potenciar la proactividad en sus colaboradores, considerando no solo sus cometidos e intereses actuales sino también aquellos que potencian el largo plazo; valorizando el talento de cada colaborador para que sea proactivo en su desarrollo e iniciativas futuras y facilitando que todos los miembros del equipo ocupen posiciones de liderazgo en diferentes aspectos.

f) Promover condiciones para el trabajo en equipos, fortaleciendo la cohesión interna en su equipo, fomentando la generosidad y la colaboración; potenciando la comunicación y la colaboración con otros equipos de la empresa y con comunidades externas.

La segunda fase está orientada a la multiplicación de los conocimientos adquiridos en el curso y la consolidación de lo aprendido por parte de gerentes y supervisores; para ello se plantean una serie de encuentros en los cuales, los gerentes y supervisores intercambian con sus seguidores, opiniones y conocimientos sobre diferentes temas relacionados con el liderazgo, propiciando la interacción, el aprendizaje y el fortalecimiento de los participantes comparten el aprendizaje.

Esta fase de aprendizaje constituye el eje central de la implementación de un liderazgo transformador pues en ella se satisfacen las carencias y se cubren las necesidades detectadas en el diagnóstico. Comienza en el primer encuentro y se extiende hasta el quinto encuentro, cada uno de ellos aborda una temática específica y necesaria en el desarrollo del liderazgo, facilitando la internalización de conocimientos y actitudes.

### ***Primer encuentro: Liderazgo***

Inicialmente se debe recoger información sobre las expectativas de los empleados en cuanto al liderazgo transformacional, utilizando un instrumento basado en el Cuestionario de Koontz sobre Liderazgo, para el cual se definen cuatro interrogantes:

- ¿Cuál considera Usted, es la esencia del liderazgo?
- ¿Qué relación encuentra entre el estilo de liderazgo en la empresa y la motivación de los equipos de trabajo?
- ¿Cuáles son los líderes de la empresa y qué puede decir de su estilo de liderazgo?
- ¿A quiénes elegiría como líderes de grupo para alcanzar un objetivo determinado y qué estilo de liderazgo o conducta debería adoptar? ¿Por qué?

Este encuentro persigue un análisis colectivo de las expectativas de los seguidores y conocer los principales elementos conceptuales que rigen la teoría del liderazgo transformacional en aras de lograr entre los participantes el desarrollo de una concepción del mismo. Para ello, los resultados del cuestionario son discutidos por los gerentes y supervisores en encuentros con sus seguidores.

El supervisor o gerente realiza, fungiendo de facilitador, una presentación de los principales conceptos y teorías el tema del liderazgo y los participantes reflexionan sobre los mismos explicando cómo se ajustan a las actividades del equipo y cuál es

el que más se aplica. Los participantes organizados en grupos preparan sus propias exposiciones tomando como base la realizada por el facilitador, pero en este caso la presentación debe concluir con una propuesta conceptual del liderazgo en el equipo.

El facilitador observa cada presentación y junto al resto de los grupos realizan un análisis crítico de cada una de ellas, determinando sus puntos fuertes y débiles. Al final del ejercicio de manera consensuada se llega a una definición conceptual del liderazgo para el equipo, así como el modelo que se aplica y el que se quiere alcanzar

### **- Segundo Encuentro: Creatividad**

Este encuentro está encaminado al desarrollo de la creatividad en los líderes y al estímulo del pensamiento creativo y la imaginación en sus seguidores para de esta forma lograr la resolución de conflictos internos en la institución; de allí que se aborda temas como el pensamiento creativo, imaginación y creatividad, resolución de conflictos, el pensamiento lateral.

Este encuentro se inicia con la presentación, del gerente o supervisor, a los participantes de diferentes situaciones en las que ellos como líderes deben proponer una solución. A partir de las respuestas logradas se comienza la impartición de los contenidos. Como ejercicio para activar el pensamiento creativo se realiza en primer lugar la técnica de completamiento de frases utilizando una serie de frases incompletas para que los participantes vayan completándolas sucesivamente

- Los demás hacia mi...
- Mi opinión sobre el grupo....
- Una pregunta que tengo es...

A través de una serie de preguntas se estimula la participación en función de los conocimientos previos que ya poseen las personas: ¿Es la creatividad una

característica propia de todos los individuos? ¿Somos más creativos ahora que antes? ¿Debemos ser creativos siempre?

Se termina la sesión con otro grupo diferente de situaciones diagnósticas en las que nuevamente deben actuar como líderes y dar su solución a las mismas. Se analizan las respuestas de manera oral, se comparan con las iniciales, reflexionando sobre el cambio y la influencia que tienen sus respuestas en las personas, en sí mismo, en la situación y en el propio ejercicio de su liderazgo.

### **- Tercer Encuentro: Motivación**

El tercer encuentro está encaminado a abordar los temas de la motivación de los subordinados y líderes en el ejercicio de su liderazgo y a la generación del compromiso en cada uno de los miembros de la organización. Se analiza la importancia de ambos conceptos en la formación de líderes capaces de enfrentar las transformaciones. En este modelo de liderazgo se consideran como elementos claves, la motivación que los líderes sean capaces de lograr en sus subordinados y el compromiso que sean capaces de generar sobre estos. En ese sentido; se analizan aquellos aspectos vinculados al ambiente de trabajo y al comportamiento de los individuos en el mismo, realizando una exposición de las principales ideas que vinculan la motivación y el compromiso con el liderazgo transformacional. Y se motiva el intercambio de opiniones para conocer las motivaciones individuales de cada miembro del equipo:

- Las necesidades y la motivación en los subordinados.
- El compromiso en las organizaciones
- El ambiente de trabajo y el sentido de pertenencia hacia la institución.
- Reflexiones básicas sobre el comportamiento humano de los trabajadores.

### **- Cuarto Encuentro: Equipos de Trabajo**

El cuarto encuentro tiene como objetivo fomentar el desarrollo de equipos de trabajo y el logro de una visión compartida para de esta forma incrementar la competitividad en el proceso de dirección. Se incluye el análisis de la comunicación organizacional y la necesidad de llevar a cabo un adecuado proceso de toma de decisiones; de allí que se aborden temas como:

- Formación y desarrollo de equipos de trabajo.
- Reflexiones sobre la Toma de Decisiones adecuada.
- Aumentando los niveles de competitividad en el proceso de dirección.
- La visión compartida en los equipos de trabajo.
- La comunicación organizacional.

Se comienza el encuentro con el análisis en grupos de la fábula “Los gansos”, la cual tiene como enseñanza fundamental que solo el trabajo unido y consensuado entre los miembros del equipo de trabajo es capaz de lograr los resultados y beneficios esperados. Este análisis permite la introducción de los principales contenidos a tratar en el encuentro y cumple dos objetivos fundamentales: modelar una situación de discusión en grupo y objetivar los estilos de comportamiento inefectivo que influyen negativamente en el proceso de comunicación y en el ejercicio del liderazgo. Este tipo de ejercicio es adecuado para demostrar las consecuencias negativas que trae a los resultados de la discusión que cada uno se aferre a sus puntos de vista sin tener en cuenta los puntos de vista del otro.

#### **- Quinto Encuentro: Gestión del cambio**

El quinto encuentro tiene como objetivo fundamental abordar los temas relacionados a la gestión de los cambios en la organización, como fenómeno que influye directamente sobre el desempeño de la misma. De allí que buque abordar la discusión de temas como ideas básicas sobre la gestión del cambio, el manejo del

cambio organizacional, la cultura organizacional. Para generar el intercambio de opiniones y la discusión del tema, se pueden utilizar preguntas como: ¿Por qué cambiar? ¿Cuándo cambiar? ¿Cómo cambiar?

Como actividad conclusiva del encuentro se lleva a cabo el ejercicio “A favor y en contra”, en el cual se divide el grupo en los equipos de trabajo, a unos se les entrega el documento donde se refuerzan los aspectos positivos del cambio organizacional y al resto de los equipos se les entrega el artículo en el que se refuerzan los aspectos negativos, cada equipo en independencia de sus criterios personales debe demostrar con argumentos sólidos y ejemplos el documento que tiene en su poder.

## **A manera de Conclusión**

A la luz de los hallazgos encontrados durante la realización del diagnóstico resultante, se puede extraer las siguientes conclusiones: En la Dirección de Finanzas en una empresa automotriz del estado Carabobo, no pudo identificarse un estilo claramente definido entre las diferentes personas con posiciones de liderazgo. Sin embargo, existe una tendencia hacia un estilo democrático y equilibrado que facilita mantener abiertos canales para una comunicación efectiva, lo cual contribuye a que el equipo de trabajo pueda alcanzar sus objetivos, además de motivar al logro de las metas, mejorando el desempeño de sus colaboradores. Sin embargo, se pueden reconocer rasgos de un liderazgo autoritario, con ausencia de mecanismos adecuados para mediar en la solución de conflictos y no realizan una evaluación sistemática y equitativa del desempeño.

Por otro lado, al analizar el rendimiento de los trabajadores de la Dirección de Finanzas, se puede concluir que los trabajadores se desempeñan con efectividad, ejecutando sus labores satisfactoriamente dentro de los parámetros de calidad esperados por la gerencia, logrando realizar la cantidad de trabajo esperado dentro del tiempo establecido. La empresa ha establecido incentivos para el desempeño

que logran motivar a los trabajadores, aún cuando las promociones no se conceden en función de una evaluación sistemática del mismo.

Además, la mayoría concuerda que la empresa mantiene promueve la capacitación de sus trabajadores en busca de mejorar su desempeño laboral; así como ha establecido procedimientos para cada proceso de trabajo, lo cual facilita el desempeño de los trabajadores. En conclusión, puede decirse que el desempeño de los trabajadores de la Dirección de Finanzas podría considerarse bueno, sin embargo, existe espacio para mejoras y los constantes cambios que se presentan en la empresa requerirá de un trabajo mejor direccionado, que se adapte a los cambios para no disminuir en la eficiencia global de la misma, por lo que se considera que un liderazgo transformacional logrará generar los cambios necesarios para mejorar el desempeño.

## Referencias

Bass, Bernard (2004): **Liderazgo y desempeño, más allá de las expectativas**. 3a Edición. New York. Free Press.

Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006). **Manual para el cuestionario del liderazgo multifactorial**. USA. Consulting Psychologist Press.

Bolman, L. y Deal, T. (2001) **Organización y Liderazgo**. Madrid: Espala Editorial Addison Welsley Iberoamericana.

Certo, S. (1.997). **Administración Moderna**.3a Edición. México, Editorial Interamericana.

Drucker, Peter F. (2009). **La administración en una época de grandes cambios**.3ª Edición. Penguin Random House Grupo Editorial. New York.

Hax, Arnoldo (2004) **Estrategias para el Liderazgo Competitivo**. Colección. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A.,

Palomo, María. T. (2007). **Liderazgo y motivación de equipos de trabajo**. Madrid. ESIC Editorial. 4ª Edición.

Stanford, Naomi (2010). **Diseño organizacional: Cómo lograr compañías sólidas.** Ed. The Economist. New York.