

Perspectivas de liderazgo consideradas por bolman y deal: un análisis en los gerentes venezolanos

Leadership Perspectives Considered by Bolman and Deal: An Analysis of Venezuelan Managers

Luis Rodríguez y Zabira Moreno Freites***

Resumen

El propósito de este artículo es describir el estilo de liderazgo que caracteriza a los gerentes de la ciudad de Barquisimeto, estado Lara - Venezuela. Para ello se llevó a cabo una investigación de campo tipo exploratoria y transversal, en la que se aplicó a una muestra de ochenta (80) gerentes una evaluación 360° (autoevaluación: 80; pares: 160, coordinador: 80 y colaboradores 160) tomando en cuenta las cuatro (4) perspectivas de liderazgo consideradas por Bolman y Deal (1995), la perspectiva Estructural, la perspectiva Simbólica, la perspectiva Recursos humanos y la perspectiva Política. Los resultados obtenidos evidencian que los gerentes tienden ligeramente a sobre evaluarse positivamente en todas las perspectiva de liderazgo en comparación con las evaluaciones realizadas por los otros (coordinador, pares y colaboradores) además tienden a preferir un estilo de liderazgo Estructural y Simbólico casi simultáneamente, quedando en segundo lugar una orientación de Recursos Humanos y en menor medida la Política.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, perspectivas, organización.

Recibido: Noviembre 2012 • Aceptado: Febrero 2013

* Licenciado en Administración. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto, Venezuela. Correo electrónico: rocas_lf@hotmail.com

** Dra. Administración de Empresas. Universidad de Valladolid-España. Profesora Titular de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Investigadora PEI. Barquisimeto, Venezuela. Correo electrónico: zahiramoreno@ucla.edu.ve

Abstract

The purpose of this article is to describe the leadership style that characterizes managers in Barquisimeto, State of Lara, Venezuela. Field research of the exploratory, cross-sectional type was carried out. A 360-degree assessment (self: 80, peer: 160, coordinator: 80 and partners: 160) that took into account the four (4) perspectives of leadership considered by Bolman and Deal (1995), the structural, symbolic, human resource and policy perspectives, was applied to a sample of 80 (eighty) managers. Results show that the managers have a slight tendency to over evaluate themselves positively on all leadership perspectives compared to assessments made by others (the coordinator, peers and collaborators); they tend to prefer structural and symbolic leadership styles almost equally, with an orientation toward human resources in second place and toward policy to a lesser extent.

Keywords: Leadership styles, perspectives, organization

Los problemas de liderazgo que existen actualmente en la gerencia Venezolana, según Mora (2002) se deben, en parte, a la cultura nacional, y su incidencia en el sistema de valores de la empresa, a la falta de afloramiento de nuevos líderes, por lo que se tiende a repetir el pasado, además de ansias de poder, excesiva estructura y burocracia, entre algunos factores que caracterizan la conducta, personalidad y posible comportamiento de nuestros gerentes.

Para Márquez y Avellán (2011) los gerentes venezolanos son personas que utilizan el análisis y la lógica para enfrentar situaciones del contexto organizacional. Éstos prefieren estructuras donde cada quien sepa muy bien lo que se debe hacer, y además donde las cadenas de mando estén bien definidas. Se les advierte poco persuasivos y tratan de imponer su punto de vista. Por otra parte, sus colaboradores aprecian su esfuerzo por transmitir la visión y misión de la empresa, pero los ven con limitadas habilidades para crear una conexión emocional que convierta los propósitos organizacionales en fuente de inspiración y lealtad.

Por otra parte, Díaz (1998) coincide con Márquez y Avellán (2011) cuando señala que los gerentes venezolanos utilizan el análisis y la lógica como manera predominante de enfrentar situaciones organizacionales, prefieren las estructuras, donde cada quien sepa muy bien qué debe hacer y con claras cadenas de mando. Por lo tanto, tienden a crear unidades, departamentos, nuevos procedimientos y excesivos controles que puedan convertir lento y centralizado el proceso de toma de decisiones. Otras características, no tan negativas sobre el liderazgo de los gerentes venezolanos, es que son participativos, reconocen el trabajo bien realizado, son buenos negociadores y saben lograr acuerdos.

A partir de estos señalamientos, que invitan al a reflexión sobre cómo se comportan los gerentes venezolanos, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades, se hace necesario profundizar en el tema, tomando en consideración el desempeño del gerente en las distintas zonas geográficas del país y así ir armando un

Perspectivas de liderazgo consideradas por bolman y deal: un análisis en los gerentes venezolanos

perfil general del gerente venezolano. No obstante, para esta investigación se parte de la premisa de que con los rasgos sociales dominantes a nivel nacional, que en definitiva inciden en el sistema de valores y en el comportamiento organizacional, se puede construir, en primera instancia, un perfil del gerente regional o local, señalando, según los hallazgos encontrados, las características o competencias distintivas, que describen el estilo de liderazgo que predomina.

De aquí la inquietud de realizar una primera indagación, un tanto exploratoria, en la ciudad de Barquisimeto, estado Lara, donde el tema poco se ha abordado. Desafortunadamente, no se cuenta con publicaciones científicas sobre el perfil del gerente barquisimetano, lo que impide establecer una situación de contexto y un punto de referencia para orientar los argumentos que se plantean para este estudio.

Sin embargo, para esta exploración en la ciudad de Barquisimeto, se consideran por una parte, los aportes de Díaz (1998) que caracteriza el estilo de liderazgo predominante en la ciudad de Caracas - área metropolitana y por otra parte, la tesis que sostienen Avellán y Márquez (2008, pp. 62-66) quienes argumentan que los gerentes venezolanos no se han adaptado a los cambios políticos, económicos y sociales que enfrenta el país en la actualidad, no hacen uso de la persuasión, influencia y los abordajes creativos en la exploración de soluciones. Estas profesoras investigadoras del IESA (Instituto de Estudios Superiores en Administración) señalan que la realidad no es la misma que hace unos años atrás, pero el estilo de liderazgo permanece sin cambios. Por lo tanto, se hace interesante y necesario indagar bajo qué estilo de liderazgo se maneja el gerente venezolano para sobrevivir en la dinámica actual.

Al respecto, toman los planteamientos de Bolman y Deal (1995) y realizan una investigación para describir la realidad nacional, mediante un instrumento aplicado durante el periodo comprendido entre 1999 y 2006 a gerentes de organizaciones públicas y privadas. Los resultados indican que los gerentes tienden a enfatizar a la perspectiva estructural, en segundo lugar a la de recursos humanos y la simbólica, y en menor medida a la orientación política. Mientras que sus evaluadores los perciben más inclinado a la orientación política y menos a la simbólica, de lo que ellos se perciben a sí mismos.

Para interpretar estos resultados, es conveniente comprender a que se refieren cada una de ellas. La primera perspectiva, la estructural enfatiza la racionalidad, la eficiencia y el logro de los objetivos concretos. La perspectiva de recursos humanos destaca que el atributo de liderazgo más importante es prestar atención a las necesidades y motivaciones de los individuos, y tratar de satisfacer sus necesidades. La perspectiva política define las organizaciones como espacios donde el conflicto es permanente y sus integrantes compiten por recursos escasos. Por último la perspectiva simbólica, percibe la organización como un mundo caótico donde lo importante es crear una visión y un sentido de dirección que le den cohesión al grupo.

Estas perspectivas o enfoques se pueden presentar de manera simultánea o separada según la visión de liderazgo del gerente. Ante este planteamiento señalado por Bolman y Deal, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál de las diferentes

perspectivas caracterizan el liderazgo del gerente Barquisimetano? ¿Cómo es percibido por sus colaboradores? y ¿Cómo él se percibe? ¿Los resultados encontrados coinciden con el estilo de liderazgo obtenido por Díaz (1998) y los resultados obtenidos por Avellán y Márquez (2008)? ¿Existen diferencias entre los gerentes del sector público con respecto a los del sector privado?

Para dar respuesta a ello el propósito de esta investigación es: a) Identificar cuáles conductas reconoce el gerente en su ámbito de trabajo, en el logro de metas, resultados organizacionales, alianzas, negociación, y medios para lograr sus propósitos, entre otros; b) Identificar cuáles conductas le observan otros (coordinadores, pares y colaboradores), en el logro de metas, resultados organizacionales, alianzas, negociación y medios para lograr sus propósitos, entre otros; c) Determinar el estilo de liderazgo que presentan los gerentes de Barquisimeto con base a las perspectivas que enfatiza y d) Establecer las diferencias entre los gerentes del sector público y el sector privado.

Contexto Teórico

Se consideran los planteamientos de Bolman y Deal (1995) como base teórica para determinar las conductas que caracterizan a los gerentes de Barquisimeto. Estos autores argumentan que la gerencia y el liderazgo, requieren de la habilidad de interpretar los acontecimientos organizacionales desde cuatro perspectivas: estructural, recursos humanos, política y simbólica.

Por lo que se resalta la idea de que un enfoque múltiple e integral de las perspectivas puede constituir un gran reto. Esto debido a que se requiere capacidad y destreza para ver las organizaciones como entes en los que se debe combinar necesidades, roles, poder y símbolos a fin de dar forma y sentido a la realidad organizacional. Por lo tanto será vital para el líder futuro poder enfocar a las organizaciones a través de un conjunto de perspectivas que por medio de una sola. Las cuales se describen en la Tabla 1.

Cada perspectiva muestra partes del cosmos organizacional y la propuesta de Bolman y Deal condiciona el éxito gerencial a la capacidad de los líderes de reconocer cada perspectiva y saber usarlas para movilizar energía y recursos para el logro de los objetivos organizacionales.

Metodología de la investigación

Esta investigación es de tipo exploratoria con diseño de campo; ya que destaca los aspectos fundamentales de una problemática poco estudiada, es decir, que no ha sido abordado con anterioridad con datos originales tomados aleatoriamente apuntando un momento y tiempo específico. Se refiriere a un estudio que profundice sobre las características o variables de liderazgo que se hallan presentes en los gerentes de Barquisimeto del estado Lara. A los cuales se les aplicó un instrumento tipo cuestionario, una sola vez, con el propósito de evaluar a los participantes tal y como se desenvuelven en su entorno organizacional, en un momento específico, para después determinar los rasgos más valorados en el estilo de

Tabla 1. Supuestos de las perspectivas de Liderazgo

Supuestos de la perspectiva estructural (pp. 46)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las organizaciones existen principalmente con la finalidad de cumplir con las metas establecidas. 2. Para cualquier organización se puede diseñar y aplicar una estructura que satisfaga sus circunstancias y necesidades particulares (tales como metas, estrategias, ambiente, tecnología y gente). 3. Las organizaciones funcionan mejor cuando la turbulencia ambiental y las preferencias personales son moderadas por normas de racionalidad. (La estructura asegura que la gente se dedique a cumplir con su trabajo y no a hacer lo que les plazca). 4. La especialización permite niveles más altos de experiencia y rendimiento 5. Tanto la coordinación como el control son esenciales para la eficacia. (Dependiendo de la tarea y del ambiente, se puede lograr la coordinación mediante autoridad, reglas, políticas, procedimientos operativos, patrones, sistemas de información, reuniones, relaciones laterales y muchas otras técnicas informales.) 6. Los problemas organizacionales suelen originarse por estructuras o sistemas inadecuados, y pueden resolverse mediante la reestructuración o el desarrollo de nuevos sistemas.
<p>Ahora bien, los elementos que influyen en esta perspectiva son: Tamaño, Tecnología de procesos, Entorno, Estrategias, Tecnología de Información, la naturaleza de la fuerza de trabajo.</p>	
Supuestos de la perspectiva de los recursos humanos (pp. 117)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades humanas (y no a la inversa). 2. Las organizaciones y la gente se necesitan mutuamente. Las organizaciones necesitan ideas, energía y talento; la gente necesita tener oportunidades de desarrollo profesional, de salario y de trabajo. 3. Cuando hay desajustes entre el individuo y la organización, uno o ambos sufren las consecuencias: los individuos serán explotados o tratarán de explotar a la organización, o las dos cosas. 4. Cuando hay un buen ajuste entre el individuo y la organización ambos se benefician: la gente encuentra significado y satisfacción en su trabajo y las organizaciones, a su vez, obtienen el talento y la energía que requieren.
<p>Esta perspectiva, se inspira en un conjunto de teorías e investigaciones que se basan en el estudio del ajuste entre la organización y su gente; debe sin embargo, comenzar con la discusión del concepto de necesidades... pero ¿cuales son las verdaderas necesidades de la gente, dada su experiencia en las organizaciones y la influencia de múltiples factores en la conducta humana?</p>	

Tabla 1. (Continuación)

Supuestos de la perspectiva política (pp. 184)	<ol style="list-style-type: none">1. Las organizaciones son coaliciones compuestas por una variedad de individuos y grupos de interés (por ejemplo, niveles jerárquicos, departamentos, grupos profesionales, subgrupos étnicos y géneros).2. Existen diferencias perdurables entre individuos y grupos en cuanto a sus valores, preferencias, creencias, información y percepciones de la realidad. Tales diferencias cambian lentamente, si es que llegan a hacerlo.3. La mayoría de las decisiones importantes en organizaciones comprenden la asignación de recursos escasos: son decisiones acerca de quién obtiene qué.4. Como resultado de la escasez de recursos y de las diferencias persistentes, el conflicto es central a la dinámica organizacional, y el poder es el recurso más importante.5. Las metas organizacionales y las decisiones emergen de la negociación, el regateo y la competencia por los puestos entre los miembros de las distintas coaliciones.
<hr/> <p>La perspectiva política afirma que, dadas las constantes diferencias entre intereses y los recursos escasos, el conflicto entre los miembros de una coalición es inevitable y el poder se convierte irremediamente en un recurso clave. Cuando los recursos son escasos es necesario hacer concesiones y equilibrar los principios deseables que sean mutuamente excluyentes o parcialmente incompatibles, por lo que las fuerzas políticas subyacentes que preparan la escena para juegos de poder y conflicto, desconciertan a las organizaciones una y otra vez.</p> <hr/>	
Supuestos de la perspectiva simbólica (pp. 244)	<ol style="list-style-type: none">1. Lo más importante de cualquier suceso no es lo que pasó sino lo que tal suceso significa.2. Los sucesos y significados pueden no guardar mucha relación entre sí: el mismo suceso puede tener múltiples significados para diversas personas debido a las diferencias individuales de cada quien para interpretar su experiencia.3. Muchos de los sucesos y procesos más significativos en las organizaciones son ambiguos e inciertos; con frecuencia resulta difícil o imposible saber lo que sucedió, por qué sucedió o qué pasará después.4. A mayor ambigüedad e incertidumbre, más difícil resulta usar un enfoque racional de análisis, de solución de problemas y toma de decisiones.5. Ante la ambigüedad y la incertidumbre, los seres humanos crean símbolos para aclarar la confusión, aumentar la predictibilidad y encontrar una dirección. (Los sucesos en sí pueden seguir siendo ilógicos, azarosos y sin sentido, pero los símbolos les cambian esas características.)6. Muchos sucesos y procesos organizacionales son más importantes por lo que expresan que por lo que producen: se trata de mitos, rituales, ceremonias y leyendas seculares que ayudan a la gente a ordenar y darle significado a su experiencia.

Perspectivas de liderazgo consideradas por bolman y deal: un análisis en los gerentes venezolanos

Tabla 1. (Continuación)

Esta perspectiva presenta un mundo que se aparta significativamente de los cánones tradicionales de las teorías organizacionales: racionalidad, certeza y linealidad. La perspectiva simbólica ve el movimiento de la vida organizacional mas como un *flujo* que como una secuencia lineal. Las organizaciones funcionan como máquinas orgánicas complejas en constante movimiento. Sus decisiones, actores, planes y problemas, continuamente van dandotumbos en un laberinto elástico y cambiante de almohadones, barreras y trampas.

Fuente: Bolman y Deal (1995).

liderazgo que ellos ejercen. Considerando en este caso las variables de cada perspectiva que se presentan en la Tabla 2, que sirvieron para estructurar y formular las preguntas del cuestionario.

Tabla 2. Perspectiva de liderazgo y variables

Perspectiva Estructural	Analítico
	Organizado
Perspectiva Recursos Humanos	Solidario
	Participativo
Perspectiva Política	Hábil
	Poderoso
Perspectiva Simbólica	Inspirador
	Carismático

Fuente: Adaptación a partir de Avellán y Márquez.

La población está constituida por todos los gerentes que tuvieran un coordinador, un par y un colaborador, ubicados en la ciudad de Barquisimeto del estado Lara, Venezuela. Por lo que se determina el nivel de gerencia media como el nivel jerárquico-organizacional objeto de estudio. La muestra seleccionada es no probabilística y de conveniencia debido a que no se utilizan procedimientos de selección por casualidad, sino que dependen del juicio del investigador.

En este caso se seleccionaron ochenta 80 gerentes ubicados en la gerencia media, en empresas pequeñas, medianas y grandes del sector privado ubicadas en la Zona Industrial del Municipio Iribarren; además de las organizaciones del sector público ubicadas en el mismo municipio, se llama de conveniencia debido a que trata de obtener una muestra de elementos convenientes, bien sea del sector público (37 gerentes) o privado (43 gerentes). Asimismo se eligieron dos colaboradores, dos pares, y el supervisor o coordinador directo, quedando la muestra determinada como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Muestra del estudio

Sujetos	Sector Privado	Sector Público	Total
Gerentes	43	37	80
Colaboradores	86	74	160
Pares	86	74	160
Coordinadores	43	37	80

Fuente: Elaboración propia.

Se realizó una evaluación de trescientos sesenta grados (360°), a los 80 gerentes que sirvieron como sujetos de investigación, es decir la evaluación incluye, además de la autoevaluación del gerente, evaluaciones realizadas por sus pares (dos), coordinadores (uno) y colaboradores (dos). Para ello se procedió de la siguiente manera: a) ubicación de la empresa para la identificación del gerente objeto de estudio y concertar cita para la aplicación del cuestionario, b) organización de los datos para luego verificar las respuestas arrojadas por la autoevaluación, coordinadores, pares y colaboradores, y c) tabulación de los datos para realizar el análisis e interpretación de los resultados, a partir del programa Excel 2010, que permitió la elaboración de tablas y diseño de gráficos.

Resultados

Es importante señalar que los resultados obtenidos no indican marcadas diferencias entre las perspectivas de liderazgo que se están estudiando (Tabla 4 y 5) pero sí indican la preferencia, aunque leve y en algunos casos muy tenue, por alguna de ellas. Para determinar el estilo de liderazgo que predomina en los gerentes de la ciudad de Barquisimeto según la opinión de 80 gerentes (autoevaluación) de donde 43 corresponden al sector privado y 37 al sector público, se procedió así mismo a conocer la percepción de los coordinadores, 43 y 37 respectivamente, siguiendo con los pares que representan 86 sector privado y 74 sector público y por último con los colaboradores, a razón de 86 y 76, tal como se muestra en la Tabla 3. Para su análisis y presentación, primero se inicia con el sector privado y posteriormente con el sector público, finalizando con un análisis comparativo entre ambos sectores.

Sector Privado

Los resultados en el sector privado muestran diferencias no tan significativas, pero sí muy interesantes. La tendencia de los gerentes a evaluarse positivamente en las diferentes perspectivas es muy similar entre sí; señalando ligeramente una sutil tendencia hacia las perspectivas Simbólica y de Recursos Humanos.

Perspectivas de liderazgo consideradas por bolman y deal: un análisis en los gerentes venezolanos

Tabla 4. Evaluación de las perspectivas de liderazgo en los gerentes en el Sector Privado

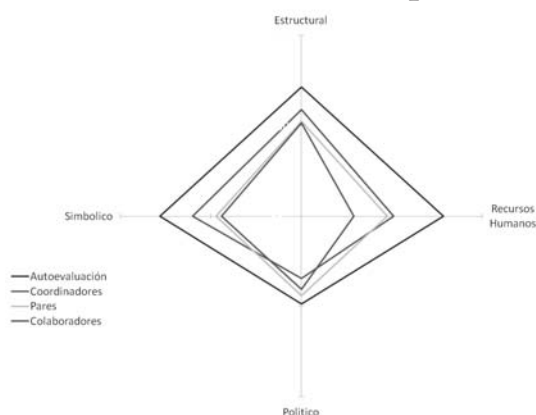
Evaluado/Perspectivas	Estructural	Recursos Humanos	Político	Simbólico
Autoevaluación	25,11%	25,31%	23,86%	25,72%
Coordinadores	25,53%	25,05%	23,62%	25,79%
Pares	25,39%	25,17%	24,53%	24,91%
Colaboradores	25,66%	23,77%	24,96%	25,61%

Fuente: Elaboración propia.

Las diferentes percepciones que posee cada evaluador con respecto a la actuación del gerente, es decir, los coordinadores los observan con un estilo más Simbólico, mientras que los pares y colaboradores lo evalúan con un estilo de liderazgo Estructural - Simbólico como lo demuestra el Gráfico 1.

El análisis introspectivo de los gerentes (autoevaluación) sobre el estilo de liderazgo al compararlo con la evaluación realizada por los otros, evidencia una evaluación muy similar. Al observar el Gráfico 1 los resultados muestran que los gerentes Barquisimetanos se perciben y son percibidos como Simbólico - Recursos humanos, es decir, son capaces de generar lealtad entre sus colaboradores y motivan para una mayor participación, buscando un buen ajuste entre los individuos y la organización para que ninguno de estos sean explotado.

Gráfico 1. Orientaciones de liderazgo en los Gerentes de la Ciudad de Barquisimeto, en relación a las respuestas de su actuación en el sector privado



Fuente: Elaboración propia.

Los líderes del sector privado de la ciudad de Barquisimeto en su desenvolvimiento son capaces de combinar las dos perspectivas antes mencionadas, haciendo uso de habilidades y actitudes para la consecución del éxito, destacando en aspectos tales como: la solidaridad, preocupado por las personas, motivador, entusiasta, participativo, reconoce el trabajo bien realizado, colaborador y brinda apoyo a sus colaboradores Sector Público.

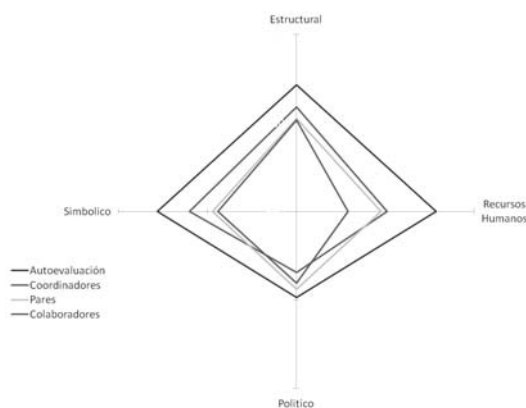
En cuanto a este sector se recogen las opiniones de todos los evaluados (autoevaluación: 37, coordinadores: 37, pares: 74 y colaboradores: 74) indicando la frecuencia percibida del comportamiento de los gerentes sujetos de estudio en la Tabla 5 y Gráfico 2.

Tabla 5. Evaluación de las perspectivas de liderazgo en los gerentes en el Sector Público

Evaluado/Perspectivas	Estructural	Recursos Humanos	Político	Simbólico
Autoevaluación	25,36%	26,54%	22,60%	25,49%
Coordinadores	25,80%	24,83%	23,99%	25,38%
Pares	25,31%	24,48%	25,17%	25,03%
Colaboradores	26,19%	24,65%	24,93%	24,23%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2. Orientaciones de liderazgo de los Gerentes en la Ciudad de Barquisimeto, en relación a las respuestas de su actuación en el sector público



Fuente: Elaboración propia.

Perspectivas de liderazgo consideradas por bolman y deal: un análisis en los gerentes venezolanos

En la autoevaluación los gerentes en el sector público tienden a evaluarse positivamente en todas las dimensiones pero en mayor proporción en la Estructural. Se observa también una evaluación con respecto a los otros (coordinadores, pares y colaboradores) muy similar en cifras en relación a la valoración de cada perspectiva. Indicando someramente una preferencia por la perspectiva Estructural, enfatizando la racionalidad, la eficiencia y el logro de los objetivos concretos. Destacando en una organización las estrategias bien definidas, estructuras acordes con el entorno, mecanismos de control que se acoplan cada vez más a las necesidades de la organización, roles y responsabilidades muy demarcadas para cada persona dentro de la organización y una planificación de todas las actividades y los recursos que se van a utilizar.

La perspectiva de Recursos Humanos es el segundo estilo de liderazgo preferidos por los gerentes de empresas públicas de la ciudad de Barquisimeto, el cual enfatiza que los atributos más importantes del liderazgo son, entre otros: prestar atención a las necesidades y motivaciones de cada individuo dentro de la organización, reconocimiento del trabajo bien realizado a través de la comunicación franca y abierta permitiendo compartir con otros la toma de decisiones, sabiendo escuchar a los otros, sabiendo delegar y generando empatía. En este mismo orden de idea se apuesta más a un estilo de liderazgo Simbólico.

Al respecto, en el estilo de liderazgo simbólico lo importante es crear una visión y saberla transmitir, un sentido de dirección que le de cohesión al grupo. El carisma y la habilidad para inspirar a otros son vitales, así como despertar sentimientos y motivar a otros, son algunas de las características que definen este estilo de liderazgo.

En último lugar de preferencia en este conjunto de gerentes y de quienes los rodean, indican que la perspectiva Política es la menos usada; este tipo de líder piensa que el conflicto es permanente en las organizaciones y los integrantes luchan por los recursos. Por tales razones es importante formar redes y coaliciones, desarrollar habilidades como una efectiva negociación y la influencia. Este tipo de liderazgo se basa en las redes de poder y el constante desarrollo de coalición.

Sector Privado Vs. Sector Público

Al comparar los resultados obtenidos en el sector público con los resultados de la investigación de Díaz (1998) Avellán y Márquez (2008) tenemos que coinciden exactamente con el orden de preferencias de las dimensiones de liderazgo. No obstante, es importante señalar que los porcentajes de respuestas obtenidos (cifras) no indican marcadas diferencias entre las perspectivas, pero se indican la preferencia por alguna perspectiva.

En la autoevaluación, los gerentes en el sector público valoran más un estilo de liderazgo Simbólico y en segundo lugar en estilo de Recursos Humanos, al contrario que los gerentes en sector privado que valoran más la perspectiva de Recursos Humanos y en segundo lugar la Simbólica.

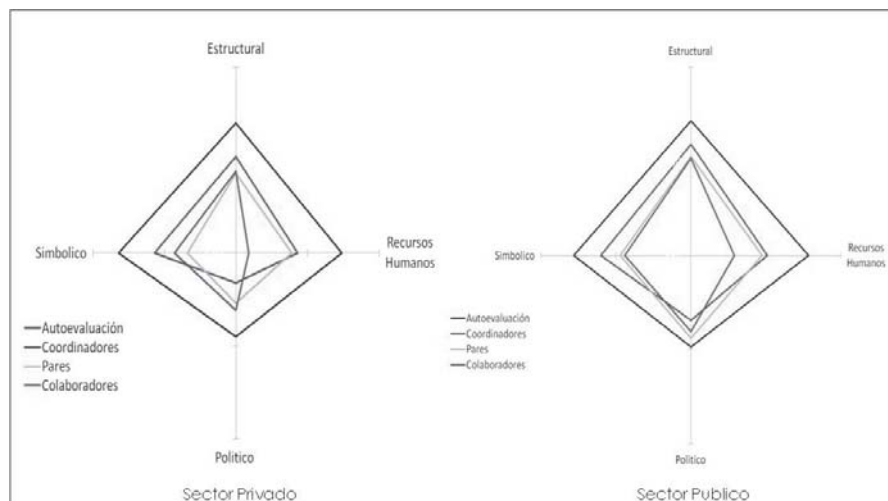
Si bien es ciertos ambos gerentes reconocen la perspectiva de Recursos Humanos y la Simbólica como la más valorada en su actuación una en menor medida que la otra, poseen tendencia semejante a la hora de liderar. Aunque el gerente del sector privado se caracteriza más por transmitir la visión y el sentido de la misión con el propósito de aumentar la predictibilidad y encontrar una dirección; y el gerente del sector público tiende a reconocer el trabajo bien realizado y comunicarse abiertamente; para él las organizaciones existen para satisfacer las necesidades humanas y no a la inversa.

La perspectiva política es la menos valorada por los gerentes de la ciudad de Barquisimeto en ambos sectores, es decir poseen pocas habilidades para persuadir a los demás y crear redes de alianzas. En la actualidad el poder es el factor más importante de una organización donde existe escasez de recursos.

Por otro lado al cotejar los resultados de las evaluaciones que realizaron los coordinadores, pares y colaboradores en el sector privado con los resultados obtenidos por los mismos evaluadores en el sector público se percibe una similitud en los resultados, en ambos sectores los perciben con conductas más orientadas hacia perspectiva Estructural y en menor medida la Simbólica.

Ellos los perciben como líderes ordenados, que prefieren definir bien una estructura y establecer controles adecuados que satisfagan sus necesidades, tales como metas, estrategias, tecnología, gente y así conseguir el éxito. Además de entusiasta y carismático.

Gráfico 3. Orientación de Liderazgo en el Gerente del Sector Privado y en el Gerente del Sector Público

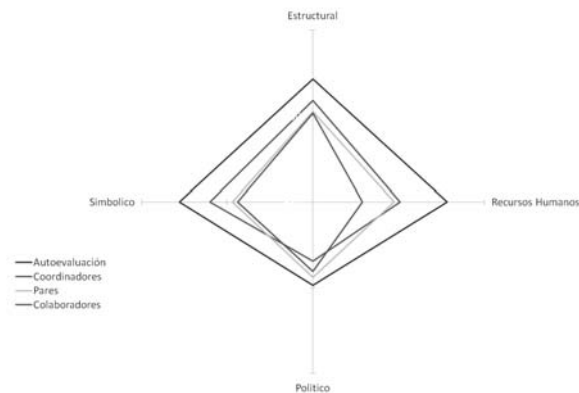


Fuente: Elaboración propia.

Perspectivas de liderazgo consideradas por bolman y deal: un análisis en los gerentes venezolanos

Una visión global de ambos sectores (Gráfico 4) muestra que los gerentes en la ciudad de Barquisimeto tienden a acentuar ligeramente la perspectiva Estructural, dejando en segundo lugar la perspectiva de Recursos Humanos y la Simbólico, y por ultimo su preferencia por la perspectiva Política. Llama la atención la poca importancia que le otorgan a conductas y destrezas como manejo de conflicto, negociación, persuasión y desarrollo de alianzas tanto con actores internos como externos a la organización.

Gráfico 4. Orientaciones de liderazgo en los Gerentes en relación a su actuación en los sectores privado y público.



Fuente: Elaboración propia.

Tras conseguir estos resultados es de hacer notar que en el sector privado de la ciudad de Barquisimeto la perspectiva Estructural es la que cobra mayor preferencia entre los gerentes, pero a su vez advierte una diferencia sutil pero interesante la tendencia hacia el uso de un estilo de liderazgo Simbólico en la misma proporción que el estilo de Recursos Humanos, aspectos que no coinciden con el estudio de Avellán y Márquez, donde lo Simbólico se ubica como la segunda menos preferidas por los gerentes venezolanos.

La perspectiva Política es la menos preferida por los gerentes encuestados en este sector, coincidiendo con la investigación de Díaz (1998) al ser la menos escogida. Del mismo modo, para Avellán y Márquez (2008) esta perspectiva también es una de las menos preferidas por los gerentes venezolanos y la ubican como la primera menos preferida.

Por otra parte, los resultados en el sector público muestran como la orientación hacia un estilo de liderazgo más Estructural es la más valorada, así como en segundo lugar un estilo de Recursos Humanos, la primera menos preferida para

estos gerentes es la perspectiva Simbólica y por último la perspectiva Política. Evidenciando de esta manera que no le dan importancia dentro de la práctica gerencial al manejo de conflicto, creación de alianzas, la persuasión, entre otros. Lo que nos lleva a deliberar sobre la necesidad que existen en las organizaciones de una comunicación más abierta entre líderes y seguidores, además de trabajar en equipo para generar una red de relaciones tanto dentro como fuera de la organización.

Es interesante la similitud en los resultados de la presente investigación con las investigaciones anteriores, que el comportamiento del líder venezolano sea el mismo en diferentes localidades del país, tanto en el área metropolitana de la ciudad de Caracas como en la ciudad de Barquisimeto, en diferentes espacios de tiempo. Coincidiendo con muchos rasgos de la cultura nacional que indiscutiblemente tiene incidencia con los valores organizacionales. Desde luego, habrá otros rasgos, no obstante los encontrados en esta investigación, nos permite darnos una idea aproximada de su conducta, personalidad y de su posible comportamiento en las organizaciones.

Conclusiones

Esta valoración, un tanto exploratoria, que se realiza al gerente barquisimeño, con el propósito de definir un perfil gerencial, puede interpretarse como una reducción simplista de la realidad considerando la complejidad de las personas y de las organizaciones. Sin embargo, lo que se busca con ello, en una primera instancia, es una reflexión sobre cómo se comportan los gerentes, cuáles son sus fortalezas y sus debilidades.

Los resultados encontrados presentan algunos comportamientos, conductas o habilidades que caracterizan a los gerentes de la ciudad de Barquisimeto, siendo la perspectiva Estructural la más valorada, evidencia de ello es la preferencia por un estilo de liderazgo utilizando recursos argumentados por pensamientos lógicos y el poder derivado de un cargo formal que lo determina un organigrama en la organización, se debe destacar que un gerente no siempre es líder y un líder no siempre es gerente, y que como gerentes se deben manejar otras habilidades que permitan influenciar de una formas más efectivas en las personas.

Al contrastar los resultados con Díaz (1998) y Avellán y Márquez (2008) se tiene que en el sector privado de la ciudad de Barquisimeto, la perspectiva Estructural es la que cobra mayor preferencia entre los gerentes; dicha tendencia causa cierta asombro, ya que a pesar del tiempo transcurrido y los nuevos factores del contexto político, económico y social que inciden en el desenvolvimiento del gerente, el resultado sigue siendo muy parecido. Solo se advierte una leve diferencia interesante que es la tendencia hacia el uso de un estilo de liderazgo Simbólico en la misma proporción que el estilo Estructural, la cual no se muestra resaltada en el estudio de Avellán y Márquez, donde se ubica como la segunda menos preferidas por los gerentes venezolanos.

Perspectivas de liderazgo consideradas por bolman y deal: un análisis en los gerentes venezolanos

La perspectiva de Recursos Humanos es la segunda orientación preferida por los gerentes evaluados en el sector público, coincidiendo con los dos estudios realizados con anterioridad. Por último la perspectiva Política es la menos preferida por los gerentes encuestados en el sector privado, coincidiendo con la investigación de Díaz (1998) al ser la segunda menos escogida. Para Avellán y Márquez (2008) esta perspectiva también es una de las menos preferidas por los gerentes venezolanos.

Referencias Bibliográficas

- Avellán, Marielba y Márquez, Lud. (2008). El gerente venezolano como líder. En Revista **Debates IESA**. Vol. XIII, No 1 enero Marzo. Venezuela. (Pp. 62- 66).
- Bolman, Lee y Deal, Terrence. (1995). **Organizaciones y liderazgo**. Editorial adisson-wesley Iberoamericana.S.A. USA.
- Díaz, María. (1998). **Estudio de la distribución de los estilos de liderazgo en una muestra de gerentes venezolanos, según el modelo de Bolman y Deal**. Trabajo especial de grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.
- Márquez, Lud y Avellán, Marielba. (2008) ¿Cómo lidera el gerente venezolano? El Universal Documento en Línea-Extraído de: http://www.eluniversal.com/2008/04/22/opi_art_como-lidera-el-gere_807164.shtml. Consulta: 02/05/12.
- Márquez, Lud y Avellán, Marielba. (2011). Gerentes venezolanos ejercen liderazgo. El Universal. Documento en Línea. Extraído de: <http://www.eluniversal.com/opinion/110419/gerentes-venezolanos-ejercen-liderazgo>. Consulta: 02/05/12.
- Mora, Carlos. (2002). Liderazgo eficiente. Documento en Línea. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/venezuela_sus_gerentes. Extraído de: 02/05/12.