

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

CAMPUS MONTERREY

**PROGRAMA DE GRADUADOS EN ELECTRÓNICA,
COMPUTACIÓN, INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**



**Análisis de la Relación entre los Estilos de Liderazgo, Actitudes y
Comportamientos de los Trabajadores del Conocimiento en la
Industria de las Telecomunicaciones y Tecnologías de
Información.**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL
GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
DE LAS TELECOMUNICACIONES**

POR:

JESÚS EMMANUEL CARRILLO GALLEGOS

MONTERREY, N.L.

JULIO DEL 2005

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

**PROGRAMAS DE GRADUADOS EN ELECTRÓNICA,
COMPUTACIÓN, INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la presente tesis del Ing. Jesús Emmanuel Carrillo Gallegos sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado académico de Maestro en Administración de las Telecomunicaciones

Comité de tesis:

Dr. Ricardo Flores Zambada
Profesor Investigador, EGADE
Asesor

Ing. Ana Maribel Ramos Fajardo
Jefe de Sistemas Comercial y DWH Qualtia Alimentos
Sinodal

Ing. Gabriel Valerio Ureña
Profesor Investigador del Centro de Sistemas de Conocimiento, ITESM
Sinodal

Dr. David Garza Salazar
Director del Programa de Graduados en Electrónica,
Computación, Información y Comunicaciones.
Julio del 2005

“Análisis de la Relación entre los Estilos de Liderazgo, Actitudes y Comportamientos de los Trabajadores del Conocimiento en la Industria de las Telecomunicaciones y Tecnologías de Información.”

POR:

Jesús Emmanuel Carrillo Gallegos

TESIS

Presentada al Programa de Graduados en Electrónica, Computación, Información y Comunicaciones.

Este trabajo es requisito parcial para obtener el grado de Maestro en Administración de las Telecomunicaciones

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

Julio del 2005

DEDICATORIA

A mi *MADRE* por su fortaleza, cariño y apoyo incondicional que me inspiró a no dejarme vencer en las situaciones más difíciles.

A mi *PADRE* por ser un modelo a seguir, quien me inculcó el valor de la responsabilidad y la disciplina, además del tiempo de calidad y cariño que me brindó.

A mis *HERMANOS*: Claudio por mostrarme lo que es la sencillez y humildad; Pepe por impulsarme a estudiar la maestría y apoyo; Tere por enseñarme a ser más optimista ante la adversidad; Paty por ser ejemplo de tenacidad y carácter y Rico por su compañía y sentido del humor.

A mis *AMIGOS DE SAN LUIS* por estar siempre ahí cuando los necesito y los momentos buenos que han pasado a mi lado durante mucho tiempo: David, Laura, Juan, Liliana, Rogelio, Adriana, Marielena, Martha, David Arturo, Pilar y Rodrigo

A mis *AMIGOS DE MONTERREY* por sus consejos; los días que convivimos e hicieron inolvidable mi paso por esta ciudad; además de influir a su manera para cambiar en muchos de mis paradigmas: Rosendo, Ramsés, Meme, Joana, Gerardo, Wiley, Perla, Tomás, Emilio, Tania, Karla, Lita, Sylvain y Victor.

AGRADECIMIENTOS

Gracias **Dr. Ricardo** por sus consejos, guía y motivación en el desarrollo de esta investigación con lo cual pude concluirla exitosamente.

Gracias **Ana** por el tiempo brindado y ser parte importante en la construcción de esta tesis.

Gracias **Gabriel** por los comentarios y observaciones que enriquecieron esta investigación.

Gracias **Lic. Patricia Puente** por su gran ayuda en la aplicación de las encuestas.

CONTENIDO

CAPÍTULO I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.- SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.2.- PROBLEMA	8
1.3.- OBJETIVO	13
CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO	14
2.1 LIDERAZGO	14
2.1.1 Importancia del Liderazgo	14
2.1.2 Motivos del Liderazgo	18
2.1.3 Características y Rasgos del Líder	18
2.1.4 Estilos de Liderazgo	21
2.1.4.1 Liderazgo Transaccional	22
2.1.4.2 Liderazgo Transformacional	23
2.1.4.3 Liderazgo Situacional	25
2.2 MOTIVACIÓN	33
2.2.1 Antecedentes	33
2.2.2 Teorías sobre motivación	35
2.2.2.1 Teoría de necesidades aprendidas de McClelland	35
2.2.2.2 Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow	37
2.2.2.3 Teoría de Alderfer Existencia-Relevancia-Crecimiento (ERG)	40
2.2.2.4 Teoría Motivador-Higiene de Herzberg	41
2.3 TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO	43
2.3.1 Antecedentes	43
2.3.2 Concepto del Trabajador del Conocimiento	45
2.3.3 Características y Comportamientos.....	46
2.3.4 Motivación del “Knowledge Worker”	49
CAPITULO III.- MODELO PARTICULAR	51
3.1 INTRODUCCIÓN	51
3.2 ELEMENTOS DEL MODELO	52
3.2.1 Estilos de Liderazgo	52
3.2.3 Motivación	55
3.2.4 Comportamiento del Trabajador del Conocimiento	62
3.3 HIPOTESIS	65
CAPITULO IV.- ESTUDIO DE CAMPO	68
4.1 METODOLOGÍA	68
4.2 DESCRIPCIÓN DEL LUGAR DE INVESTIGACIÓN	68
4.3 MUESTRA	68

4.4 VARIABLES	72
4.5 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	73
4.6 ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	78
4.7 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	78
CAPITULO V ANALISIS DE RESULTADOS	79
5.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO	79
5.1.1 Estilos de Liderazgo	79
5.1.2 Motivación.....	80
5.1.2.1 Oportunidades de Crecimiento	80
5.1.2.2 Satisfacción en el Trabajo	81
5.1.2.3 Compañerismo y Cooperación	82
5.1.2.4 Estabilidad y Seguridad Organizacional	84
5.1.2.5 Logro de Metas	85
5.1.2.6 Recompensas Económicas	86
5.1.2.7 Reconocimiento	87
5.1.2.8 Trato Igualitario	88
5.1.2.9 Empowerment	89
5.1.2.10 Percepción a Futuro	91
5.1.3 Comportamientos esperados en “Knowledge Workers”	92
5.1.3.1 Busca estar involucrado en el área de operación	92
5.1.3.2 Al desarrollar el trabajo requiere un alto nivel de autonomía	92
5.1.3.3 Busca aportar en la realización de las metas de la empresa.....	92
5.1.3.4 Establece comunicación informal a fin de dialogar con sus compañeros para compartir información y experiencias	93
5.1.3.5 Compara el resultado de sus esfuerzos con los de sus compañeros	93
5.1.3.6 Tiene disposición a compartir su experiencia y conocimientos	93
5.1.3.7 Busca trabajar colaborativamente a fin de compartir información con sus compañeros y resolver problemas	94
5.1.3.8 Busca aprender y actualizarse continuamente para mantener su trabajo	94
5.1.3.9 Busca desarrollar relaciones con personas expertas a fin de exponerse a nuevas ideas y maneras de hacer las cosas	94
5.1.3.10 Cree usted que la educación formal no es suficiente	95
5.1.3.11 Considera que aprende más mientras trabaja	95
5.1.3.12 Considera que usted es recompensado más por lo que sabe que por lo que hace	95

5.2 ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES	96
5.3 ANÁLISIS ESTADÍSTICO	101
5.3.1 Validación de Hipótesis 1 y 2.....	101
5.3.2 Validación de Hipótesis 3 y 4.....	104
CAPITULO V.- CONCLUSIONES	107
6.1 LIMITACIONES Y ESTUDIOS FUTUROS	112
Referencias	113
Anexos	119
Vita	122

ÍNDICE DE FIGURAS

1.1 ITU: Reporte Mundial de Telecomunicaciones (1999)	2
1.2 Países que han privatizado sus operadoras nacionales de Telecomunicaciones 1999.....	4
1.3 Porcentaje de países que permiten la competencia en los servicios básicos de telecomunicaciones	4
1.4 Recursos Humanos y Administración del Conocimiento:Un nexo	11
2.1 Liderazgo Situacional.....	27
2.2 Jerarquía de necesidades Maslow.....	39
2.3 Modelo de Herzberg	42
2.4 Modelo de creación del Conocimiento (SECI) Nonaka y Takeuchi 2003	44
3.1 Modelo Particular.....	67
4.1 Distribución de la muestra por jerarquía.....	69
4.2 Distribución de la muestra por antigüedad	70
4.3 Distribución de la muestra por edad.....	70
4.4 Distribución de la muestra por género.....	71
4.5 Distribución de la muestra por estado civil	71
4.6 Distribución de la muestra por grado máximo de estudios	72

ÍNDICE DE TABLAS

2.1 Rasgos del Liderazgo	19
2.2 Comparación de cuatro Teorías de Motivación	43
4.1 Variables y factores a evaluar para el diseño del instrumento de medición	73
4.2 Diseño para la selección de estilos de Liderazgo	74
5.2.1 Relación de los estilos de liderazgo con Oportunidades de Crecimiento y Satisfacción en el Trabajo.	97
5.2.2 Relación de los estilos de liderazgo con Compañerismo y Cooperación y Estabilidad y Seguridad	97
5.2.3 Relación de los estilos de liderazgo con Trato Igualitario y Logro de Metas.	98
5.2.4 Relación de los estilos de liderazgo con Recompensas y Reconocimiento.....	98

5.2 ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES	96
5.3 ANÁLISIS ESTADÍSTICO	101
5.3.1 Validación de Hipótesis 1 y 2.....	101
5.3.2 Validación de Hipótesis 3 y 4.....	104
CAPITULO V.- CONCLUSIONES	107
6.1 LIMITACIONES Y ESTUDIOS FUTUROS	112
Referencias	113
Anexos	119
Vita	122

ÍNDICE DE FIGURAS

1.1 ITU: Reporte Mundial de Telecomunicaciones (1999)	2
1.2 Países que han privatizado sus operadoras nacionales de Telecomunicaciones 1999.....	4
1.3 Porcentaje de países que permiten la competencia en los servicios básicos de telecomunicaciones	4
1.4 Recursos Humanos y Administración del Conocimiento:Un nexo	11
2.1 Liderazgo Situacional.....	27
2.2 Jerarquía de necesidades Maslow.....	39
2.3 Modelo de Herzberg	42
2.4 Modelo de creación del Conocimiento (SECI) Nonaka y Takeuchi 2003	44
3.1 Modelo Particular.....	67
4.1 Distribución de la muestra por jerarquía.....	69
4.2 Distribución de la muestra por antigüedad	70
4.3 Distribución de la muestra por edad.....	70
4.4 Distribución de la muestra por género.....	71
4.5 Distribución de la muestra por estado civil	71
4.6 Distribución de la muestra por grado máximo de estudios	72

ÍNDICE DE TABLAS

2.1 Rasgos del Liderazgo	19
2.2 Comparación de cuatro Teorías de Motivación	43
4.1 Variables y factores a evaluar para el diseño del instrumento de medición	73
4.2 Diseño para la selección de estilos de Liderazgo	74
5.2.1 Relación de los estilos de liderazgo con Oportunidades de Crecimiento y Satisfacción en el Trabajo.	97
5.2.2 Relación de los estilos de liderazgo con Compañerismo y Cooperación y Estabilidad y Seguridad	97
5.2.3 Relación de los estilos de liderazgo con Trato Igualitario y Logro de Metas.	98
5.2.4 Relación de los estilos de liderazgo con Recompensas y Reconocimiento.....	98

5.2 ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES	96
5.3 ANÁLISIS ESTADÍSTICO	101
5.3.1 Validación de Hipótesis 1 y 2.....	101
5.3.2 Validación de Hipótesis 3 y 4.....	104
 CAPITULO V.- CONCLUSIONES	107
6.1 LIMITACIONES Y ESTUDIOS FUTUROS	112
 Referencias	113
Anexos	119
Vita	122

ÍNDICE DE FIGURAS

1.1 ITU: Reporte Mundial de Telecomunicaciones (1999)	2
1.2 Países que han privatizado sus operadoras nacionales de Telecomunicaciones 1999.....	4
1.3 Porcentaje de países que permiten la competencia en los servicios básicos de telecomunicaciones	4
1.4 Recursos Humanos y Administración del Conocimiento:Un nexo	11
2.1 Liderazgo Situacional.....	27
2.2 Jerarquía de necesidades Maslow.....	39
2.3 Modelo de Herzberg	42
2.4 Modelo de creación del Conocimiento (SECI) Nonaka y Takeuchi 2003	44
3.1 Modelo Particular.....	67
4.1 Distribución de la muestra por jerarquía.....	69
4.2 Distribución de la muestra por antigüedad	70
4.3 Distribución de la muestra por edad.....	70
4.4 Distribución de la muestra por género.....	71
4.5 Distribución de la muestra por estado civil	71
4.6 Distribución de la muestra por grado máximo de estudios	72

ÍNDICE DE TABLAS

2.1 Rasgos del Liderazgo	19
2.2 Comparación de cuatro Teorías de Motivación	43
4.1 Variables y factores a evaluar para el diseño del instrumento de medición	73
4.2 Diseño para la selección de estilos de Liderazgo	74
5.2.1 Relación de los estilos de liderazgo con Oportunidades de Crecimiento y Satisfacción en el Trabajo.	97
5.2.2 Relación de los estilos de liderazgo con Compañerismo y Cooperación y Estabilidad y Seguridad	97
5.2.3 Relación de los estilos de liderazgo con Trato Igualitario y Logro de Metas.	98
5.2.4 Relación de los estilos de liderazgo con Recompensas y Reconocimiento.....	98

5.2.5 Relación entre los estilos de liderazgo con Empowerment y Percepción a Futuro.....	99
5.2.6 Comparativa entre los estilos de liderazgo y comportamientos esperados en trabajadores del conocimiento	99
5.3.1 Análisis de varianza entre los estilos de liderazgo y las actitudes.....	102
5.3.2 Checklist de validación de las hipótesis 1 y 2	103
5.3.3 Análisis de varianza entre los estilos de liderazgo y los comportamientos esperados en trabajadores del conocimiento.	104
5.3.4 Checklist de validación de las hipótesis 3 y 4	106
6.1 Relaciones entre el estilo Delegativo, actitudes y comportamientos.....	109
6.2 Relaciones entre el estilo Participativo, actitudes y comportamientos.....	109
6.3 Relaciones entre el estilo Consultivo, actitudes y comportamientos.....	110
6.4 Relaciones entre el estilo Directivo, actitudes y comportamientos.....	110

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La industria de las telecomunicaciones se ha desarrollado para satisfacer la necesidad de las personas de comunicarse entre si, aún sí no se encuentran en el mismo lugar. En aproximadamente 100 años ésta industria ha crecido de tal manera que se ha convertido en uno de los más importantes segmentos de la economía mundial (Grönqvist, 1999).

De acuerdo con Grönqvist (1999) las telecomunicaciones puede ser dividida en grupos de acuerdo a diferentes roles dentro de la cadena de valor de la industria. Los principales son:

a) Fabricantes de Equipo:

Venden el hardware tanto para empresas como para usuarios finales. Sus principales productos son en sistemas móviles y redes fijas, equipo de terminales y soluciones de datos inalámbricas. La industria está muy concentrada debido al rápido desarrollo y crecimiento de la demanda de grandes inversiones para la investigación y manufactura. Las compañías más importantes son fabricantes de equipo móvil tales como Nokia, Motorola y Ericsson, otros importantes actores son Alcatel, Siemens y Lucent.

b) Operadores de Redes:

Este segmento está también concentrado debido a que en la mayoría de los países las compañías nacionales han tenido el monopolio en telecomunicaciones. Las grandes compañías en este campo son NTT (Nippon Telegraph & Telephone) de Japón, AT&T (American Telephone & Telegraph Company) y Bell Atlantic de Estados Unidos, Deutsche Telecom, British Telecom y France Telecom. Actualmente estos mercados han sido en la mayoría de los casos privatizados y así en muchos países los clientes pueden elegir de diferentes operadores.

c) Compañías de Servicio de Redes:

Incluye a un grupo diversificado de compañías tales como: proveedores de servicio de redes, acceso a Internet, consultores y comerciantes de equipo. El más rápido crecimiento en este sector son los servicios relacionados con Internet los cuales han crecido de manera exponencial cada año (Grönqvist, 1999).

La industria de las telecomunicaciones ocupa un lugar importante en la economía mundial, se coloca como la tercera en tamaño después de la banca y salud. Además juega un papel importante para las demás industrias al permitir el transporte de información. De ahí que tiene el papel crucial en la formación de la sociedad de información. En la siguiente figura se muestra el crecimiento que se esperaba desde 1992 hasta el año 2000 en billones de dólares (Grönqvist, 1999).

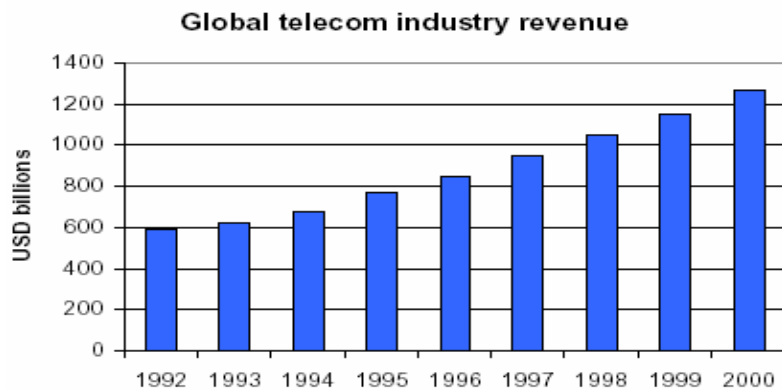


Figura 1.1 ITU: Reporte Mundial de Telecomunicaciones (1999)

No obstante, la estructura total de la industria en las telecomunicaciones esta cambiando debido al desarrollo que ha estado ocurriendo en el mundo.

Algunos de los mayores cambios incluyen:

- Servicios orientados al consumidor
- Diversificación a nuevos servicios, tecnologías y mercados
- Competidores inesperados
- Globalización

Esos cambios a nivel global influyen en la industria fuertemente, debido a que se pasa a operar en una situación totalmente diferente de lo que se había hecho anteriormente, es decir, los operadores de telecomunicaciones solían tener un monopolio y ahora se encuentran con una competencia a nivel mundial. Además que esos operadores no sólo son los únicos competidores

sino por ejemplo, los operadores de televisión por cable que ofrecen servicios similares (Grönqvist, 1999).

En cuanto a orientación al consumidor, esto implica que los operadores están cambiando su actitud hacia estos, desarrollando nuevas tecnologías y servicios innovadores. La segmentación del consumidor será más importante estos días, debido a que la variedad de servicios crecerá y así los mercados correctos serán encontrados (Grönqvist, 1999). De ahí que la industria está en medio de un cambio profundo de poder de negociación del proveedor de servicios de telecomunicaciones sobre el consumidor. Se han ido los días en que las compañías de telecomunicaciones podían introducir un servicio y esperar a que fuese aceptado tal y como está. La desregulación y tecnología digital han cambiado dramáticamente esa estrategia al incrementar el número de servicios suministrados, los cuales a su vez han llevado a bajar costos, mayor libertad de elección y un incremento en la demanda. Los consumidores no sólo tienen la razón, sino también el poder de decidir en la vida o muerte del producto o servicio (Sirois, 1999). En este sentido, las compañías comercializadoras que deseen suministrar un excelente servicio al cliente, necesitan igualmente ser hábiles en manejar a sus empleados y tecnología mientras continúan satisfaciendo a los stakeholders (F. Polak, Leonard & H. Kleiner, Brian 2001).

Por otro lado, las telecomunicaciones son por si mismas agentes del cambio, el vehículo a través del cual las compañías se transforman y de esa manera continúan creciendo. La masiva conectividad que ésta industria facilita está borrando las fronteras que una vez fueron separadas no sólo por las naciones, sino también por las corporaciones y sus proveedores, socios y empleados. De esta manera, la industria de las telecomunicaciones ha estado actuando de catalizadora así como beneficiaria al integrar los mercados a nivel mundial, jugando un papel central en la globalización económica (Sirois, 1999).

La globalización no hace mucho tiempo existía como una teoría más de administración, hoy es una realidad económica. Actualmente el escenario es radicalmente diferente. Aunque la idea de la globalización se ha vuelto un concepto de todos los días, sus implicaciones están aún lejos de ser ampliamente entendidas. De cierta manera, adaptarse al ritmo actual, puede ser más difícil para una compañía que haya tenido un largo y conocido éxito. En la dinámica presente del ambiente de negocios, muchas estructuras y prácticas que funcionaron tan sólo hace un año ahora son obsoletas (Sakus, 1991).

Así, dentro de la industria de las telecomunicaciones se está cambiando rápidamente. Nuevos servicios están siendo creados cada día conforme la tecnología avanza. Los clientes en general, quieren servicios con mayor calidad y a precios más bajos. Por lo tanto muchos países han privatizado su industria

de las telecomunicaciones a fin de volverse más competitivos (Hwan & Lee 2000).

En las siguientes gráficas se muestra el porcentaje de países que privatizaron sus operadoras nacionales de telecomunicaciones y el porcentaje que permite la competencia en los servicios básicos de telecomunicaciones, por región:

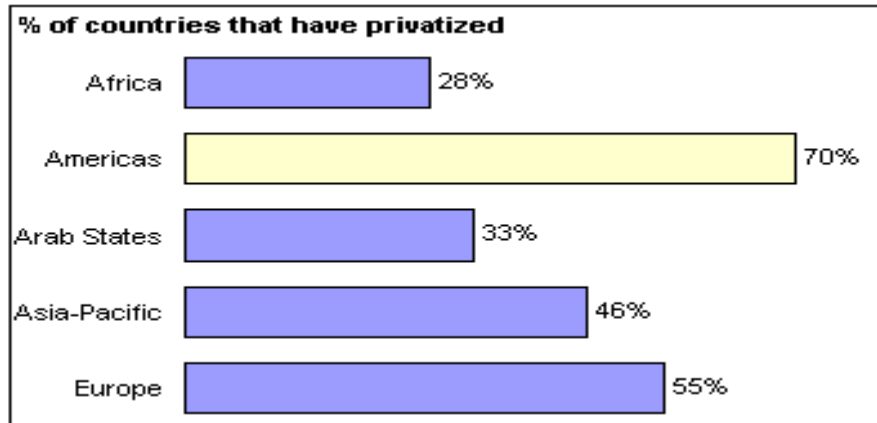


Figura 1.2 Países que han privatizado sus operadoras nacionales de telecomunicaciones 1999

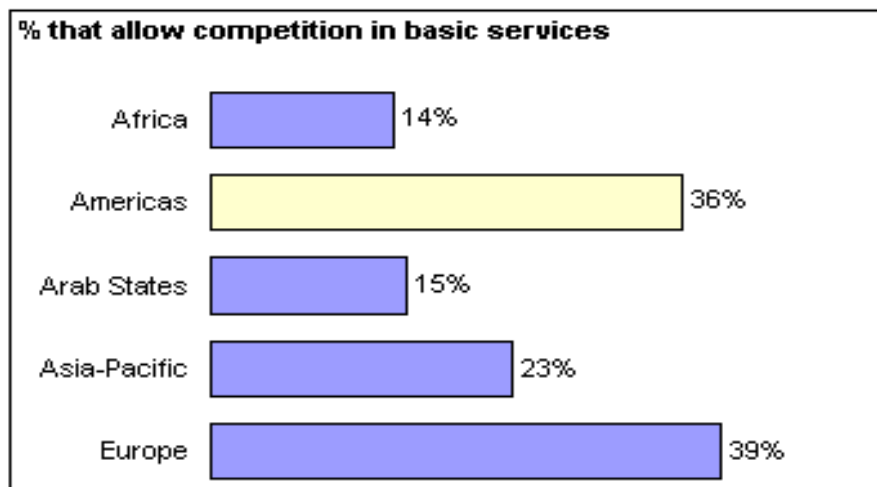


Figura 1.3 Porcentaje de países que permiten la competencia en los servicios básicos de telecomunicaciones

ITU World Telecommunication Regulatory Database. (ITU, 2000)

nota: Los servicios básicos se refieren a líneas fijas locales y servicios de larga distancia

De esta manera, el mundo está comenzando a ser un mercado industrial único, y como medios para vencer las dificultades, tales como mercados abiertos, competitividad y privatización, algunas compañías han forzado el

proceso de innovación para modernizar sus procesos y actividades de trabajo (Hwan & Lee 2000).

Así, conforme avanza la tecnología a través de los procesos de innovación, el ciclo de la desregulación conduce al surgimiento de compañías que sean capaces de desarrollar las redes de servicios locales y globales, sin poseer de una estructura en lo absoluto. A través de la liberalización y privatización. Este fenómeno sigue expandiéndose sobre el globo e incrementando la competencia (Sirois, 1999).

Entonces en primera instancia, ésta industria es una de las más novedosas del mercado, donde el monopolio y regulación están cediendo el paso a la nueva tecnología y a la competitividad. Lo que fue una vez considerada una industria segura y tradicional se está volviendo riesgosa y dinámica (Polak & Kleiner 2001).

De ahí que se necesita un nivel más alto de competencia, desde arriba hacia abajo. Definir competencia y palabras como “suficiente” y “adecuado” pueden venir a la mente. Competencia a ese nivel estuvo bien cuando se operaba en un ambiente de monopolio, cuando se podía depender de los clientes y el flujo de ingresos. Estos eran seguros como el ciclo de las estaciones. Los trabajos en las compañías de telecomunicaciones estaban claramente definidos. Los empleados permanecían por años y obtenían un sentido de privilegio a través de un trabajo ligero, en su mayoría como operadores de planta. No había la necesidad de planes estratégicos o campañas de mercado (Bruner, 1999).

Mondy y Huberman (1999) comentan que el mundo nunca antes había visto cambios tan rápidos de tecnología como los que se pueden ver en las tecnologías de información y comunicaciones. Una estimación es que los cambios tecnológicos están llegando tan rápido que una persona puede que tenga que cambiar su repertorio de habilidades tres o cuatro veces en su profesión. Los avances hechos afectan cada área de los negocios, incluyendo los recursos humanos (Rennie, 2003).

White (1991) comenta que los cambios continuos en la tecnología y procesos de trabajo trae consigo un incremento en la demanda por adquirir trabajadores que tengan habilidades avanzadas o quienes puedan aprender nuevas habilidades rápidamente. Esto no sólo significa que los empresarios tendrán que competir más agresivamente por el talento, sino que también necesitarán encontrar maneras de motivar a sus actuales empleados para mejorar habilidades y llevar más responsabilidades para su desempeño laboral.

Hogg (1993) asumía que las compañías exitosas del futuro, serían aquellas que reconozcan la contribución de su gente y su importancia de aprendizaje y adaptación a las circunstancias cambiantes.

Por consiguiente las empresas de telecomunicaciones deben estar en proceso de adquirir un nuevo conjunto de habilidades que les permitan dominar el ambiente competitivo. Su éxito en el futuro dependerá del incremento de su nivel de competencia (Bruner, 1999).

Para ser competitivos según Serrano, Bane y Tunstall (1991), muchas compañías de Telecomunicaciones habían comenzado a ser los proveedores de precios bajos y buen servicio, pero se ha estado volviendo más difícil cumplir esta misión sin ser un actor global importante. Por lo que para ser participantes exitosos en las empresas de Telecomunicaciones a nivel global, se deben adherir ciertas estrategias que incluyen:

- 1.-Definir y construir competencias clave
- 2.-Establecer prioridades para oportunidades internacionales que ofrezcan un amplio rango de beneficios potenciales.
- 3.-Desarrollar una estructura global de negocios integrada.
- 4.-Invertir en gente

Para competir en la nueva realidad global, la superioridad tecnológica no es suficiente, se debe tener más que productos avanzados en venta. Se debe proveer un valor superior al cliente. Se requiere un compromiso con la calidad total (Sakus, 1991).

Tres elementos ayudan a crear las condiciones necesarias para la calidad total:

- 1.- La naturaleza de los negocios
- 2.-La estrategia corporativa, apoyada por los cambios organizacionales.
- 3.-Empleados motivados, comprometidos con la excelencia.

Además, uno de los asuntos más críticos en los negocios de las telecomunicaciones aparte de la administración del cambio y la calidad total, es el liderazgo, explica Frank Blount (1995) CEO de la compañía de telecomunicaciones de Telstra Corporation. "No deberíamos pensar en el liderazgo en el sentido tradicional; no meramente como otra palabra para el más alto ejecutivo en la organización. Más bien en el tipo de liderazgo que existe a todos los niveles de la organización. En este sentido, el liderazgo (y los conceptos los cuales avalan la calidad) es principalmente relacionado con gente

y su comportamiento. Una cultura de calidad sólo puede funcionar si ésta se relaciona directa, ajustada y claramente al trabajo que la gente hace.”

Lograr un posicionamiento mundial requiere también de un mejoramiento en cada faceta de la compañía, ya que un competidor global exitoso será la empresa que construya y explote nuevas oportunidades, lo que requiere de un gran esfuerzo de la corporación, con un fuerte liderazgo desde la dirección y un activo compromiso del empleado (Sakus, 1991).

Liderazgo tiene que ver con apoyo, cambio positivo, aprendizaje, empowerment y responsabilidad. Se trata de intercambio libre y abierto de información relevante, es prevalecer en lugar de sobrevivir. Una cultura efectiva de liderazgo, establecida dentro de un esquema de calidad, creará un negocio que es seguro de sí mismo y a su vez competitivo (Anónimo, 1995).

Otro común denominador que se ha encontrado en varios grados en compañías competitivas es que poseen una fuerte cultura de motivación a sus empleados. Las mejores compañías se enfocan en productos y gente; evitan actividades que les causen perder enfoques. Se dirigen en términos de calidad y servicio al cliente y pasan por alto modas administrativas (F. Polak, Leonard & H. Kleiner, Brian 2001).

Entonces, la competencia administrativa es ahora percibida diferente a como era vista antes, adaptabilidad, anticipación de necesidades del cliente, habilidades humanas, liderazgo estratégico, orientación internacional, iniciativa, auto motivación, etc., son consideradas a ser los valores vitales y competencias del líder, que se están volviendo más y más importantes en un mundo de rápidos cambios. Según Alcatel “Los líderes en la nueva era de las telecomunicaciones serán aquellos quienes puedan adaptar su cultura más rápido, mejor y a más bajo costo en las realidades del mercado” (Vloebergs, 2001).

Durante la última década, las habilidades interpersonales se han vuelto más completas en el liderazgo efectivo. Donde los líderes fueron vistos para controlar, planear e inspeccionar la marcha de toda una organización, actualmente, en las industrias orientadas más al servicio, los roles de liderazgo son también para motivar e inspirar a otros, fomentar actitudes positivas en el trabajo, y crear un sentido de contribución e importancia con y entre los empleados (Hogan y otros, 1994).

Es así que tratándose de compañías que tienen como estrategia competitiva a la innovación y suministrar servicios con mayor calidad, como lo es el caso de

la industria de las telecomunicaciones, es preciso darle valor a los factores intangibles que están permitiendo potencializar su inteligencia organizacional y permanencia en un mercado global.

De esta manera, resulta importante estudiar y analizar los estilos de liderazgo y las actitudes de los colaboradores de las organizaciones, en especial los de las empresas de Telecomunicaciones, que generan innovación y nuevos conocimientos, que hoy en día esta capacidad de crear y utilizar tal conocimiento es considerada las más importante fuente de ventaja competitiva de una empresa (Nonaka, 1990) dada la tendencia de crecimiento en tecnología y acceso a las tecnologías de información que se ha venido mostrando en la última década.

La importancia del estudio y análisis es determinar específicamente la relación que pueda existir entre los estilos de liderazgo, actitudes y comportamientos en trabajadores del conocimiento que laboran actualmente en empresas de Telecomunicaciones en México.

1.2.- PROBLEMA

Pocas compañías de telecomunicaciones han estado conscientes de sus verdaderas ventajas competitivas o capacidades específicas que desempeñan mejor que otras, es decir, las competencias clave que pueden incluir no sólo habilidades funcionales, sino productos, procesos y habilidades de cambio administrativo en áreas específicas. Ciertamente definir tales capacidades clave es un difícil, pero necesario prerrequisito para explotar las oportunidades globales (Serrano, Bane, Tunstall 1991).

De acuerdo con Hamel y Prahalad (1990) el éxito de un negocio puede estar basado sólo en creatividad innovativa, conocimiento y especialización que una organización tiene disponibles, este potencial de la empresa está expresado en sus competencias clave.

Las competencias clave son una combinación única de especialización del negocio y habilidades que le den una característica distintiva. Son las áreas particulares de especialización y consisten en la sinergia de "recursos" tales como la motivación, esfuerzo del empleado, especialización tecnológica y profesional, e ideas acerca de colaboración y administración (Bergenhengouwen, Ten y Mooijman, 1997).

De ahí que las empresas de Telecomunicaciones tienen que incrementar su atención en las "competencias clave", que han estado desarrollando. Estas son específicas de la organización y, siempre que sean utilizadas efectivamente,

aseguran una ventaja sobre sus competidores. Tan pronto como las empresas comiencen a concentrarse en sus competencias clave, tendrán que poner mucha atención en las capacidades de sus empleados. Parece que cada organización ha probado cada vez más su valor agregado (Bergenhengouwen, Ten y Mooijman, 1997).

El contenido y forma de las competencias clave son creadas a través de las conexiones entre los objetivos de la organización, estrategia, estructura y cultura, así como sus conceptos de administración, la especialización de sus empleados y el grado con que estos son valorados por la administración. Las habilidades y motivación de los empleados son una importante ayuda estratégica en la realización de los objetivos de la empresa. Para obtener el máximo beneficio de las competencias clave, es sumamente importante no sólo reconocer la especialización y habilidades de los empleados, sino también poner atención en sus motivos fundamentales y cualidades (Bergenhengouwen, Ten y Mooijman, 1997).

Además, para poder obtener un beneficio de las competencias clave, es necesario tener líderes cuya característica más crítica sea la capacidad de encarar la turbulencia e incertidumbre que enfrentan las compañías de telecomunicaciones y tendrán también la responsabilidad de desarrollar un liderazgo a través de la organización. Esto significa motivar a la gente a crecer más allá, siendo contribuyentes proactivos que estén siempre buscando añadir valor a su trabajo incrementando su potencial (Bagshaw M, Bagshaw C, 1999).

Se necesitará de un tipo de liderazgo que inspire, rete, innove y motive a la gente. Reconociendo que la gente es interdependiente. Los intereses de uno complementan las necesidades de otro. El líder no dependerá de una posición o poder para influir, sino crear alianzas, asociación y relaciones colaborativas basadas en la confianza y credibilidad, al demostrar empatía, fiabilidad, integridad y comunicar abierta y honestamente (Bagshaw M, Bagshaw C, 1999).

La relación entre poder e influencia, así como entre forzar e inducir movimientos, inevitablemente lleva a la pregunta de si es posible para un líder influenciar los cursos de desarrollo sin tener poder? La respuesta es probablemente tan inevitable como la pregunta. Un líder necesita algún tipo de poder para ser capaz de tener influencia. Si se voltea el concepto de otra manera, es posible para un líder tener poder sin cualquier influencia real? Muchos líderes se han confrontado con el hecho de que las viejas prácticas para influenciar la actividad de una organización muy jerárquica y su desarrollo no funcionan como antes (Sotarauta, 2000).

A fin de ser capaces de influenciar eventos, los líderes tienen que actuar en la marea alta de varios y diferentes intereses e intenciones, y encontrar un nuevo rango totalmente diferente de medios que pueden ser aplicados en diferentes eventos. Por otro lado, un buen líder siempre ha sabido como actuar en un complicado contexto, dominando diferentes entornos operacionales, intereses, personas y asuntos simultáneamente. Los líderes han sido capaces también de intuir lo que diferentes personas necesitan en diferentes situaciones, y de ahí, han sido capaces de actuar de acuerdo a las circunstancias (Sotarauta, 2000).

Por otro lado, en una economía global sofisticada, la gente está surgiendo como el recurso corporativo creador o destructor. Sin trabajadores competentes (hábiles de innovar, inspirar, liderar) las compañías no serán capaces de lograr una mejora de calidad genuina y sostenible en sus productos y servicios. Sin empleados hábiles (capaces de aprender nuevas técnicas y adaptarse a los cambios de demanda) las compañías no serán capaces de entrar en nuevos mercados, introducir nuevos productos o implementar una nueva estrategia. Y sin empleados comprometidos (quienes comparten dedicación en calidad y servicio) las compañías encontrarán difícil de sostener cualquier tipo de ventaja competitiva. Encontrar maneras de impulsar la expansión de habilidades y conocimiento, y recompensar a los empleados por su valor agregado en la organización, se convertirá cada vez más en un aspecto importante (White,1991).

En este sentido, la fuente de valor y éxito en empresas de alta tecnología se sitúa en el uso efectivo de los trabajadores del conocimiento. A diferencia de la manufactura tradicional, donde la compañía poseía la fuente clave de valor en la fábrica y las máquinas, la principal fuente de valor en un negocio basado en creación y utilización del conocimiento es el trabajador. Los trabajadores del conocimiento son un recurso escaso, y poseen un alto grado de movilidad de trabajo, siendo capaces de moverse fácilmente a otras compañías y países. El reto de la administración es no sólo atraer y retener a esos trabajadores, sino liberar su conocimiento y creatividad profesional en lugar de dirigir o controlar firmemente sus esfuerzos (Hempel, s.f.).

Los administradores deben estar conscientes de que los empleados profesionales necesitan de libertad a fin de tomar decisiones relacionadas a sus áreas de experiencia técnica. También, las compañías saben que los trabajadores del conocimiento deben mantenerse satisfechos si van a permanecer con la compañía y ser productivos a su más alto nivel (Hempel, s.f.).

Por lo tanto, atraer y motivar a los trabajadores del conocimiento se ha vuelto importante en un mercado basado en conocimiento y trabajo preciso, donde las prácticas de administración del conocimiento y la convergencia global de la tecnología han redefinido la naturaleza del trabajo. Mientras la individualización de las prácticas de empleo y el trabajo basado en equipos pueden proveer flexibilidades personales y organizacionales, alinear los recursos humanos y las estrategias organizacionales para una ventaja competitiva se ha vuelto más importante (Horwitz, Heng, Suazi, 2003).

Alvesson y Karreman (2001) notaron que una perspectiva de la administración del conocimiento es útil en administrar el capital humano de la organización o de hecho viceversa. *Figura 1.4*

Atraer/Contratar Trabajadores del Conocimiento	Motivar/Retener Trabajadores del Conocimiento	Desarrollar Trabajadores del Conocimiento
<i>Obtener y crear conocimiento</i>	<i>Proteger e institucionalizar el conocimiento</i>	<i>Beneficiar y apalancar el conocimiento</i>
Habilidades identificadas, conocimiento, capacidades, las cuales son clave para la sobrevivencia de la organización	Desarrollo de RH estratégico para incrementar el conocimiento habilidades y capacidades	Procesos para la diseminación del conocimiento y comunicación: inter funcional, inter disciplinaria, entre unidades de negocios y regiones
Iniciativas proactivas para atraer talento	Incentivos para incrementar y compartir el conocimiento, reconocimiento y recompensas, diseño de trabajo y cultura	

Figura 1.4.- Recursos Humanos y Administración del Conocimiento:

Un nexo

Journal of Management Studies Vol.38 No 7

Un estudio sobre satisfacción de la labor de los trabajadores del conocimiento identificó que el pago, la naturaleza del trabajo y prospectos de conservar el trabajo como las variables más importantes de satisfacción de trabajo. Otros factores contribuyentes fueron toma de decisiones y relaciones con compañeros. Esos factores son consistentes con los hallazgos de Kinneer y Sutherland (2000), Alvesson (2000) y Thompson y Heron (2002). Alvesson (2000) se refiere a las diferentes y cambiantes bases para identificación y lealtad organizacional. Distingue entre lealtad institucional y comunitaria, la primera se refiere a la cultura, normas e historias, símbolos y prácticas organizacionales los cuales crean lealtad institucional de los individuos. Thompson y Heron

(2002) argumentan que en el contexto de un cambio de contrato psicológico, la lealtad comunitaria se refiere a la identificación con un grupo dependiendo fuertemente en relaciones interpersonales e intereses comunes percibidos. El primer tipo de lealtad puede dudosamente ser más instrumental a las necesidades organizacionales. La combinación de esas medidas de control son referidas a como administración social integrativa (Alveson, 2000). Ambos son importantes en la motivación y retención de los trabajadores del conocimiento, aunque ellos pueden estar más fuertemente identificados con relaciones basadas con compañeros de profesión de un tipo de lealtad comunitaria.

La cultura de la organización, estructura, sistemas y prácticas de RH interactuarían efectivamente en atraer, retener y motivar a los trabajadores del conocimiento. Esto facilitaría un trabajo autónomo y auto dirigido, dependiendo de los niveles de control y de responsabilidad, y la flexibilidad en las condiciones de trabajo (horas de trabajo, tiempo flexible, medio tiempo y trabajo en casa). Barret y otros (2000) y Becker y otros (2001) establecen una diferencia entre procesos tangibles e intangibles de la organización de empresas basadas en conocimiento (KIF's). Los procesos intangibles se refieren a las prácticas de trabajo tales como construir confianza y relaciones, y distribución del aprendizaje en procesos de mejora de trabajo e innovación. Estas convertirán el conocimiento tácito dentro de los empleados en conocimiento explícito, lo cuál es importante en la construcción tanto del capital intelectual como del social, accesibles por otros en la organización. Esos dogmas subrayan la importancia de la cultura de trabajo reforzada por sistemas y prácticas de RH alineados para el exitoso empleo de los trabajadores del conocimiento.

Factores sugeridos como importantes en motivar y retener a los trabajadores del conocimiento incluyen trabajo estimulante, crear una cultura de trabajo que permita autonomía relativa, celebrar logros y desarrollar un sentido de propósito, dirección y entusiasmo. Otras prácticas incluyen voluntad de compartir ganancias, comunicación efectiva, interés por la gente al respetar la dignidad del individuo, suministrando recursos facilitadores (tales como nueva tecnología) y proporcionando a los trabajadores el adquirir habilidades para incrementar su capacidad de obtener un empleo o conservarlo tanto en mercados externos como internos. Esto puede conducir a nuevos contratos psicológicos, con individuos buscando un mercado de empleabilidad sostenible y organizaciones requiriendo de un alto compromiso de trabajo en lugar de seguridad y lealtad en el puesto (Horwitz, Heng, Suazi, 2003).

Existe un aumento de evidencia que organizaciones particulares están comenzando a reconocer qué o cuáles prácticas características de RH conducen a un mejor desempeño del trabajador del conocimiento. Thompson y Heron

(2002) encontraron que la importancia del diseño de puesto como una medida importante de satisfacción del contrato psicológico, está asociada con altos niveles de creación de conocimiento, compromiso y comportamiento organizacional.

Es así que la industria de las telecomunicaciones en México no está muy lejos de estar igual que el resto del mundo, es decir, se esta enfrentando a un nivel de competitividad muy alto debido a que actualmente las organizaciones no sólo compiten en un contexto local sino en uno global, y dicha competitividad se esta basando en mayor medida de factores intangibles como calidad, innovación en tecnología y/o servicio, lo que requiere que las compañías de telecomunicaciones sean hábiles en el manejo de su gente que provee esos factores de competitividad al crear y transmitir el conocimiento, a través de individuos con un perfil en una cultura de aprendizaje continuo y servicio a otros; individuos que estén preparados y dispuestos a compartir su conocimiento e ideas corriendo los riesgos que ello implica. Que no estén temerosos del cambio y sean hábiles de resolver las complejidades que provienen de una expansión acelerada a través de las fronteras y mercados, es decir, individuos con un alto nivel de auto estima y sentido de autorrealización capaces de ejercer un estilo de liderazgo efectivo que haga una contribución significativa para posibilitar el éxito de las organizaciones generando competencias clave, propiciando el incremento de su competitividad haciéndolas más productivas y rentables para la empresa.

1.3 OBJETIVO

La intención de la investigación es identificar la relación entre los diferentes estilos de liderazgo, las actitudes y los comportamientos esperados que están presentes en los trabajadores del conocimiento de las empresas de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información en México.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

De acuerdo con el objetivo y de manera que se pueda obtener un sustento teórico además de profundizar sobre los temas que se tratan en esta investigación, a continuación se presenta la descripción de algunas de las teorías sobre liderazgo, motivación y conceptos alrededor del trabajador de conocimiento que son parte central de esta investigación.

2.1 LIDERAZGO

2.1.1 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

El liderazgo es un tema de actualidad en las empresas. Muchos son los manuales, artículos, conferencias e incluso congresos que versan sobre el tema, y todo apunta que se trata de un asunto de la mayor relevancia para el futuro (Casado, 2000).

Casado (2000) sostiene que cualquier situación corporativa requiere la presencia y dirección de un líder y en esta etapa de transformación su guía es fundamental. Ninguna organización que pretenda abordar una experiencia de renovación esencial conseguirá sus propósitos sin una acción común de todos sus miembros, y para lograrlo es fundamental la labor de alguien que abra el camino y oriente el esfuerzo de todos.

En estos tiempos de transformación que se viven, su función es aún más esencial, hasta el punto de que muchas organizaciones dependen del buen criterio de un líder. Su papel será similar al de un entrenador frente a un deportista. Preparar y poner a punto todos los músculos y recursos para lograr la victoria. En los momentos difíciles, el jugador girará su vista y esperará el consejo y ánimo para seguir luchando. Entonces será cuando el líder deba ofrecer su mejor respuesta (Casado, 2000).

Por su parte Kotter (1996) sostiene que la primera misión del directivo es provocar el cambio, como ya lo destacó Drucker hace años. Para que éste tenga impacto y transforme la organización debe extenderse aguas abajo, con el apoyo explícito de la dirección. Es preciso contar con un estilo de liderazgo que, decididamente, apueste por el cambio y afronte el reto que supone ganar el futuro.

Según Kotter (1996), el líder que desee generar un cambio fundamental debe establecer un proceso con las siguientes ocho etapas:

1. Infundir un sentimiento de urgencia a partir de las condiciones del entorno y las carencias actuales.
2. Crear una coalición orientadora con poder o que trabaje conjuntamente y haga descender el cambio hasta el nivel del individuo que realmente tiene que cambiar.
3. Desarrollar una visión y una estrategia para el proceso e idealizar la visión mediante valores emocionales.
4. Comunicar la visión a los miembros de la empresa.
5. Ofrecer soluciones como modelo (aprendizaje social) y capacidad de acción (empowerment) a una base amplia de la empresa.
6. Señalar victorias o establecer hitos a corto plazo que no sean difíciles de alcanzar, y celebrarlos en común.
7. Consolidar los avances y provocar la continuidad del cambio.
8. Arraigar los nuevos comportamientos en la cultura de la empresa.

De acuerdo con Kirkpatrick y Locke (1991) las funciones de un líder se pueden resumir en las siguientes seis actividades:

1.-Estructurar: El líder debe asegurarse que la estructura de la organización facilite el flujo de información en todas direcciones.

2. Seleccionar y Entrenar: Los líderes deben estar seguros que el personal contratado debe tener los rasgos necesarios para aceptar e implementar la visión. Mantener y actualizar las habilidades.

3.-Motivar: Los líderes no pueden lograr las metas por si solos, deben estimular a otros para trabajar por ello también. Deben generar entusiasmo, compromiso y conformidad. Los líderes efectivos utilizan seis maneras de motivar a los seguidores:

a).- *Autoridad Formal*. El líder es el jefe y debe usar su poder legítimo constructivamente.

b).- *Modelos*. Los líderes deben comportarse en la manera que ellos deseen que sus seguidores se comporten.

c).- *Construir autoconfianza subordinada*. Si los empleados han sido cuidadosamente seleccionados y entrenados, tal confianza será justificada.

d).- *Delegación de Autoridad*. Dar autonomía y responsabilidad a los empleados crea empowerment. Charles Manz y Henry Sims (1989) sostienen que delegar autoridad incrementa, de hecho, el poder de los líderes al ayudar a sus subordinados a ser más capaces en lograr las metas de la organización.

e).- *Metas específicas y retadoras* Asegurar que los subordinados tengan metas específicas y retadoras conduce a altos desempeños que metas ambiguas. Deben ser retroalimentadas indicando el progreso en relación a las mismas.

f).- *Recompensas y sanciones*. Los líderes efectivos no son tolerantes con aquellos que rechacen la visión o fallen repetidamente lograr metas razonables. Las personas suelen aprender más por observar modelos que de las consecuencias de sus propios actos. Las recompensas pueden incluir incremento de salario, promociones y reconocimientos.

4. *Manejo de Información*. Los líderes tienen una profunda influencia en como es administrada la información dentro de la organización. Son eficientes depósitos de información ya que deben escuchar activamente, impulsando a los subordinados a expresar sus opiniones.

5.-*Construcción de equipos*. Lograr las metas requiere de colaboración entre muchos (en algunos casos cientos y miles) individuos. Los líderes necesitan ayudar a construir equipos efectivos, comenzando con la alta gerencia. Mientras que un líder no puede hacer todo, puede asegurarse que todo se está realizando al contratar, entrenar y motivar personas hábiles que trabajen juntas con eficiencia y ellos a su vez puedan construir equipos de trabajo efectivos.

6.-*Promover el cambio y la innovación*. Finalmente los líderes deben promover el cambio y la innovación. La visión dado que pertenece a un

estado futuro deseado, es el punto de partida del cambio. Esto debe ser reforzado por una constante reestructuración, retención continua para desarrollar nuevas habilidades, establecer metas específicas para la innovación y mejoras, innovación remunerante, impulsar un flujo constante de información en todas las direcciones y enfatizando una respuesta rápida a las demandas del cliente.

Autores como Peters y Waterman (1992) revelaron que un liderazgo de alto desempeño pondrá más atención a los elementos “suaves” (Estilo, Habilidades, Personal, Valores compartidos). Reportan que en algunas industrias como las Telecomunicaciones, cualquier ventaja competitiva vendrá de las habilidades y valores compartidos de la gente, más que de un producto.

Peters y Waterman (1992), citado en Hogg (1993) describen el esquema que sugiere que las organizaciones están compuestas de siete elementos. Esta estructura muestra los factores que tienen el potencial de influir en el éxito de la organización:

1.-*Estrategia*. Se refiere a la manera en que la ventaja competitiva será lograda por una organización.

2.-*Estructura*. Es la manera en la cual las tareas, actividades y gente son agrupadas. Abarca relaciones de comunicación y toma de decisiones para y hacia la especialización e integración.

3.-*Sistemas*. Se refiere a los sistemas formales y procedimientos tales como: interpretación de medidas y gratificaciones, sistemas de información, sistemas de presupuesto y planeación.

4.-*Estilo*. Cubre el liderazgo predominante en la organización y el estilo completo de la gente dentro de la organización. Cubre normas de trabajo, como la gente interactúa entre sí y con los clientes.

5.-*Personal*. Cubre los asuntos de reclutamiento, selección, integración, desarrollo y orientación profesional. Básicamente se refiere a la gente a sus antecedentes y competencias.

6.-*Habilidades*. Ligadas al personal, se refiere a las competencias que residen dentro de la organización que pueden ser individuales u organizacionales que resultan de prácticas administrativas y tecnología.

7.-*Valores Compartidos.* Son los principios guía e ideas alrededor de los cuales una compañía funciona. Los valores buscan enfocar y guiar conductas dentro de la compañía en una dirección particular, por ejemplo resaltar la importancia de los clientes o de los empleados.

2.1.2 MOTIVOS DEL LIDERAZGO

Estudios muestran que el liderazgo involucra el deseo de influir y dirigir a otros y es a menudo equivalente a la necesidad de poder. Las personas con una alta motivación de liderazgo piensan mucho acerca de influir en otras personas, ganar un argumento, o ser una autoridad mayor. Prefieren estar en el rol de líder que en el de subordinado. La voluntad de asumir responsabilidad, lo cual parece coincidir con la motivación del liderazgo, es frecuentemente encontrada en los líderes. (Kirkpatrick, Locke. 1991)

La efectividad del líder depende de lo que está detrás de ello. Un líder con un motivo personalizado de poder busca el poder como un fin en si mismo. Esos individuos tienen poco auto control, son a menudo impulsivos, y se enfocan en coleccionar símbolos de prestigio personal. Adquirir poder solamente en el nombre de dominar a otros puede ser basado en una profunda falta de confianza en si mismo.

En contraste, un líder con un motivo socializado de poder usa este como medio para lograr las metas deseadas, o una visión. Su uso esta expresado como la habilidad de desarrollar redes y coaliciones, ganar la cooperación de otros, resolver conflictos en una manera constructiva, y usar el ejemplo para influir en los demás. Individuos con un motivo socializado de poder ejercen el poder más por el beneficio de la organización entera y son menos probables de ser usados para manipular. Esos líderes son también menos defensivos, más gustosos de tomar el consejo de los expertos, y tener una vista muy amplia. (Kirkpatrick, Locke. 1991). Sotarauta (2000) comenta que un líder que tiene habilidades sociales, es capaz de crear una atmósfera que inspirará a las personas.

En la investigación del liderazgo y las diferentes teorías acerca de ello dependen fuertemente en el estudio de la motivación, sugiriendo que el liderazgo es nada menos que un conjunto de comportamientos que está creando un entorno en el cual las personas son motivadas a producir y moverse en la dirección del líder. Al crear el entorno correcto, uno en el cual las personas quieran estar involucradas y sentir un compromiso en su trabajo, los líderes tendrán la capacidad de influir y dirigir las actividades de otros. (Horner, 1997)

2.1.3 CARACTERÍSTICAS Y RASGOS DEL LÍDER

Kirkpatrick y Locke (1991) comentan que son seis los rasgos en que los líderes difieren de los no líderes e incluyen:

Rasgos de Liderazgo	
Estímulo	<i>Logro, Ambición, Energía, Tenacidad, Iniciativa</i>
Motivación del Liderazgo	<i>(Personalizada vs. Socializada)</i>
Honestidad e Integridad	
Auto Confianza	<i>(Incluye estabilidad Emocional)</i>
Habilidad Cognitiva	
Conocimiento del Negocio	
Otros Rasgos	<i>(Apoyo Frágil): Carisma, Creatividad/Originalidad, Flexibilidad</i>

Tabla 2.1 Rasgos del Liderazgo

1. *Estímulo*. El término se refiere a una constelación de rasgos y motivos reflejando un alto nivel de esfuerzo. Cinco aspectos de estímulo incluyen logro, motivación, ambición, energía, tenacidad, e iniciativa.
2. *Honestidad e Integridad*. La honestidad y la integridad son virtudes en todos los individuos, pero tienen un especial significado para los líderes. Sin esas cualidades, el liderazgo es debilitado. La integridad es la correspondencia entre la palabra y la acción y la honestidad se refiere a ser veraz. Las dos forman las bases de una relación de confianza entre el líder y sus seguidores. Los líderes efectivos son creíbles, con excelentes reputaciones, y altos niveles de integridad.
3. *Auto Confianza*. Hay muchas razones por las cuales el líder debe tener auto confianza. Ser líder es un trabajo muy difícil. Una gran cantidad de información debe ser reunida y procesada. Una serie de constantes problemas deben ser resueltos y las decisiones se tienen que tomar. Los seguidores tienen que estar convencidos de perseguir cursos específicos de acción. Los contratiempos tienen que ser vencidos. Se deben tomar riesgos de cara a la incertidumbre. Una persona con desconfianza nunca podrá tomar las acciones necesarias ni las ordenes con respecto a otros.

La autoconfianza juega un papel importante en la toma de decisiones y en ganar la confianza de otros. Obviamente, si el líder no está seguro de que decisión tomar, o expresa un alto grado de duda, entonces los

seguidores es poco probable que confíen en él y se comprometan con la visión.

4. *Estabilidad Emocional.* La auto confianza ayuda a los líderes efectivos a permanecer aun con templanza. Generalmente, mientras que el empleado hiciere su trabajo, los líderes permanecen serenos sobre si un empleado cometió un costoso error. La estabilidad emocional es especialmente importante cuando se resuelven conflictos interpersonales y cuando se representa a la organización. Un ejecutivo que pierda el temperamento no fomentará mucha confianza y trabajo en equipo como un ejecutivo que retiene y controla sus emociones.
5. *Habilidad Cognitiva.* Los líderes deben reunir, integrar e interpretar enormes cantidades de información. Esas demandas son mayores hoy en día, debido al rápido cambio tecnológico. Así que, no es de sorprender que los líderes necesiten ser lo suficientemente inteligentes para formular estrategias factibles, resuelvan problemas y tomen decisiones correctas.

Los líderes a menudo se han caracterizado como seres inteligentes, pero no necesariamente brillantes y como seres conceptualmente hábiles. Kotter (1996) comenta que una “mente aguda” (por ejemplo fuerte habilidad analítica, buen juicio, y la capacidad de pensar estratégicamente y multidimensionalmente) es necesario para un liderazgo efectivo, y que la efectividad en el liderazgo requiere “inteligencia por encima del promedio”, en lugar de un genio.

La inteligencia puede ser un rasgo que los seguidores busquen en un líder. Si alguien va a liderar, los seguidores quieren una persona que sea más capaz que ellos en ciertos aspectos. De ahí que, la percepción del seguidor de la habilidad cognitiva de un líder es una fuente de autoridad en la relación de liderazgo.

6. *Conocimiento del negocio.* Los líderes efectivos tienen un alto grado de conocimiento acerca de la compañía, industria y cuestiones técnicas. Aunque la habilidad cognitiva es necesaria para ganar un completo entendimiento de los negocios, la educación formal no es un requerimiento. Conocimiento profundo de la organización y la industria permite a los líderes efectivos a tomar decisiones bien informadas y a entender las implicaciones de esto.
7. *Otros rasgos.* Carisma, creatividad/originalidad, y flexibilidad son tres rasgos con poca evidencia que defina su importancia al liderazgo.

Líderes efectivos pueden tener carisma; sin embargo, este rasgo puede ser sólo importante para líderes políticos. Líderes efectivos pueden ser más creativos que los no líderes, pero no existe investigación consistente que demuestre esto. Flexibilidad y adaptación pueden ser rasgos importantes para un líder en un ambiente turbulento. Los líderes deben ser capaces de tomar decisiones y resolver problemas rápidamente e iniciar y fomentar el cambio.

2.1.4 ESTILOS DE LIDERAZGO

Sotarauta (2000) sostiene que a pesar de numerosos y diferentes modelos y estilos de liderazgo, los líderes más eficientes usan una combinación de los diferentes modelos y estilos de liderazgo. Entienden que no hay una mejor manera de ejercer el liderazgo. El estilo de liderazgo determinará las tareas básicas de un líder y pueden ser resumidas en las siguientes capacidades:

- Definir las directrices para una actividad conjunta con otros actores,
- Involucrar a las personas y facultarlas para actuar como una red,
- Hacer que las personas trabajen para alcanzar metas comunes y separadas y renovarlas en un proceso continuo,
- Acelerar, estimular, y cambiar el curso de acción cuando el entorno cambia, y
- Promover el desarrollo de actividades persistente y comprensiblemente,

Basados en los puntos mencionados anteriormente, es posible distinguir las siguientes capacidades y habilidades en las que un estilo de liderazgo puede influir. (Sotarauta, 2000)

Cooperar

- Interactuar juntos con otros trabajadores
- Crear genuinas y útiles redes de trabajo que están basadas en las necesidades de los trabajadores y no de aquellos de administración
- Confiar en otros actores y construir confianza sin controlar mucho,
- Crear equipos sin confiar en logros individuales demasiado, sino al inspirar individuos para desempeñarse cada vez mejor al mismo tiempo
- Escuchar activamente lo que los trabajadores tienen que decir sin tener que simpatizar con las propias ideas,

Impulsar a otras personas

- Inspirar, no administrar burocráticamente

- Entender que el cambio es usualmente generado a través de la experimentación y toma de riesgos, y no a través de procesos administrativos,
- Ser respetado por las ideas y actividades y no tanto por la posición,
- Buscar un desarrollo potencial latente en los trabajadores.

Crear un entorno innovativo

- Crear el tipo de entorno local innovativo en el cual los trabajadores puedan desarrollar su creatividad, innovación y competitividad.

Crear el futuro

- Imaginar y crear el futuro,
- Formar las grandes fotos desde el punto de vista del futuro y aferrarse a lo imposible sin quedarse atrapado en los detalles.

Crear nuevo conocimiento

- Tomar ventaja de lo incierto,
- Buscar lo nuevo y crear una atmósfera entusiasta sin estancarse en viejas creencias o viejos conocimientos.
- Saber como usar la narrativa, metáforas e imágenes sin estancarse en los hechos.

2.1.4.1 Liderazgo Transaccional

Las bases de este estilo residen en las siguientes teorías:

La teoría de contingencia de Vroom (1964), plantea un modelo racional/cognitivo del comportamiento humano, los individuos evalúan las situaciones de acuerdo a tres variables:

1. *Valencia*. La atractividad de resultados potenciales para comprometerse en ciertos comportamientos;
2. *Medios*. El enlace percibido entre un comportamiento y el resultado; y
3. *Expectativas*. La probabilidad percibida del esfuerzo resultante en el comportamiento necesario para obtener el resultado.

De esta manera, los individuos se comprometen a ciertos comportamientos que maximizarán su retribución con respecto al desempeño. En línea con la teoría de equidad, el liderazgo transaccional está enfocado en clarificar las

relaciones de esfuerzo/recompensa y usar el sistema de recompensas para lograr la mayor motivación, siendo parte de la ecuación del “intercambio”.

Por su parte la teoría de la ruta a la meta de House y Dessler (1974) está construida sobre los conceptos de la teoría de contingencias de Vroom y explica cómo varios comportamientos en los líderes influyen en la satisfacción y desempeño del subordinado al clarificar la “ruta” hacia recompensas deseadas.

Según House y Dessler citado en Pearce y otros (2003) el comportamiento del líder será visto como aceptable a los subordinados en la medida en que éstos vean tal comportamiento ya sea como una fuente inmediata de satisfacción o como un instrumento para una futura satisfacción.

Finalmente, Homans (1961) y Adams (1963) son reconocidos como los desarrolladores de las teorías de intercambio o equidad de grupo, en las cuales se establece que los individuos buscan mantener equidad entre lo que ellos dan a cambio de lo que obtienen. Al igual que la teoría de las contingencias estas teorías son cognitivo/racional. Los individuos evalúan en el intercambio cuatro piezas fundamentales de información:

1. Lo que dan a cambio;
2. Lo que reciben a cambio;
3. Lo que otros dan en un intercambio similar; y
4. Lo que otros reciben en un intercambio similar.

Basados en esas cuatro piezas de información, se espera que los individuos se esfuercen por mantener una razón estable entre lo que dan y reciben de un intercambio en comparación a lo que otros dan y reciben. Investigaciones de Landy (1985) y Pinder (1984) demostraron que los individuos son más propensos a comprometerse en acciones correctivas cuando perciban una inequidad negativa que cuando ocurra una positiva.

2.1.4.2 Liderazgo Transformacional

Las bases fundamentales de este estilo son extraídas de los siguientes estudios:

En la sociología del carisma de Weber (1946), introdujo el concepto del carisma en el estudio del liderazgo. Sin embargo, mucho de su trabajo permanecía inactivo y fue sólo estudiado en el campo de la sociología en lugar del liderazgo por si mismo, hasta finales de los 70`s (Bass, 1990).

Trice y Beyer (1986) citado en Pearce y otros (2003) resumieron el trabajo de Weber como un conjunto de cinco componentes o condiciones necesarios para el surgimiento de un líder carismático los cuales son:

1. El líder debe tener extraordinarios dotes;
2. Debe haber algún tipo de crisis;
3. El líder debe adoptar una solución radical a la crisis;
4. Los seguidores deben creer que están enlazados al líder a través de algún tipo de poder trascendente; y
5. Los seguidores validan la trascendencia de los dotes del líder a través del éxito.

Las teorías del liderazgo carismático proveen las bases para el liderazgo transformacional. La teoría del liderazgo carismático fue propuesta por House (1977) en la que el modelo está definido en términos de rasgos y comportamientos del líder, así como su efecto en los seguidores. Revisiones posteriores propusieron que los líderes carismáticos se involucran en los siguientes seis comportamientos a fin de lograr efectos carismáticos:

1. Comportamiento diseñado para mostrar la competencia del líder;
2. Articulación de metas ideológicas;
3. Definir los roles de los subordinados en términos de valores ideológicos;
4. Involucrar en un comportamiento de rol modelo;
5. Comunicar altas expectativas y confianza en subordinados; e
6. Involucrar en un comportamiento diseñado para incrementar los motivos de los subordinados (por ejemplo necesidad del logro).

En la última literatura de gestión se trata a fondo el tema de liderazgo transformacional. Se alude como una categoría suprapersonal que puede dar lugar al idealmente denominado "superlíder" (Casado, 2000).

James MacGregor Burns citado en Hitt (1990) hace una clara distinción entre dos tipos de liderazgo (transaccional y transformacional). De acuerdo con Burns, el tipo de liderazgo más común es el transaccional, "Las relaciones de la mayoría de los líderes y seguidores son transaccionales, los líderes se acercan a los seguidores con la mira de intercambiar una cosa por otra. Tales transacciones abarcan la mayoría de las relaciones entre líderes y seguidores, especialmente en grupos."

En las organizaciones se encuentran ejemplos de liderazgo transformacional ejemplificado por el modelo del administrador profesional. Considerando por ejemplo, una típica estrategia de la valoración del desempeño. El supervisor

informa a su personal que sus logros con respecto al desempeño de sus objetivos serán documentados y posteriormente se evaluarán a fin de determinar o al menos tener una gran influencia en el incremento de sus pagos anuales, en síntesis se habla de que “se recompensará en proporción al desempeño”(Hitt, 1990).

Hitt (1990) comenta que no hay nada más incorrecto con este tipo de estrategia de compensación en relación al desempeño. Puede lograr un moderado nivel de desempeño, pero no producirá uno sobresaliente. Se requiere más que una simple relación transaccional.

Burns citado por Hitt (1990) explica el segundo tipo de liderazgo, “El liderazgo transformacional, si bien es más complejo que el estilo transaccional, es más poderoso. Ya que se reconoce una existente necesidad o demanda de un seguidor potencial. Pero mas allá, el líder busca por los motivos potenciales del seguidor, buscando satisfacer las más altas necesidades e involucra a la persona totalmente”

La esencia del liderazgo transformacional se encuentra en la relación entre el líder y los seguidores. Burns comenta que el liderazgo transformacional ocurre cuando una o más personas se involucran con otras de tal manera que el líder y los seguidores elevan su motivación y estado de ánimo entre si.

Los líderes efectivos asumen un interés propio en el desarrollo de cada uno de su personal. Ayudan a quitar obstáculos, obtienen recursos y suministran un adiestramiento efectivo. Presenciar el crecimiento y desarrollo de su gente les da satisfacción. El sentimiento de que ha contribuido en el crecimiento de otra persona es una recompensa por si misma.

Este proceso define al nuevo directivo y sus cualidades, su corte y condiciones. Parece claro que ha llegado el momento de confiar ciegamente en las personas y ver de los que son capaces de hacer en su propio autogobierno. La mejora personal, la automotivación y las ganas de superación de todo el personal serán a partir de ahora los verdaderos valores de la empresa. Conseguir un ambiente de colaboración de participación en los objetivos y de intervención en el negocio será clave de éxito de las futuras organizaciones. El verdadero superlíder será aquel que utilice el modelado o aprendizaje social, el adiestramiento (coaching) y la comunicación persuasiva para ganar influencia y el respeto de sus colaboradores (Casado, 2000).

2.1.4.3 Liderazgo Situacional

De acuerdo con el liderazgo situacional, el estilo que se debe usar con los individuos o grupos depende del grado de preparación de la gente en la que el líder pretende ejercer su influencia. Su estilo será la pauta de comportamiento, (de acuerdo a la percepción del seguidor) que exhibirá cuando trate de influir en las actividades de otros.

Propuesto por Paul Hersey y Kenneth Blanchard (2000), quienes sostienen que no existe un liderazgo mejor ni peor, sino una respuesta distinta a cada situación según tres factores:

1.- El comportamiento a la tarea: es el mayor o menor número de indicaciones, órdenes y directrices necesarias para cumplir las tareas. El grado en el cual el líder se inclina a organizar y definir las funciones de los miembros de su grupo (los seguidores) y a explicar qué actividades hace quién, cuándo, dónde y cómo se realizarán las tareas. Se caracteriza por el empeño en establecer patrones de relaciones bien definidos, canales de comunicación y medios de cumplir el trabajo.

2.- El comportamiento a la relación: es el mayor o menor apoyo emocional, de trato y relación, para que los colaboradores se identifiquen con las metas propuestas. El grado en que el líder, para mantener las relaciones personales entre él y los miembros de su grupo, se inclina a abrir los canales de comunicación, brindar apoyo, escuchar en forma activa y facilitar las conductas.

3.- El nivel de madurez: es la preparación de los colaboradores a la hora de establecer objetivos y asumir responsabilidades. El grado con el que el seguidor muestra la capacidad y la disposición para cumplir con cierta tarea.

La capacidad es una función del conocimiento y habilidades que el individuo aporta a una determinada tarea o actividad, las cuáles pueden haber sido obtenidas a través de la educación, entrenamiento y/o experiencia.

Por su parte, la disposición es una combinación de confianza y motivación. La confianza es una medida de la seguridad de una persona en sí misma un sentimiento de ser capaz de realizar una tarea sin demasiada supervisión, mientras que la motivación es el interés y entusiasmo de la persona por hacer bien dicha tarea.

El grado en el que los seguidores aportan su disposición a cierta situación influye en la capacidad que despliegan, y esto corresponde al grado en que

desarrollarán competencias y capacidades. Del mismo modo, el conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades empeñado en cierta tarea suele influir en la confianza, el compromiso y la motivación.

La preparación del seguidor puede entonces dividirse en cuatro niveles que representa la combinación de su capacidad y disposición o confianza:

- ✓ Nivel de preparación 1. Incapaz e indispuesto. El seguidor no tiene la capacidad para la tarea y no está comprometido ni motivado dado que carece de confianza y seguridad
- ✓ Nivel de preparación 2. El seguidor es incapaz pero esta dispuesto, es decir, no tiene la capacidad pero se siente confiado en tanto que el líder esté ahí para conducirlo.
- ✓ Nivel de preparación 3. Capaz pero indispuesto. El seguidor tiene la capacidad para desempeñar la tarea, pero se siente inseguro o preocupado de hacerla solo y por lo tanto carece de disposición.
- ✓ Nivel de preparación 4. El seguidor tiene la capacidad para desenvolverse y se siente comprometido, por lo que se siente confiado al respecto.

De ahí que el liderazgo dependerá tanto del comportamiento directivo, como de la preparación y madurez de los colaboradores, de su aportación y compromiso común.

Hersey y Blanchard (1998) definen los cuatro estilos básicos de liderazgo como: directivo, consultivo, participativo y delegativo.



Figura 2.1 Liderazgo Situacional

En la figura se muestra los diferentes estilos de liderazgo y se observa que el líder va reduciendo su intervención en la tarea a medida que aumenta el grado de madurez de los colaboradores (estilo consultivo) y a cambio, cada vez se mantiene un mayor grado de relación con los colaboradores (estilo participativo)

Estilo Directivo

El estilo directivo es aquel en el cual el líder provee una dirección específica en el trabajo del subordinado al organizar y definir el entorno de tareas, evaluando las funciones necesarias a ser desempeñadas, especificando reglas, regulaciones y procedimientos a seguir en lograr las tareas, clarificando las expectativas, planeando el trabajo requerido, estableciendo redes de comunicación y evaluando el desempeño del grupo de trabajo (Gibson y otros 1988; House ana Dessler, 1974; House ana Mitchel, 1974).

Dwyer y Oh (1987) y John (1984) dicen que un estilo directivo puede ser un medio efectivo para planear, organizar, coordinar y mantener control sobre las actividades relacionadas al trabajo de los subordinados. Establecido a través de la formalización, la institucionalización de reglas explícitas y procedimientos operativos para estructurar la ejecución de la distribución de las tareas (Mehta, Dubinsky y Anderson, 2003).

El comportamiento que un líder directivo muestra es:

- ✓ Establece metas u objetivos.
- ✓ Pone en claro cuál es el rol que cada persona desempeñará en el cumplimiento de una tarea.
- ✓ Establece tiempos y organiza recursos.
- ✓ Comunica las prioridades de trabajo.
- ✓ Determina métodos de evaluación y estándares de desempeño
- ✓ Da seguimiento para verificar que el trabajo se está haciendo.
- ✓ Ayuda paso a paso, reforzando los pequeños avances y concentrándose en la enseñanza.
- ✓ Toma las decisiones.

Este estilo es más efectivo cuando es usado con seguidores quienes carecen de capacidad y disposición para realizar la tarea (Nivel 1). Cuando se presenta una situación en la que un grupo de seguidores son hábiles o avanzados en competencia éste estilo no es efectivo y no debe ser usado, ya que un grupo de seguidores que tengan un jefe autoritario o directivo, el estado de ánimo y el

deseo de completar la tarea se reducen, haciendo a la persona o grupo altamente ineficiente (Mullaney, 2003).

Estilo Consultivo

El estilo consultivo involucra patrones de comportamiento directivo y participativo. Implica el convencer a los seguidores de su capacidad para completar una tarea asignada, así como explicar la necesidad e importancia de la consumación de la tarea (Hersey y Blanchard, 1998).

Se distingue del estilo directivo en el que el líder no sólo da los lineamientos, sino también la oportunidad de dialogar y aclarar para que el individuo “adquiera” (psicológicamente) lo que el líder quiere. El seguidor puede hacer preguntas y pedir aclaraciones, aunque el líder ya haya dado los lineamientos (Hersey y Blanchard, 1998).

La conducta que el líder consultivo presenta es:

- ✓ Trata de convencer por la persuasión.
- ✓ Verifica que se entiende la tarea.
- ✓ Estimula las preguntas, el diálogo y discute los detalles.
- ✓ Explora las habilidades relacionadas.
- ✓ Explica las decisiones y permite las aclaraciones.
- ✓ Da al seguidor los pasos secuenciales (pero no lo apresura).
- ✓ Insiste en el “cómo hacerlo”.
- ✓ El líder toma las decisiones.

Los líderes consultivos tienen un fuerte compromiso en lograr las metas y dirigir a los seguidores hacia el final de una tarea. Sólo les interesa en cómo los colaboradores están involucrados y buscan satisfacción en el trabajo teniendo buenas relaciones interpersonales. Los entrenadores son a menudo líderes consultivos (Hersey y Blanchard, 1998).

Estilo Participativo

Un liderazgo participativo es aquél en el cual los subordinados son capaces de influir en las decisiones en un grado superior acerca de la situación de su trabajo. Este estilo puede tener una influencia favorable en las valencias, medios y expectativas de los colaboradores que Vroom (1964) plantea. Esto ocurre al explicitar las ideas y opiniones de los empleados, impulsando la participación en la toma de decisiones, de manera que al involucrarse activamente en la toma de decisiones es probable que incrementen su conocimiento lo cual se espera de ellos en términos de su desempeño y lo que en aspectos de recompensas y

apoyo puede ser logrado al aplicar un esfuerzo extra. Estudios de Kohli (1985), Mitchell (1973), Teas (1981) y Tyagi (1982) en comportamiento organizacional y administración encontraron que permitir a los subordinados participar en la toma de decisiones conduce a un incremento en la motivación (Mehta, Dubinsky y Anderson, 2003).

La participación incluye aspectos de consulta, toma de decisiones colectivas, distribución del poder, descentralización y una administración más democrática. Algunas veces lo que parece ser participación es sólo pretensión. Un administrador puede pedir a sus subordinados tomar decisiones, pero hacerlo de tal manera que los subordinados estén temerosos de mostrar iniciativa o desviarse de las elecciones que ellos saben su jefe prefiere. El comportamiento participativo tiene una calidad de dinámico y puede cambiar con el tiempo. Por ejemplo, lo que inicialmente es consulta puede volverse una decisión colectiva en tanto se vuelve evidente que los subordinados están de acuerdo con la elección del líder y de la misma manera lo que inicialmente fue una toma de decisión grupal puede volverse consulta cuando se vuelve obvio que el grupo está estancado y el líder debe tomar la decisión final (Yukl, 1998).

Al participar la función principal del líder es alentar y comunicar. Otros términos para este estilo de liderazgo son colaborar, facilitar y comprometer; todos implican un comportamiento de relaciones altas y tareas bajas (Hersey y Blanchard, 1998).

Townsend y Gebhardt (1994) comentan que cuando las circunstancias lo permiten, el jefe incluye a sus subordinados en una discusión de la situación y de las opciones. Buscando sus opiniones y ayudándoles a comprender las posibilidades de la decisión, el líder no solamente se beneficia del conocimiento de los subordinados sino que también obtiene su apoyo para el camino a seguir. Al mismo tiempo el jefe provee las condiciones para la adaptación rápida si las decisiones tomadas no dan el resultado que se esperaba.

Con el liderazgo participativo, el líder retiene la autoridad y la responsabilidad de la decisión final. Después de pensar y discutir las diferentes opciones ofrecidas por los subordinados, el líder participativo anuncia la decisión y explica por qué la ha tomado (Townsend y Gebhardt, 1994).

Este comportamiento implica:

- ✓ Compartir la responsabilidad de la toma de decisiones
- ✓ Saciar la necesidad de saber del seguidor alentando el flujo de información.

- ✓ Concentrarse en los resultados.
- ✓ Hacer participar al seguidor en las consecuencias de la tarea fortaleciendo la confianza para aumentar su compromiso y motivación
- ✓ Escuchar activamente

El estilo ofrece una variedad de beneficios potenciales. Es probable que incremente la calidad de una decisión cuando los participantes están dispuestos a cooperar en encontrar una mejor solución. Además, la oportunidad de tener alguna influencia en la toma de decisiones usualmente incrementa el compromiso a ella, y entre mayor influencia las personas tienen sobre una decisión mayor su motivación (Yukl, 1998).

Un liderazgo participativo exitoso en los negocios actuales ve en sus empleados una oportunidad para desarrollar sus capacidades individuales, impulsar el crecimiento y producir grandes resultados basados en el trabajo en equipo. Dar a los miembros del equipo toda la información que se tiene acerca de una tarea o proyecto, permitiéndoles tomar decisiones sólidas. Estar preparado para invertir tiempo en escuchar y considerar las aportaciones. (ClaremontEAP, 2004)

Estilo Delegativo

En cuanto al estilo delegativo, éste involucra la asignación de nuevas responsabilidades y autoridad a los subordinados. Aunque la delegación es a veces reconocida como una variedad del liderazgo participativo, existe una amplia justificación para tratar la delegación como un estilo diferente. Cualitativamente es diferente en varias maneras de otras formas del liderazgo participativo tal como la consulta y toma de decisiones colectivas. Un gerente puede consultar a sus subordinados, o superiores, pero en la mayoría de los casos la delegación es apropiada sólo con los subordinados. En la medida en que un subordinado debe revisar con su jefe antes de tomar acción es otro aspecto de delegación. Existe poca o ninguna delegación para alguien quién debe preguntar a su jefe que hacer donde quiera que haya un problema o algo inusual ocurra. Hay delegación substancial cuando es el subordinado quien toma decisiones importantes y las implementa sin esperar aprobación (Yukl, 1998).

Reportar requerimientos son otro aspecto de delegación para lo cual hay considerable variación. La cantidad de autonomía es mayor cuando los reportes son requeridos muy rara vez, también cuando dichos reportes describen sólo

resultados en lugar de que describan tanto resultados como los procedimientos que se usaron para lograrlos (Yukl, 1998).

Una de las ventajas potenciales del estilo delegativo, igual que el participativo, es la mejora de la calidad en la toma de decisiones y especialmente es más probable de que así sea si el subordinado tiene mayor habilidad que su jefe en como hacer las tareas, además dado que este posee mayor información en situaciones donde se requiere de respuestas rápidas ante una situación cambiante y las líneas de comunicación no permiten al jefe monitorear la situación de cerca y hacer los ajustes rápidos (Yukl, 1998).

El estilo delegativo además de asignar responsabilidades adicionales y autoridad, es una forma de enriquecimiento del trabajo que probablemente hace el trabajo del subordinado más interesante, retador y significativo. Los trabajos enriquecidos son a veces necesarios para atraer y retener empleados competentes. Sin embargo la delegación sólo incrementará la satisfacción de un subordinado que desee mayores responsabilidades y tenga las habilidades necesarias para ello, y sea capaz de experimentar el éxito al lograr una tarea retadora (Yukl, 1998).

Este estilo es más difícil, ya que el jefe continúa teniendo la responsabilidad del resultado de las decisiones que se hayan tomado, la autoridad para tomar la decisión se delega al subordinado. Poner el éxito de la propia carrera en las manos de otros es la prueba más fuerte de confianza y respeto que una persona puede dar (Townsend y Gebhardt, 1994).

El beneficio del liderazgo que delega es enorme y resulta eficaz sí el líder reúne un grupo de subordinados en quienes puede delegar autoridad y confianza, la capacidad de organización aumenta significativamente (Townsend y Gebhardt, 1994).

Las conductas del líder que delega consisten en:

- ✓ Fomentar la autonomía del subordinado
- ✓ Practicar una administración al margen
- ✓ Reforzar la comunicación con los seguidores
- ✓ Delegar actividades
- ✓ Explicaciones muy generales
- ✓ Supervisión relativamente ligera
- ✓ Fomentar libertad para correr riesgos

Stephanie Gault de Andersen Consulting citada en Jacobs (2000) sostiene que sí la creatividad y la innovación se promueven, se asegura que los

trabajadores no estarán temerosos de cometer errores. El punto es, fomentar las fallas en tanto se aprende de los errores. Enfocarse en compartir los problemas y sus soluciones.

Northouse (2001) sostiene que las principales fortalezas del liderazgo situacional planteado por Hersey y Blanchard son las siguientes:

- ✓ Es muy conocida y frecuentemente usada;
- ✓ Es muy práctica, aunque sigue basada en teorías conocidas;
- ✓ Es prescriptiva: señala qué hacer y qué no en varios contextos;
- ✓ Enfatiza el concepto de la flexibilidad del líder;
- ✓ Destaca que hay que tratar a cada subordinado diferente, basándose en su capacidad a la tarea y en buscar oportunidades de desarrollarlo.

El modelo de liderazgo situacional es ampliamente usado en el entrenamiento y desarrollo de líderes, porque es fácil de conceptualizar y sencillo de aplicar. La naturaleza sencilla de este tipo de liderazgo lo hace práctico en su uso para los administradores. Es aplicable virtualmente en cualquier tipo de organización, a cualquier nivel, para casi todos los tipos de tareas, así que existe un amplio rango de aplicación y desde este punto de vista parece ser el mejor modelo de liderazgo hasta ahora (Northouse, 2001).

Así al tener diferentes estilos de liderazgo, finalmente cada situación es única, e incluso el individuo responderá de manera diferente ante problemas idénticos, en función de las circunstancias, nada parametrizables de su existencia. Por lo que dependerá de la organización que estilo de liderazgo establecer, siendo el tipo participativo y delegativo los que están fomentando la mayor motivación entre los colaboradores de estos días (Casado, 2000).

2.2 MOTIVACIÓN

2.2.1 ANTECEDENTES

Steers, Porter y Bigley (1996) apuntan que cuando se habla de motivación se está interesado en los siguientes tres puntos:

- 1.- Qué mueve al comportamiento humano,
- 2.- Qué dirige o canaliza tal comportamiento y
- 3.- Cómo se mantiene o sostiene el comportamiento.

Cada uno de esos tres componentes representa un factor importante en el entendimiento del comportamiento humano en el trabajo. Primero, ésta

conceptualización apunta a fuerzas dinámicas dentro de los individuos que los conducen a comportarse de ciertas maneras y a fuerzas ambientales que a menudo activan esos estímulos. Segundo, hay la noción de orientación de metas por parte de los individuos; su comportamiento está dirigido hacia algo. Tercero, ésta manera de ver la motivación contiene una orientación de sistemas; esto es, considera aquellas fuerzas en los individuos y en su entorno que retroalimenta a los individuos o refuerza la intensidad de sus estímulos y la dirección de su energía o los disuade de su curso de acción y redirecciona sus esfuerzos (Steers, Porter y Bigley, 1996).

Bajo las nuevas condiciones de trabajo, para crear valor, las organizaciones tienen que buscar, generar, distribuir y aplicar el conocimiento, una función que en lugar de ser manejada por el capital, surge de un entorno en el cual el espíritu humano es motivado. Sólo aquellas empresas basadas en conocimiento que desarrollen un entorno de trabajo que motive a sus empleados para involucrarlos en un comportamiento consistente con esta meta tendrán éxito. Esas organizaciones serán capaces de reconocer y resolver problemas contemporáneos proponiendo soluciones al mercado más rápido que sus competidores quienes fallen en desarrollar tal ambiente (Amar, 2004).

Dado que el conocimiento productivo en las organizaciones es últimamente fruto de la mente humana, ésta no puede ser manipulada como máquinas sofisticadas, sistemas finos o controles eficientes. Las organizaciones que deseen usar el conocimiento en sus productos, procesos y servicios, tienen que saber como involucrar a la mente humana en sus operaciones. Estudios de Hauschild y otros (2001) establecen que mucho del conocimiento de mayor valor para la organización está incrustado en las mentes de sus empleados. Ese conocimiento a su vez, puede ser manejado sólo a través de la estimulación que excite las partes más profundas de las mentes de los empleados. De ahí que, entender la teoría y aplicación de la motivación es muy importante en el manejo del recurso humano para hacer que la organización tenga éxito. La investigación alrededor de cómo motivar a los empleados ha intrigado a los conductistas por mucho tiempo. Este interés comenzó cuando la gran corporación se volvió el jugador más importante de la economía. Mucho conocimiento en la motivación humana se ha desarrollado desde entonces (Alderfer, 1972; Herzberg y otros, 1959; Maslow, 1943; McClelland, 1971).

El componente del conocimiento en el trabajo requiere un nuevo entendimiento de diseñar y manejar el trabajo desde la perspectiva de la motivación. Se necesita un nuevo vistazo a las medidas de desempeño usadas para monitorear e incrementar la motivación del empleado. Además sigue sin existir alguna teoría en como motivar a los empleados a usar su conocimiento

para innovar y continuar siendo productivos en este nuevo entorno. No se ha establecido objetivamente como recompensar un comportamiento apropiado, y reprimir uno inapropiado para evitar su ocurrencia de manera que el aprendizaje resultante ayude a la organización a lograr sus metas. Lo que se requiere es revisar las teorías y prácticas disponibles para establecer, incrementar y perpetuar una asociación productiva entre los trabajadores de conocimiento y sus empleadores (particularmente en sus jefes inmediatos) (Amar, 2004).

2.2.2 TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN

2.2.2.1 Teoría de necesidades aprendidas de McClelland

Una teoría bien conocida es la de las necesidades aprendidas desarrollada por McClelland (1971). El sostiene que los individuos adquieren ciertas necesidades de la cultura de una sociedad al aprender de eventos que experimentan, particularmente a temprana edad. Cuatro de las necesidades que las personas pueden aprender son la necesidad de logro (nAch), la necesidad de poder (nPow), la necesidad de afiliación (nAff) y la necesidad de autonomía (nAut). Una vez aprendidas, esas necesidades pueden estar relacionadas como predisposiciones personales que afectan la manera en que las personas perciben el trabajo y otras situaciones que influyen en perseguir ciertas metas.

McClelland definió la necesidad de logro como “el comportamiento hacia la competencia con un estándar de excelencia” (McClelland, Atkinson, Clark y Lowell, 1953). Se encontraron con cuatro características de los individuos con una alta necesidad de logro:

1. Un fuerte deseo de asumir responsabilidad personal para encontrar solución a problemas o desempeñar una tarea,
2. Una tendencia para establecer metas moderadamente difíciles de lograr y tomar riesgos calculados,
3. Un fuerte deseo de concretar una retroalimentación de desempeño sobre las tareas y
4. Una preocupación con el propósito de lograr tareas.

La necesidad de logro es al parecer la necesidad aprendida más destacada desde el punto de vista del estudio del comportamiento organizacional. La naturaleza retadora de una tarea difícil indica que es lo que motiva, lo cual a su vez activa un comportamiento orientado al logro. Muchos puestos administrativos y emprendedores son asumidos a requerir tal necesidad en individuos a fin de ser exitosos. Sin embargo, cuando las personas con un alto

nAch se les da una rutina o trabajos no retadores, el logro que motive probablemente no será activado. De ahí que, habría pocas razones para esperar a que los individuos con un alto nAch se desempeñen en un estilo superior en tales situaciones (McClelland, 1961).

La necesidad de poder es definida como la necesidad de controlar el entorno, para influir en el comportamiento de otros, y ser responsables de ellos. McClelland (1961) sostiene que los individuos con un alto nPow pueden ser caracterizados por:

1. Un deseo de dirigir y controlar a otra persona y
2. Una preocupación para mantener relaciones líder seguidor.

Evidencia en investigación sugiere que los individuos con un alto nPow tienden a ser superiores en desempeño para estar en puestos de supervisión, tener asistencia por arriba del promedio, y a ser calificados por otros a tener buenas habilidades de liderazgo (Steers & Braunstein, 1976).

La necesidad de afiliación es definida como una “atracción a otro organismo a fin de sentirse en confianza”. Los individuos con una alta nAff desean establecer y mantener relaciones amistosas y cálidas con otros. McClelland (1961) identificó tres características de individuos con una alta necesidad de afiliación:

1. Un fuerte deseo de aprobación y confianza de los demás,
2. Una tendencia a conformarse con los deseos y normas de los demás cuando son presionados por personas de quienes su amistad valoran, y
3. Un interés sincero en los sentimientos de otros.

Personas que tienen un alto nAff prefieren trabajar con otros en lugar de trabajar solos. De ahí que, tienden a tomar trabajos con una alta cantidad de contacto interpersonal, tales como ventas, enseñanza, relaciones públicas y consultoría. Existe evidencia que sugiere que los empleados con esta característica tienen mejores registros de asistencia que aquellos con baja nAff (Birch & Veroff, 1966). Además, algunos hallazgos en investigaciones indican que los empleados con un alto nAff se desempeñan de alguna manera mejor en situaciones donde el apoyo de personal y aprobación están atados al desempeño (Cheng, 1977; French, 1958).

Las implicaciones organizacionales de la necesidad de afiliación parecen ser claras. La teoría de McClelland (1961) sugeriría que los empleados con esta característica serán productivos en la medida que los supervisores pueden crear

un ambiente de trabajo cooperativo y alentador donde una retroalimentación positiva está atada al desempeño de tareas. La explicación para esto es que al trabajar duro en tal ambiente, un individuo con alto nAff puede satisfacer sus necesidades de afiliación.

La necesidad de autonomía es definida como un deseo de independencia. Individuos con un alto nAut optan por trabajar solos, prefieren controlar su propio lugar de trabajo, y no quieren ser obstaculizados por reglas excesivas o procedimientos (Birch & Veroff, 1966). Investigaciones han encontrado que los individuos con un alto nAut tienden a no estar comprometidos con las metas y objetivos de sus organizaciones, ni desempeñarse bien a menos que se les permita participar en la determinación de sus tareas, ni responder a presiones externas por conformidad a normas de grupo.

2.2.2.2 Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

La teoría intenta mostrar como la saludable personalidad crece y se desarrolla a través del tiempo y como ésta viene a manifestarse en un comportamiento motivado.

Maslow (1954) sostiene que las personas son seres con carencias de quienes las necesidades guían su comportamiento. Según Maslow (1954), una necesidad influye las actividades de una persona hasta que ha sido satisfecha. Por otro lado, su teoría sostiene que las necesidades de un individuo son organizadas en un modelo jerárquico, desde lo más fundamental hasta lo más avanzado. Los individuos, es hipotético, atienden a las necesidades en un orden secuencial, moviéndose desde los niveles mas bajos de la jerarquía hacia los más altos, en tanto los niveles más bajos se satisfacen. Según Maslow (1968), un nivel inferior debe ser satisfecho antes de que un nivel superior este activado lo suficientemente para estimular el comportamiento. Además, las necesidades sin satisfacer pueden influenciar el comportamiento; aquellas que están satisfechas no motivan más.

Maslow (1968) distingue entre dos categorías básicas de necesidades: necesidades de deficiencia y necesidades de crecimiento. Asume que si el individuo quiere estar seguro y saludable, las necesidades de deficiencia deben ser satisfechas. "Necesidades por seguridad, el sentimiento de pertenencia, respeto (de otros) son todas claramente deficiencias" (Maslow, 1954).

Por otro lado, las necesidades de crecimiento son aquellas que se relacionan al desarrollo y logro del potencial de un individuo. Para Maslow (1954) la idea de necesidades de crecimiento es más vaga que el concepto de necesidades de

deficiencia: "Crecimiento, individualización, autonomía, auto realización, auto desarrollo, productividad, son todos de manera general sinónimos, designando una vaga área percibida en lugar de un concepto claramente definido." (Maslow, 1968)

De acuerdo a Maslow (1968) los individuos son motivados por cinco necesidades generales que pueden ser clasificadas dentro de las categorías de deficiencias o crecimiento.

Necesidades de deficiencias:

1. *Fisiológicas*: La mayoría de las necesidades básicas en la jerarquía de Maslow (1954) se centran alrededor de las necesidades relacionadas a la sobrevivencia que en el ámbito de trabajo se traducen en la inquietud del individuo de las condiciones básicas de trabajo (por ejemplo temperatura moderada, aire limpio).
2. *Seguridad y protección*: El segundo nivel de necesidades esta asociado con la seguridad y protección del ambiente físico y emocional. Esta necesidad incluye un deseo de la estabilidad, el orden, seguridad que en el trabajo pueden verse como una preocupación por las condiciones de trabajo y seguridad.
3. *Pertenencia*: El tercer nivel consiste de aquellas necesidades relacionadas con el deseo de uno por la aceptación del otro, que en las organizaciones, interactuar en frecuentemente con compañeros de trabajo o experimentar empleados centrados en un liderazgo, puede ayudar para satisfacer esas necesidades.

Necesidades de crecimiento:

4. *Estima y Ego*: Estas son necesidades por auto respeto, auto estima, y respeto y estima de otros. En el lugar de trabajo, esas necesidades pueden verse reflejadas en una preocupación por los trabajos de mayor status y un deseo por reconocimiento por el éxito de un logro de una tarea particular.
5. *Auto Realización*: La más alta de las necesidades en la categoría consiste de la necesidad de realización de uno mismo. Las personas con una dominante necesidad de auto realización está más preocupada con el desarrollo de su total y único potencial como individuo. En las organizaciones esas necesidades pueden ser reflejadas en el deseo para

trabajar en tareas que reten las habilidades y talentos y que permitan métodos para la creatividad o la innovación.



Figura 2.2 Jerarquía de necesidades de Maslow

Muchos trabajadores no tienen la necesidad de preocuparse acerca de su seguridad física, y seguridad de necesidades, así que esos bajos niveles básicos no motivan más sus acciones, aunque las necesidades están siempre presentes. Mucha gente está motivada actualmente principalmente por necesidades sociales, estima y auto realización. Puede ser razonablemente que los trabajadores del conocimiento buscarán los niveles más altos de la pirámide (Herrington, 1999).

Maslow (1968) citado por Herrington (1999) describe las características de la persona auto realizada

- Se resiste ante una cultura de conformismo
- Se orienta de manera realista
- Acepta a otras personas por lo que son
- Es espontánea de pensamiento, emociones y comportamiento
- Está centrada en problemas en lugar de auto centrarse
- Requiere privacidad
- Es autónoma, independiente y hábil de permanecer centrada a si misma ante el rechazo o impopularidad.

- Tiene una continua vitalidad de apreciación
- Establece relaciones significativas profundas con poca gente.
- Con una ética altamente desarrollada

Esas características, acopladas con las necesidades motivacionales descritas por Maslow (1968), proveen algunas herramientas para el entendimiento de como motivar a los trabajadores del conocimiento (Herrington, 1999).

Al nivel más alto de necesidades de autorrealización, la gente busca lograr su más alto potencial a través de canales profesionales, educacionales y artísticos. Esas necesidades de acuerdo al concepto de Maslow (1954), se vuelven importantes sólo cuando las necesidades sociales y de ego son satisfechas (Herrington, 1999).

En un equipo particularmente con un amplio rango de edades, es probable que las necesidades individuales sean a varios niveles de diferencia en la escalera motivacional. Aquellos miembros de equipo a niveles más altos, serán probablemente motivados por una amplia variedad de necesidades que aquellas personas en niveles inferiores (Herrington, 1999).

Adicionalmente la amplia diversidad especial presente en la población del trabajador del conocimiento, incrementará la variabilidad de los factores que motivarán a los miembros del equipo. Esos tres factores llevan al incremento de la necesidad para que la gente sea tratada muy individualmente si se esta muy bien motivada (Herrington, 1999).

Todos esos factores se pueden sumar sinérgicamente de manera que a una calidad alta de equipo se vuelve casi imbatible. Equipos operando a este alto nivel de desempeño representa la cúspide en la eficiencia, creatividad e innovación humana. De ahí que la creación de entornos de negocios diseñados para engendrar y apoyar tales equipos es cada vez más un mayor objetivo para los negocios que quieran permanecer competitivos (Herrington, 1999).

2.2.2.3 Teoría de Alderfer Existencia-Relevancia-Crecimiento (ERG)

La más popular extensión y refinamiento de la teoría de las necesidades de Maslow (1968) es la propuesta por Alderfer (1972). Mientras que el modelo de Maslow (1968) no fue desarrollado específicamente para las organizaciones, la teoría de Alderfer (1972) intentó establecer una conceptualización de las necesidades humanas que es relevante para el escenario organizacional. En la teoría extendida de Maslow (1968), Alderfer (1972) argumentaba que las categorías de necesidad podrían ser colapsadas en tres clases más generales:

1. *Existencia.* Estas necesidades son relacionadas a la existencia humana y son comparables a las necesidades psicológicas y certeza de sus necesidades de seguridad.
2. *Relevancia.* Necesidades que involucran las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Las necesidades de relevancia son similares a las necesidades de pertenencia y la certeza de su seguridad y necesidad de estima y ego.
3. *Crecimiento.* Son las necesidades asociadas con el desarrollo del potencial humano. Incluida en esta categoría son las necesidades correspondientes a las necesidades de Maslow (1954) de auto estima y auto realización.

El modelo de Alderfer (1972) concuerda con el de Maslow (1954) en establecer que los individuos tienden más a moverse de la existencia, a través de la relevancia, hacia las necesidades de crecimiento, en tanto las necesidades en cada categoría son satisfechas. Sin embargo, la teoría ERG difiere del modelo de las necesidades de jerarquía en dos aspectos importantes. Primero, Alderfer (1972) sostiene que, además del proceso de satisfacción progresión de Maslow (1954), una secuencia de frustración-regresión también existe. Por ejemplo, el modelo ERG predice que si un individuo está continuamente frustrado en su intento por satisfacer las necesidades de crecimiento, entonces las necesidades de relevancia serán reactivadas y se convertirán en las principales conductoras del comportamiento. Segundo, y especialmente importante, en contraste a la teoría de la jerarquía de necesidades, el modelo ERG no sostiene que un nivel de necesidades deben ser satisfechas antes que las necesidades en el siguiente nivel puedan surgir de para motivar el comportamiento.

2.2.2.4 Teoría Motivador-Higiene de Herzberg

Herzberg y otros (1959) propone que la motivación del empleado en el trabajo se entiende mejor cuando se habla de sus actitudes. Esto es, el concepto interno de la actitud la cual se origina desde un estado mental, debe revelar la mayor información para los administradores con respecto a la motivación de los trabajadores.

De acuerdo con Tietjen y Myers (1998), Herzberg y otros en su metodología para el estudio de los sentimientos de las personas hacia el trabajo, o sus actitudes partieron de la respuesta a tres preguntas:

1. ¿Cómo se puede especificar la actitud de cualquier individuo hacia su trabajo?

2. ¿Qué causa esas actitudes?
3. ¿Cuáles son las consecuencias de esas actitudes?

Esta parece ser la teoría más controversial de la motivación en el trabajo. La investigación original usada en el desarrollo de esta teoría fue conducida con varios cientos de contadores e ingenieros. Herzberg y sus colegas (1959) usaron el método incidente crítico de obtener datos de su investigación. Esto es, los sujetos en el estudio se les hicieron dos preguntas:

1. "Puede describir, en detalle, cuando se sintió excepcionalmente bien en su trabajo"?, y
2. "Puede describir, en detalle, cuando se sintió excepcionalmente mal en su trabajo"?

En las bases de su estudio, Herzberg (1966) reportó que los empleados tendían a describir experiencias satisfactorias en términos de factores que fueron intrínsecos al contenido del trabajo en si. Esos factores como se observa en la figura 2.3 fueron llamados "motivadores" e incluían variables tales como logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, avance y crecimiento. Inversamente, experiencias no satisfactorias, llamadas factores de "higiene", surgieron en mayor parte de extrínsecas, factores no relacionados al trabajo, tales como políticas de la compañía, salario, relaciones entre compañeros y estilo de supervisión. Herzberg (1966) argumentaba, sobre las bases de sus resultados, que eliminando las causas de no satisfacción (a través de los factores de higiene) no resultaría en un estado de satisfacción. En su lugar, resultaría en un estado neutral. La satisfacción (y motivación) ocurriría sólo como resultado del uso de los motivadores.

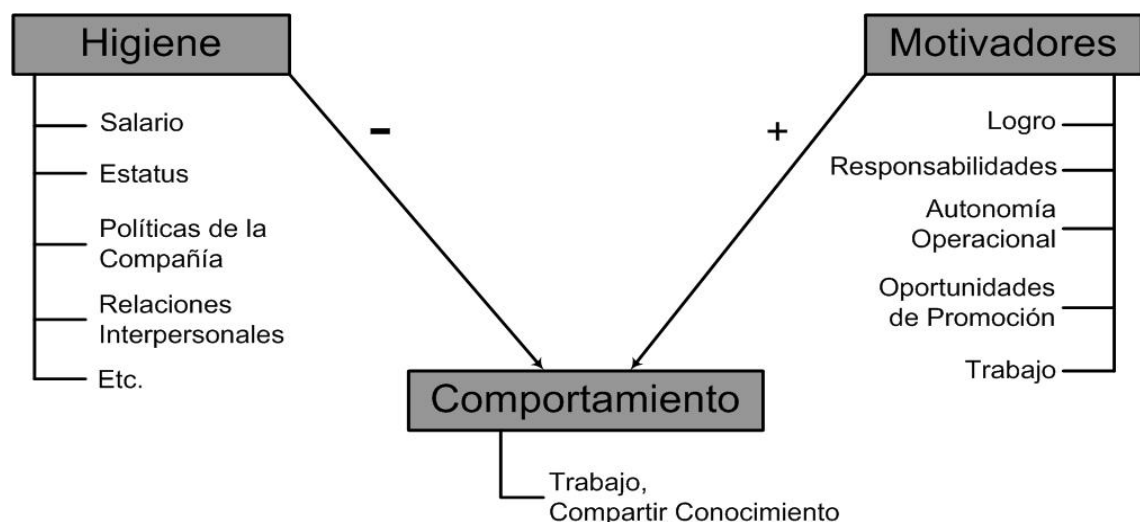


Figura 2.3 Modelo de Herzberg

Finalmente, puede observarse en la tabla 2.2 una comparación de las cuatro teorías de motivación que se trataron anteriormente y muestra que en definitiva las personas buscan seguridad, sistemas sociales y crecimiento personal no importa si se le llama autorrealización, progreso, crecimiento o necesidad de logros, de ahí que modelo de liderazgo debe incorporar estas tres categorías de necesidades.

<i>Maslow</i>	<i>Alderfer</i>	<i>Herzberg</i>	<i>McClelland</i>
Autorrealización	Crecimiento	Motivadores	Necesidad de Logros
Estima			
Social	Relación	Factores de Higiene	Necesidad de Afiliación
Seguridad	Existencia		
Fisiológicas			

Tabla 2.2 Comparación de cuatro Teorías de Motivación

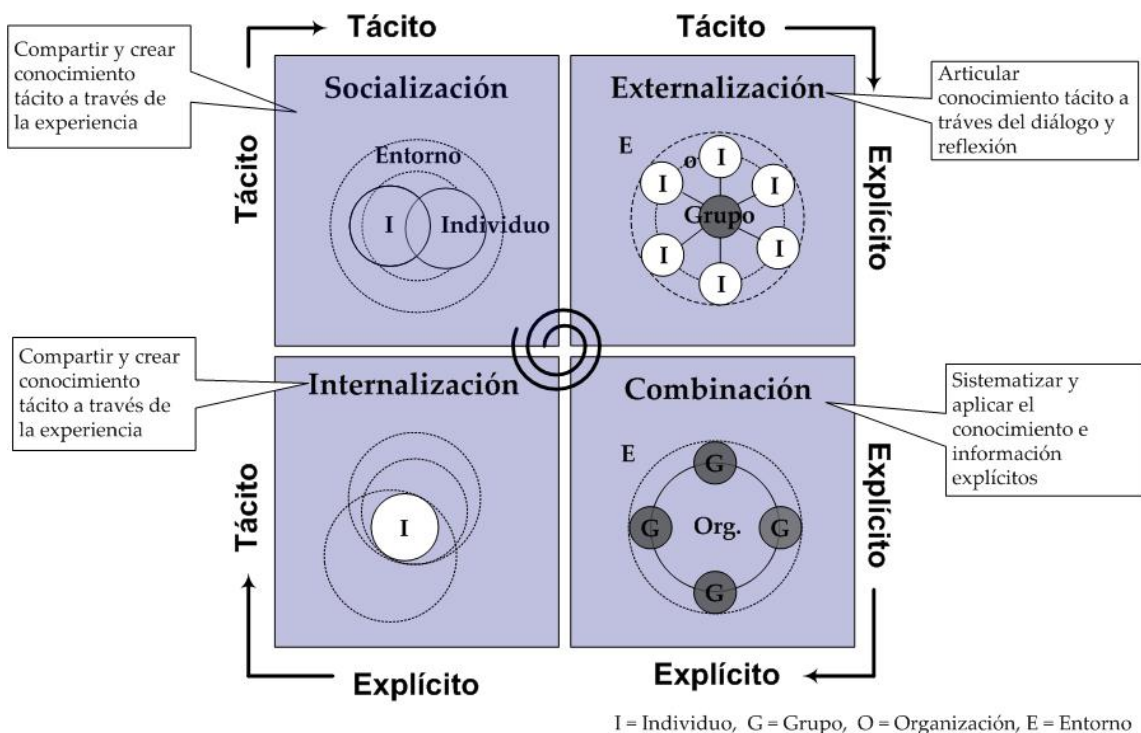
2.3 TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO

2.3.1 ANTECEDENTES

Durante la última parte del siglo veinte, se ha visto un cambio en las dimensiones y demanda del trabajo debido a la introducción de la tecnología, no sólo en el lugar de trabajo sino en cada esfera de la vida humana. De alguna forma, la ciencia y tecnología se han incorporado en casi todos los trabajos y organizaciones, un proceso que se espera que continúe en el futuro (Brenner, 1999). El surgimiento de la tecnología ha resultado también en un nuevo surgimiento de organizaciones cuyo principal ingreso, producción o ambos, son dependientes del conocimiento científico o tecnológico poseído por los individuos en lugar de que sea propiedad de la organización (Amar, 2002). Con el tiempo, esas organizaciones vinieron a ser conocidas como organizaciones del conocimiento y dependen exclusivamente del conocimiento de sus

empleados para su éxito y sobrevivencia. La innovación es su principal ventaja competitiva. El éxito organizacional que dependía anteriormente de habilidades relevantes de trabajo a largo plazo y trabajadores experimentados de la empresa cambió de explícito a tácito (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Nonaka y Takeuchi (2003) sostienen que el conocimiento es creado a través de las interacciones entre los individuos y las estructuras sociales. Tales acciones e interacciones con el entorno crean e incrementan el conocimiento a través del proceso de conversión de explícito a tácito.



**Figura 2.4 Modelo de creación del Conocimiento (SECI)
Nonaka y Takeuchi 2003**

Esta creación de conocimiento comienza con la socialización en donde se convierte un nuevo conocimiento tácito a través de experiencias compartidas día a día en la interacción social. Así, las rutinas forman parte de un conocimiento tácito porque son desarrolladas en la interacción cercana en el tiempo. Tal conocimiento tácito es integrado a través del proceso de externalización, en donde el conocimiento se hace explícito de manera que pueda ser compartido con otros y pueda ser la base de nuevo conocimiento tal como conceptos, imágenes y documentos escritos. Luego el conocimiento explícito es acumulado dentro y fuera de la organización y es combinado, editado o procesado para formar un conocimiento explícito más complejo y sistemático a través del proceso de combinación. Por último el conocimiento

explícito que fue combinado es convertido nuevamente en un conocimiento tácito por los individuos a través del proceso de internalización. Esta etapa puede ser entendida como una praxis, donde el conocimiento es aplicado y usado en situaciones prácticas y se vuelve la base de nuevas rutinas. Estos cuatro modos de conversión del conocimiento son una espiral, y no un ciclo. En esta espiral, la interacción entre conocimiento tácito y explícito es amplificado a través de los cuatro modos de conversión como puede observarse en la figura 2.4 (Nonaka y Toyama, 2003).

2.3.2 CONCEPTO DEL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO

Es a principios de los ochentas, que las organizaciones habían comenzado a darse cuenta de que los empleados debían ser usados como fuentes de ideas (Peters y Waterman, 1982) y conocimiento (Druker, 1988) en lugar de proveedores de manos, músculos o funciones motoras requeridas.

Kelly (1998) citado en Lankard (1999) dice que la globalización del trabajo y los avances continuos en la tecnología están cambiando la naturaleza de la fuerza de trabajo. Los obreros son reemplazados por especialistas en manejo de información llamados "Trabajadores del Conocimiento" (trabajadores que están "equipados para mantener y expandir el rol del liderazgo tecnológico en el nuevo siglo"). Shea (1998) comenta que son trabajadores quienes pueden pensar, trabajar con ideas, y tomar decisiones. También conocidos como trabajadores "Gold Collar", los trabajadores del conocimiento son a veces identificados por su especialidad profesional, por ejemplo, Licenciado, Doctor, Programador, Diseñador de Sistemas de Información, Maestro y Científico (Bender, Halal, 1998 y Raymond, 1997).

Henry y Smith (2003) explican que la literatura alrededor de los trabajadores del conocimiento provee más de una conceptualización. Existen algunas sugerencias de que los trabajadores del conocimiento son un grupo de élite quienes son altamente inteligentes y quienes poseen un conocimiento considerable y más importantemente, tienen las habilidades asociadas con la identificación del conocimiento que es relevante. Pueden acceder a ese conocimiento y pueden compartirlo efectivamente con otros. Henry y Smith comentan que esta conceptualización es evidente en el artículo de Tymon y Stumpf (2003), donde sugieren que los trabajadores del conocimiento son personas quienes hacen de su vida profesional esas actividades. Rob Poell citado en Henry y Smith (2003) sugiere que los trabajadores del conocimiento convierten los datos e información en conocimiento relevante que puede ser productivo, y que esto se efectúa al compartirlo a través de la interacción mutua y colaboración.

Tymon y Stumpf (2003) comentan que cada vez más, las contribuciones significantes al éxito organizacional requieren de un conocimiento que es demasiado vasto y complejo para que un individuo o área funcional lo posea. Los trabajadores del conocimiento efectivos comprenden que desarrollar una amplia y variada red de relaciones es clave para su capacidad de contribuir a la organización.

En esas conceptualizaciones de los trabajadores del conocimiento, se asume entonces que tienen las habilidades que Tymon y Stumpf (2003) argumentan, es decir, que saben como identificar y acceder al conocimiento que es relevante como un conjunto de habilidades, pero que tienen características efectivas de distribuirlo. En ese sentido esta conceptualización sugiere que la mayoría (si no todos) de los trabajadores en una organización tienen el potencial de ser trabajadores del conocimiento dado que todos los trabajadores tienen un conocimiento, y que tienen las técnicas dentro de su propio conocimiento para identificar y acceder a nuevo conocimiento, y filtrarlo para una tarea relevante, o de relevancia para la organización. Lo que variará, será la amplitud, profundidad y sofisticación de ese conocimiento, así como su conectividad al desempeño organizacional (Henry y Smith, 2003).

2.3.3 CARACTERÍSTICAS Y COMPORTAMIENTOS

Shukla (2002) citado por Flannery (2005) propuso tres características de los trabajadores del conocimiento. Primero, el trabajador del conocimiento añade valor a su trabajo a través de actividades mentales. Segundo, el pensamiento involucrado en el trabajo es creativo y no lineal (saber como pensar es lo más importante). Tercero, un trabajador del conocimiento usa su conocimiento para producir nuevo conocimiento.

Millar (1998), Verespej (1999) Alle (1997) y Rogosky (1999) sostienen que los trabajadores del conocimiento usan su intelecto para convertir sus ideas en productos, servicios o procesos, poseen su "propio" conocimiento (pueden "venderlo, comercialarlo o cederlo y aún así les sigue perteneciendo"). Munk (1998) describe a los trabajadores del conocimiento por sus características o comportamientos: personas que pueden analizar, sintetizar, y evaluar información y usarla para resolver problemas de contenido variable, personas que son altamente educadas, creativas, y que tienen habilidades portables que les hacen posible moverse a dondequiera que su inteligencia, talento y servicios sean necesarios. Su principal valor para una organización es su capacidad de reunir y analizar información y tomar decisiones que beneficien a la empresa. Están dispuestos a tomar riesgos, aprender de sus errores en lugar de ser

criticados y son capaces de trabajar colaborativamente en espera de aprender uno de otro. Están continuamente aprendiendo, conscientes de que el conocimiento tiene una vida útil. En ésta revolución informática, “los cerebros se han vuelto más valiosos que los músculos” (Gordon, 1997).

Por otro lado, los atributos y percepciones de trabajadores del conocimiento son importantes determinantes de su compromiso organizacional (Kinneer and Sutherland, 2000). Este grupo de trabajadores poseen habilidades particulares que son altamente demandadas. Son personas autónomas quienes disfrutan de progresos profesionales y movilidad y se resisten a la cultura tradicional de órdenes y control, con su compromiso más orientado a lo profesional que a lo organizacional. Puesto que a menudo trabajan en equipos, ocupándose de problemas y asuntos así como tareas opuestas, ellos forman parte esencial del éxito de las organizaciones a largo plazo en esta era de información, en la misma medida que las competencias clave de una organización residen en ellos (Horwitz, Heng, Suazi, 2003).

Meyer (1998) citado por Kotelnicov (s.f.) sostiene que los rasgos específicos de los trabajadores del conocimiento son:

- ✓ Se identifican principalmente a si mismos por su profesión más que por su puesto; son altamente dinámicos y cambian rápido de trabajo
- ✓ Son impulsados principalmente por el orgullo del logro
- ✓ Son más sensitivos a la fama y estima que reciben de sus compañeros que la que reciben por la administración.
- ✓ Tienen fuertes creencias y personalidades; responden mucho mayor a ser atraídos que a ser empujados.
- ✓ Crean redes informales con compañeros, fuera y dentro de su empresa, lo que les ayuda comparar sus esfuerzos personales y su competitividad en su empresa

Además comenta que los principales requisitos de los “knowledge workers” son:

- ✓ Buscan ser considerados y tratados como compañeros profesionales,
- ✓ Requieren que sea respetado su profesionalismo,
- ✓ Buscan influir en la toma de decisiones que determinan dónde y cómo sus habilidades son aplicadas a iniciativas de innovación específica, así como contribuir en la estrategia global de la empresa.

En el artículo escrito por, Susan Aaron (2003) junto con Mark Rusiello, CEO de Brainbench.com, comentan que sí el trabajador crea, transforma o reorganiza

la información, es un "knowledge worker". En los temas claves del trabajo de conocimiento es que está definido por resultados. "La entrada de datos no es trabajo de conocimiento, si la estructura de la misma no cambia" comenta Rusiello. Los abogados por ejemplo, toman la información en forma de leyes y casos y aplican esa información a nuevos casos.

Drucker (1993) citado por Aaron (2003) explicó que hace 30 años mas o menos comenzó a aconsejar que "las empresas deberían construir un abandono organizado de su sistema. De ahí que la vieja línea que hace que tenga más sentido para la organización hacer obsoletos sus propios productos que esperar a que la competencia lo haga". Nuevos productos demandan nuevo conocimiento.

Ser un trabajador del conocimiento, sostiene Rusiello (2003), demanda una actitud de aprendizaje continuo. Tiene que anticiparse a la necesidad de que requerirá nuevo conocimiento" para un trabajo de corto plazo. No hace mucho tiempo, la norma era completar la educación alrededor de los veinte años, pero ahora "existe de hecho una actitud de que nunca es tarde para llevar la educación a un nivel mas alto".

Aaron (2003) en su artículo comenta que, existe una explosión de una educación no-titulo. El trabajo puede requerir una nueva habilidad que puede ser adquirida de un libro, un curso de una semana, o programas de certificación. Además explica que los trabajadores del conocimiento son hábiles y conocen mucho acerca de la industria en donde laboran, pero son valorados por lo que logran. Si el gerente no esta completamente consciente de todo lo que hace el subordinado, puede sólo juzgar los resultados. Un especialista en Web quien desarrolla un sitio para el gerente que no sabe como codificar será juzgado en el resultado final (el sitio) no por la elegancia del código fuente.

Estudios llevados a cabo por Kidd (1994) sugieren que la característica definitiva de los trabajadores del conocimiento es que ellos mismos se transforman por la información que procesan (de alguna manera, esto es cierto para cualquier ser humano. Lo que distingue a los trabajadores del conocimiento es su principal motivación y el trabajo por el que son pagados). Las compañías valoran a estos trabajadores por su diversidad, ya que cada trabajador suministra una diferente salida haciendo que tal variación es clave en el beneficio que aporta a la empresa.

Los trabajadores del conocimiento deben ser autorizados a ventilar su conocimiento. No debe haber ningún obstáculo o barrera en la comunicación a cualquier nivel, necesitan un aprendizaje continuo y las tecnologías de

información y telecomunicaciones han incrementado esto en los trabajadores del conocimiento (Madhavan, 1999).

Las nuevas tecnologías, que se están apoderando de las tareas rutinarias desempeñadas en el lugar de trabajo, están dirigiendo trabajadores hacia tareas más complejas que requieren pensar, entender, asimilar nuevo conocimiento y resolver problemas (Taylor, 1998).

2.3.4 MOTIVACIÓN DEL “KNOWLEDGE WORKER”

De esta manera un trabajador del conocimiento es aquel que tiene el conocimiento para el negocio del día de mañana. Esto es válido conforme este aprende continuamente y actualiza su conocimiento ya que es alguien que está en busca de mayor información. Cualquier organización tiene tal personal y motivarlos para un mayor desempeño garantiza un crecimiento en la misma. Puede que no sean muchos pero aun su presencia limitada es suficiente, ya que hacen a una organización más dinámica. Estrategias tradicionales de motivación no producirán lo mejor de ellos. Buscarán estar completamente involucrados en su área de operación y resentirán ser excluidos. Si son ignorados, no titubearán en buscar otras organizaciones (Madhavan, 1999).

Tal y como sucede con voluntarios de la armada, los trabajadores del conocimiento poseen sus propios medios de producción, el cual es su conocimiento. Además, se ha sabido por cincuenta años que el dinero por si mismo no motiva a los empleados a desempeñarse mucho mejor que lo que motiva a los voluntarios (Drucker, 1999).

Lo que motiva especialmente a los trabajadores del conocimiento, es que necesitan por encima de todo, retos, saber la misión de la organización y creer en ella. Además de una capacitación continua, necesitan ver resultados (Drucker, 1999).

Drucker (1999) comenta que los trabajadores del conocimiento necesitan de autonomía a fin de desempeñarse lo mejor. Control excesivo del proceso de la toma de decisiones asfixiara la creatividad, reducirá la motivación del empleado y finalmente limitará la productividad. En lugar de eso, los administradores deben seleccionar a sus empleados cuidadosamente y luego darles la libertad de ser productivos, innovadores, hacer al empleado responsable de resultados, y recompensándolos apropiadamente.

El reto entonces es el de asistir e impulsar a esos trabajadores en toda la organización para que reconozcan su propio conocimiento y habilidades de

accederlo, reconocer su relevancia al menos y desarrollar las habilidades y la voluntad de compartirlo con otros (Tymon y Stumpf, 2003).

Sotarauta (2000) comenta que la atmósfera impulsa a las personas, para desarrollar su propio trabajo continuamente, y a tomar la iniciativa. La organización tendrá entonces una buena base para encontrar su lugar en un siempre cambiante entorno. Seis factores que afectan la atmósfera pueden ser incrementados:

- Flexibilidad de los miembros.- El grado de libertad para expresarse a si mismos, para buscar nuevas soluciones.
- Sentido de responsabilidad.- La manera en que los trabajadores soportan la responsabilidad de su propio trabajo.
- Calidad y metas estándar.- El concepto aceptado de lo que es un buen desempeño, buena cooperación, buen desarrollo, etc.
- Retroalimentación.-La forma en que un buen desempeño es recompensado y en el caso de que exista un mal desempeño se da una retroalimentación de manera que el desempeño sea mejorado.
- Claridad de valores y misión.- Qué tan claramente se está consciente de los fundamentos de su existencia, sus tareas básicas y los roles y competencias de varios involucrados.
- Compromiso.- La manera en que el ambiente es creado para que la gente sea voluntaria y desde su propio punto de partida esté comprometida con el trabajo. “Motivación Interna se enfatiza”.
- Dinamismo persistente.- La capacidad de actuar rápida y flexiblemente, creando nuevas oportunidades continuamente y reaccionando ante situaciones emergentes, pero seguir viendo que la actividad es persistente y coherente
- Creación de nuevo conocimiento.- Hacer un énfasis en el significado de que el conocimiento y la información aumentan nuevas cuestiones.

CAPITULO III

MODELO PARTICULAR

3.1 INTRODUCCIÓN

Las personas y como se administran se está volviendo cada vez más importante debido a que muchas otras fuentes de ventaja exitosa son menos poderosas de lo que fueron alguna vez. Las tradicionales fuentes de ventaja competitiva (productos y procesos de tecnología, mercados protegidos o regulados, acceso a activos financieros y economías de escala) pueden seguir proveyendo de un impulso competitivo, pero en una menor medida hoy en día que en el pasado, dejando la cultura organizacional y las capacidades, derivadas de cómo es administrada la gente comparativamente más vital.

Las nuevas fuentes de ventaja competitiva sostenible en las organizaciones de la nueva economía tienen personas en el centro, su creatividad y talento, sus inspiraciones y esperanzas, sus sueños y entusiasmo. Para tomar provecho de esta ventaja competitiva, las organizaciones necesitan construir el potencial de las personas en las empresas, el conocimiento que poseen, su compromiso y entusiasmo (Rennie, 2003).

En el presente capítulo se describirá el modelo particular que servirá de referencia para establecer la relación entre las variables que lo componen, así como para la construcción de un instrumento de medición que aporte datos cuantitativos que aprueben o rechacen las hipótesis que se establecerán también en este capítulo.

El modelo está compuesto por tres aspectos:

1.-Estilos de liderazgo, basado en el modelo propuesto por Hersey y Blanchard que engloba cuatro principales: Directivo, Consultivo, Participativo y Delegativo, resaltando los comportamientos del líder tomando en cuenta las capacidades y disposiciones de los seguidores en la realización de sus tareas.

2.-Las actitudes de acuerdo a como lo propuso Herzberg y otros (1959) al decir que la motivación del empleado en el trabajo se entiende mejor cuando se habla

de sus actitudes, es decir, el concepto interno de la misma la cual se origina desde un estado mental que revela una información que puede ser de utilidad para los administradores con respecto a la motivación de los trabajadores.

3.-Y por último los comportamientos esperados en los trabajadores del conocimiento que indicará cuales son los más importantes en cuanto a lo que se espera de ellos hacia la creación y difusión de conocimiento que aporte valor a la organización.

3.2 ELEMENTOS DEL MODELO

3.2.1 Estilos de Liderazgo

Liderazgo es influir, y esto es lo que se intenta hacer cuando se habla de motivación (Matteson e Ivancevich, 1999). En la investigación del liderazgo y las diferentes teorías acerca de ello dependen fuertemente en el estudio de la motivación, sugiriendo que el liderazgo es nada menos que un conjunto de comportamientos que está creando un entorno en el cual las personas son motivadas a producir y moverse en la dirección del líder. Al crear el entorno correcto, uno en el cual las personas quieran estar involucradas y sentir un compromiso en su trabajo, los líderes tendrán la capacidad de influir y dirigir las actividades de otros (Horner, 1997).

Sotarauta (2000) sostiene que a pesar de numerosos y diferentes modelos y estilos de liderazgo, los líderes más eficientes usan una combinación de los diferentes modelos y estilos de liderazgo. Entienden que no hay una mejor manera de ejercer el liderazgo. El estilo de liderazgo determinará las tareas básicas de un líder y pueden ser resumidas en las siguientes capacidades:

- Capacidad de definir las directrices para una actividad conjunta con otros actores,
- Capacidad de involucrar a las personas y facultarlas para actuar como una red,
- Capacidad de hacer que las personas trabajen para alcanzar metas comunes y separadas y renovarlas en un proceso continuo,
- Capacidad de acelerar, estimular, y cambiar el curso de acción cuando el entorno cambia, y
- Capacidad de promover el desarrollo de actividades persistente y comprensiblemente,

Particularmente esta investigación toma en la parte de liderazgo el modelo propuesto por Paul Hersey y Kenneth Blanchard (2000), quienes sostienen que

no existe un liderazgo mejor ni peor, sino una respuesta distinta a cada situación según tres factores:

- 1.- El comportamiento a la tarea.
- 2.- El comportamiento a la relación.
- 3.- El nivel de madurez.

En este sentido el liderazgo depende tanto del comportamiento directivo, como de la preparación y madurez de los colaboradores, de su aportación y compromiso común. Hersey y Blanchard (1998) definen los cuatro estilos básicos de liderazgo como:

1. Directivo.- Este estilo es más efectivo cuando es usado con seguidores quienes carecen de capacidad y disposición para realizar la tarea. Cuando se presenta una situación en la que un grupo de seguidores son hábiles o avanzados en competencia éste estilo no es efectivo y no debe ser usado, ya que un grupo de seguidores que tengan un jefe autoritario o directivo, el estado de ánimo y el deseo de completar la tarea se reducen, haciendo a la persona o grupo altamente ineficiente (Mullaney, 2003).

El comportamiento que un líder directivo muestra es:

- ✓ Establece metas u objetivos.
 - ✓ Pone en claro cuál es el rol que cada persona desempeñará en el cumplimiento de una tarea.
 - ✓ Establece tiempos y organiza recursos.
 - ✓ Comunica las prioridades de trabajo.
 - ✓ Determina métodos de evaluación y estándares de desempeño
 - ✓ Da seguimiento para verificar que el trabajo se está haciendo.
 - ✓ Ayuda paso a paso, reforzando los pequeños avances y concentrándose en la enseñanza.
 - ✓ Toma las decisiones.
2. Consultivo.- Los líderes consultivos tienen un fuerte compromiso en lograr las metas y dirigir a los seguidores hacia el final de una tarea. Sólo les interesa en cómo los colaboradores están involucrados y buscan satisfacción en el trabajo teniendo buenas relaciones interpersonales. Los entrenadores son a menudo líderes consultivos. Se distingue del estilo directivo en el que el líder no sólo da los lineamientos, sino también la oportunidad de dialogar y aclarar para que el individuo “adquiera” (psicológicamente) lo que el líder quiere. El seguidor puede hacer

preguntas y pedir aclaraciones, aunque el líder ya haya dado los lineamientos (Hersey y Blanchard, 1998).

La conducta que el líder consultivo presenta es:

- ✓ Trata de convencer por la persuasión.
- ✓ Verifica que se entiende la tarea.
- ✓ Estimula las preguntas, el diálogo y discute los detalles.
- ✓ Explora las habilidades relacionadas.
- ✓ Explica las decisiones y permite las aclaraciones.
- ✓ Da al seguidor los pasos secuenciales (pero no lo apresura).
- ✓ Insiste en el “cómo hacerlo”.
- ✓ El líder toma las decisiones.

3. Participativo.- Un liderazgo participativo es aquél en el cual los subordinados son capaces de influir en las decisiones en un grado superior acerca de la situación de su trabajo. Este estilo puede tener una influencia favorable en las valencias, medios y expectativas de los colaboradores que Vroom (1964) plantea. Esto ocurre al explicitar las ideas y opiniones de los empleados, impulsando la participación en la toma de decisiones, de manera que al involucrarse activamente ello es probable que incrementen su conocimiento lo cual se espera de ellos en términos de su desempeño y lo que en aspectos de recompensas y apoyo puede ser logrado al aplicar un esfuerzo extra. Estudios de Kohli (1985), Mitchell (1973), Teas (1981) y Tyagi (1982) en comportamiento organizacional y administración encontraron que permitir a los subordinados participar en la toma de decisiones conduce a un incremento en la motivación (Mehta, Dubinsky y Anderson, 2003).

Este comportamiento implica:

- ✓ Compartir la responsabilidad de la toma de decisiones
 - ✓ Saciar la necesidad de saber del seguidor alentando el flujo de información.
 - ✓ Concentrarse en los resultados.
 - ✓ Hacer participar al seguidor en las consecuencias de la tarea fortaleciendo la confianza para aumentar su compromiso y motivación
 - ✓ Escuchar activamente
4. Delegativo.- Este estilo es más difícil, ya que el jefe continúa teniendo la responsabilidad del resultado de las decisiones que se hayan tomado, la

autoridad para tomar la decisión se delega al subordinado. El estilo delegativo además de asignar responsabilidades adicionales y autoridad, es una forma de enriquecimiento del trabajo que probablemente hace el trabajo del subordinado más interesante, retador y significativo. Los trabajos enriquecidos son a veces necesarios para atraer y retener empleados competentes. Sin embargo la delegación sólo incrementará la satisfacción de un subordinado que desee mayores responsabilidades y tenga las habilidades necesarias para ello, y sea capaz de experimentar el éxito al lograr una tarea retadora (Yukl, 1998).

Las conductas del líder que delega consisten en:

- ✓ Fomentar la autonomía del subordinado
- ✓ Practicar una administración al margen
- ✓ Reforzar la comunicación con los seguidores
- ✓ Delegar actividades
- ✓ Explicaciones muy generales
- ✓ Supervisión relativamente ligera
- ✓ Fomentar libertad para correr riesgos

Casado (2000) comenta que cada situación es única, e incluso el individuo responderá de manera diferente ante problemas idénticos, en función de las circunstancias, nada parametrizables de su existencia. Por lo que dependerá de la organización que estilo de liderazgo establecer, siendo el tipo participativo y delegativo los que están fomentando la mayor motivación entre los colaboradores de estos días.

3.2.3 Motivación

Bajo las nuevas condiciones de trabajo, para crear valor, las organizaciones tienen que buscar, generar, distribuir y aplicar el conocimiento, una función que en lugar de ser manejada por el capital, surge de un entorno en el cual el espíritu humano es motivado. Sólo aquellas empresas basadas en conocimiento que desarrollen un entorno de trabajo que motive a sus empleados para involucrarlos en un comportamiento consistente con esta meta tendrán éxito. Esas organizaciones serán capaces de reconocer y resolver problemas contemporáneos proponiendo soluciones al mercado más rápido que sus competidores quienes fallen en desarrollar tal ambiente (Amar, 2004).

Dado que el conocimiento productivo en las organizaciones es últimamente fruto de la mente humana, ésta no puede ser manipulada como máquinas sofisticadas, sistemas finos o controles eficientes. Las organizaciones que deseen

usar el conocimiento en sus productos, procesos y servicios, tienen que saber como involucrar a la mente humana en sus operaciones. Estudios de Hauschild y otros (2001) establecen que mucho del conocimiento de mayor valor para la organización está incrustado en las mentes de sus empleados. Ese conocimiento a su vez, puede ser manejado sólo a través de la estimulación que excite las partes más profundas de las mentes de los empleados. De ahí que, entender la teoría y aplicación de la motivación es muy importante en el manejo del recurso humano para hacer que la organización tenga éxito. La investigación alrededor de cómo motivar a los empleados ha intrigado a los conductistas por mucho tiempo. Este interés comenzó cuando la gran corporación se volvió el jugador más importante de la economía. Mucho conocimiento en la motivación humana se ha desarrollado desde entonces (Alderfer, 1972; Herzberg y otros, 1959; Maslow, 1943; McClelland, 1971).

El componente del conocimiento en el trabajo requiere un nuevo entendimiento de diseñar y manejar el trabajo desde la perspectiva de la motivación. Se necesita un nuevo vistazo a las medidas de desempeño usadas para monitorear e incrementar la motivación del empleado. Además sigue sin existir alguna teoría en como motivar a los empleados a usar su conocimiento para innovar y continuar siendo productivos en este nuevo entorno. No se ha establecido objetivamente como recompensar un comportamiento apropiado, y reprimir uno inapropiado para evitar su ocurrencia de manera que el aprendizaje resultante ayude a la organización a lograr sus metas. Lo que se requiere es revisar las teorías y prácticas disponibles para establecer, incrementar y perpetuar una asociación productiva entre los trabajadores de conocimiento y sus empleadores (particularmente en sus jefes inmediatos) (Amar, 2004).

Por su parte, Steers, Porter y Bigley (1996) apuntan que cuando se habla de motivación se está interesado en los siguientes tres puntos:

- 1.- Qué mueve al comportamiento humano,
- 2.- Qué dirige o canaliza tal comportamiento y
- 3.- Cómo se mantiene o sostiene el comportamiento.

Cada uno de esos tres componentes representa un factor importante en el entendimiento del comportamiento humano en el trabajo. Primero, ésta conceptualización apunta a fuerzas dinámicas dentro de los individuos que los conducen a comportarse de ciertas maneras y a fuerzas ambientales que a menudo activan esos estímulos. Segundo, hay la noción de orientación de metas por parte de los individuos; su comportamiento esta dirigido hacia algo. Tercero, esta manera de ver la motivación contiene una orientación de sistemas;

esto es, considera aquellas fuerzas en los individuos y en su entorno que retroalimenta a los individuos o refuerza la intensidad de sus estímulos y la dirección de su energía o los disuade de su curso de acción y redirecciona sus esfuerzos (Steers, Porter y Bigley, 1996).

Herzberg y otros (1959) proponen que la motivación del empleado en el trabajo se entiende mejor cuando se habla de sus actitudes. Esto es, el concepto interno de la actitud la cual se origina desde un estado mental, debe revelar la mayor información para los administradores con respecto a la motivación de los trabajadores.

Una actitud es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto o sus símbolos (Fishbein y Ajzen, 1975; Oskamp, 1991; Eagly y Chaiken, 1993) citado por Hernández y otros (2003). Las actitudes tienen diversas propiedades, entre las que destacan: dirección (positiva o negativa) e intensidad (alta o baja).

De acuerdo con Tietjen y Myers (1998), Herzberg y otros en su metodología para el estudio de los sentimientos de las personas hacia el trabajo, o sus actitudes partieron de la respuesta a tres preguntas:

1. ¿Cómo se puede especificar la actitud de cualquier individuo hacia su trabajo?
2. ¿Qué causa esas actitudes?
3. ¿Cuáles son las consecuencias de esas actitudes?

En este sentido y partiendo del hecho de que el contexto a estudiar son las empresas de telecomunicaciones en México, esta investigación toma como variables las actitudes encontradas en el estudio inductivo llevado a cabo por Flores y Castañeda (2001) en organizaciones privadas de la economía mexicana, en donde le solicitaron a cada uno de los sujetos encuestados que narraran su peor y mejor experiencia de trabajo que recordaran, encontrando que las situaciones más relevantes generadoras de experiencias positivas fueron: Oportunidades de Crecimiento, Compañerismo y Cooperación, Ser Valorado, Logro de Metas, Trato Igualitario, Empowerment, Recompensas tanto Económicas como el Reconocimiento, Estabilidad y Seguridad Organizacional.

Oportunidades de Crecimiento

Son las necesidades asociadas con el desarrollo del potencial humano. Incluida en esta categoría son las necesidades correspondientes a las necesidades de Maslow (1954) de auto estima y autorealización.

De acuerdo con Maslow (1959) la más alta de las necesidades en la categoría consiste de la necesidad de realización de uno mismo. Las personas con una dominante necesidad de autorealización están más preocupadas con el desarrollo de su total y único potencial como individuo. En las organizaciones esas necesidades pueden ser reflejadas en el deseo para trabajar en tareas que reten las habilidades y talentos y que permitan métodos para la creatividad o la innovación. Al nivel más alto de necesidades de Auto Realización, la gente busca lograr su más alto potencial a través de canales profesionales, educacionales y artísticos.

Compañerismo y Cooperación

Flores y otros (2005) definen compañerismo y cooperación como la relación que lleva el empleado con su compañeros de trabajo, tanto colaterales como jefes y subordinados. Esta variable es importante ya que define el ambiente laboral que se vive en la empresa y esto a su vez hace que el empleado se sienta parte del grupo, donde hay un ambiente de cooperación, apoyo mutuo y se genere una sensación de confianza en que los demás realizarán sus labores así como la seguridad de que no existen traiciones dentro de la organización.

McClelland (1961) por su parte, habla de una necesidad de afiliación la cual es definida como una “atracción a otro organismo a fin de sentirse en confianza”. Los individuos con una alta nAff desean establecer y mantener relaciones amistosas y cálidas con otros. Identificó tres características de individuos con una alta necesidad de afiliación:

1. Un fuerte deseo de aprobación y confianza de los demás,
2. Una tendencia a conformarse con los deseos y normas de los demás cuando son presionados por personas de quienes su amistad valoran, y
3. Un interés sincero en los sentimientos de otros.

Maslow (1959) sostiene que el tercer nivel de la jerarquía de necesidades corresponde a una necesidad de pertenencia que consiste de aquellas necesidades relacionadas con el deseo de uno por la aceptación del otro, que en las organizaciones, interactuar en frecuentemente con compañeros de trabajo o

experimentar empleados centrados en un liderazgo, puede ayudar para satisfacer esas necesidades.

Satisfacción en el Trabajo

Tietjen y Myers (1998) comentan que la más básica y significativa diferencia entre los dos factores de Herzberg (Higiene y Motivadores) es el nivel inherente de satisfacción/disgusto dentro de cada factor. Si la motivación incluye sólo aquellas cosas que promueven acción con el tiempo, entonces los motivadores son factores que promueven actitudes y satisfacción a largo plazo. De acuerdo a Herzberg y otros (1959) la sola presencia de motivadores causa actitudes positivas de satisfacción en el trabajo dado que cubre la necesidad de autorrealización del trabajador establecida por Maslow (1959).

Estabilidad y Seguridad Organizacional

Flores y otros (2005) sostienen que la variable de Seguridad en el empleo se relaciona con la sensación que el empleado tiene que mantendrá su puesto si cumple con sus obligaciones o responsabilidades particulares del puesto. La clarificación de errores cometidos no comprometerá su estancia en la empresa. Esta variable es importante considerarla dentro de la calidad de vida en el trabajo ya que es la sensación de tranquilidad que posee el empleado respecto a su empleo, debido a que este es la fuente de ingreso para el y en muchos casos para sus familias. Cuando el empleado siente que su trabajo no está seguro aún y cuando cumpla con sus responsabilidades, crea intranquilidad en la persona lo cual puede afectar directamente en su desempeño dentro de la empresa.

El segundo nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow (1959) está asociado con la seguridad y protección del ambiente físico y emocional. Esta necesidad incluye un deseo de la estabilidad, el orden, seguridad que en el trabajo pueden verse como una preocupación por las condiciones de trabajo y seguridad.

Logro de Metas

La necesidad de logro es al parecer la necesidad aprendida más destacada desde el punto de vista del estudio del comportamiento organizacional. La naturaleza retadora de una tarea difícil indica que es lo que motiva, lo cual a su vez activa un comportamiento orientado al logro. Muchos puestos administrativos y emprendedores son asumidos a requerir tal necesidad en individuos a fin de ser exitosos. Sin embargo, cuando las personas con un alto nAch se les da una rutina o trabajos no retadores, el logro que motive

probablemente no será activado. De ahí que, habría pocas razones para esperar a que los individuos con un alto nAch se desempeñen en un estilo superior en tales situaciones (McClelland, 1961).

Reconocimiento

Flores y otros (2005) se refieren al trato que recibe el empleado por parte de la organización (directivos y compañeros) respecto a su trabajo y aportaciones. Tomando en cuenta la sensación del empleado respecto a su posición dentro de la empresa y si ésta es valorada por la organización, abarcando los niveles gerenciales, los compañeros de trabajo y subordinados de la persona. Esta variable representa en gran parte la calidad de vida del empleado ya que identifica la sensación que el empleado tiene respecto a la importancia que tiene para la organización.

Maslow (1959) argumenta que éstas son necesidades por auto respeto, auto estima, y respeto y estima de otros. En el lugar de trabajo, esas necesidades pueden verse reflejadas en una preocupación por los trabajos de mayor status y un deseo por reconocimiento por el éxito de un logro de una tarea particular.

Recompensas

Compensación económica que el empleado recibe por las actividades realizadas dentro de la organización. Las recompensas económicas incluyen tanto el salario base el cual está regulado por la ley así como las prestaciones que la compañía ofrece como vales de despensa, aguinaldo, bonos de productividad, vacaciones, seguros de vida etc (Flores y otros, 2005).

Esta variable es una de las más importantes para determinar la calidad de vida en el trabajo ya que es el resultado que tiene el colaborador por su trabajo diario dentro de la organización. Ésta a su vez representa la fuente de sustento y bienestar para él y su familia. Las recompensas económicas es una variable muy sensible ya que el colaborador tiende a hacer comparaciones con sus compañeros que realizan la misma actividad. En caso de existir alguna diferencia ya sea en el monto del salario o la cantidad de trabajo donde el empleado realice una mayor cantidad de tareas y reciba la misma remuneración que un compañero con menos carga de trabajo se creará una sensación de inconformidad la cual puede generar quejas y en caso extremo puede desembocar en la renuncia del empleado.

Trato Igualitario

Flores y otros (2005) lo definen como el trato de amabilidad y respeto que recibe el empleado por parte de sus superiores así como el trato que hay con sus colaboradores de trabajo. Esta variable representa la sensación que el empleado recibe al interactuar con su jefe inmediato así como con la organización en general. La sensación de respeto y amabilidad dentro de la organización y con el jefe directo juega un rol sumamente importante en la calidad de vida en el trabajo de cada empleado.

Empowerment

Esta variable se refiere a la sensación que los empleados tienen de controlar directamente su trabajo y ser responsables por las actividades y los resultados del mismo sin que el jefe inmediato esté constantemente interviniendo ó definiendo los pasos a seguir por parte del empleado. Esta actividad da una sensación de desconfianza por parte del jefe lo cual puede influenciar de alguna manera la calidad de vida en el trabajo. (Flores y otros, 2005)

Birch & Veroff (1966) dicen que la necesidad de autonomía es definida como un deseo de independencia. Individuos con un alto nivel de autonomía optan por trabajar solos, prefieren controlar su propio lugar de trabajo, y no quieren ser obstaculizados por reglas excesivas o procedimientos. Investigaciones han encontrado que los individuos con un alto nAut tienden a no estar comprometidos con las metas y objetivos de sus organizaciones, ni desempeñarse bien a menos que se les permita participar en la determinación de sus tareas, ni responder a presiones externas por conformidad a normas de grupo.

El facultar e involucrar a los empleados se considera un medio para liberar a los trabajadores, e impulsarlos a ser más innovadores y por consiguiente lograr que sean más productivos. (Peters, 1992)

Percepción a Futuro

Flores y otros (2005) comentan que variables como promoción en donde se refieren al desarrollo profesional de la persona dentro de la organización, a las oportunidades que la persona tiene de ser ascendido dentro de la organización hacia un mejor puesto ó un puesto donde la posibilidad de desarrollo sea superior. Promoción igualmente se refiere a la posibilidad de ser acreedor a un mejor sueldo basado en los resultados y la ejecución de sus actividades diarias

lo cual conlleva hacia la definición de un plan de carrera futuro dentro de la organización.

3.2.4 Comportamiento del Trabajador del Conocimiento.

Autores como Millar (1998), Verespej (1999) Alle (1997) y Rogosky (1999) sostienen que los trabajadores del conocimiento usan su intelecto para convertir sus ideas en productos, servicios o procesos, poseen su “propio” conocimiento (pueden “venderlo, comercialarlo o cederlo y aún así les sigue perteneciendo”). Munk (1998) describe a los trabajadores del conocimiento por sus características o comportamientos: personas que pueden analizar, sintetizar, y evaluar información y usarla para resolver problemas de contenido variable, personas que son altamente educadas, creativas, y que tienen habilidades portables que les hacen posible moverse a dondequiera que su inteligencia, talento y servicios sean necesarios. Su principal valor para una organización es su capacidad de reunir y analizar información y tomar decisiones que beneficien a la empresa.

Están dispuestos a tomar riesgos, aprender de sus errores en lugar de ser criticados y son capaces de trabajar colaborativamente en espera de aprender uno de otro. Están continuamente aprendiendo, conscientes de que el conocimiento tiene una vida útil. En ésta revolución informática, “los cerebros se han vuelto más valiosos que los músculos” (Gordon, 1997).

Henry y Smith (2003) comentan que la literatura alrededor de los trabajadores del conocimiento provee más de una conceptualización. Existen algunas sugerencias de que éstos son un grupo de élite quienes son altamente inteligentes y quienes poseen un conocimiento considerable y más importantemente, tienen las habilidades asociadas con la identificación del conocimiento que es relevante. Pueden acceder a ese conocimiento y pueden compartirlo efectivamente con otros. Henry y Smith comentan que esta conceptualización es evidente en el artículo de Tymon y Stumpf (2003), donde sugieren que los trabajadores del conocimiento son personas quienes hacen de su vida profesional esas actividades. Rob Poell citado en Henry y Smith (2003) sugiere que los trabajadores del conocimiento convierten los datos e información en conocimiento relevante que puede ser productivo, y que esto es efectuado al compartir a través de la interacción mutua y colaboración.

Tymon y Stumpf (2003) comentan que cada vez más, las contribuciones significantes al éxito organizacional requieren de un conocimiento que es demasiado vasto y complejo para que un individuo o área funcional lo posea. Los trabajadores del conocimiento efectivos comprenden que desarrollar una

amplia y variada red de relaciones es clave para su capacidad de contribuir a la organización.

En esas conceptualizaciones de los trabajadores del conocimiento, se asume entonces que tienen las habilidades que Tymon y Stumpf (2003) argumentan, es decir, que saben como identificar y acceder al conocimiento que es relevante como un conjunto de habilidades, pero que tienen características efectivas de distribuirlo. En ese sentido esta conceptualización sugiere que la mayoría (si no todos) de los trabajadores en una organización tienen el potencial de ser trabajadores del conocimiento dado que todos tienen un conocimiento, y que tienen las técnicas dentro de su propio conocimiento para identificar y acceder a nuevo conocimiento, y filtrarlo para una tarea relevante, o de relevancia para la organización. Lo que variará, será la amplitud, profundidad y sofisticación de ese conocimiento, así como su conectividad al desempeño organizacional (Henry y Smith, 2003).

En el artículo escrito por, Susan Aaron (2003) junto con Mark Rusiello, CEO de Brainbench.com, comentan que sí el trabajador crea, transforma o reorganiza la información, es un "knowledge worker". En los temas claves del trabajo de conocimiento es que está definido por resultados. "La entrada de datos no es trabajo de conocimiento, si la estructura de la misma no cambia" comenta Rusiello. Los abogados por ejemplo, toman la información en forma de leyes y casos y aplican esa información a nuevos casos.

Drucker (1993) citado por Aaron (2003) explicó que hace 30 años más o menos comenzó a aconsejar que "las empresas deberían construir un abandono organizado de su sistema. De ahí que la vieja línea que hace que tenga mas sentido para la organización hacer obsoletos sus propios productos que esperar a que la competencia lo haga". Nuevos productos demandan nuevo conocimiento.

Ser un trabajador del conocimiento, sostiene Rusiello (2003), demanda una actitud de aprendizaje continuo. Tiene que anticiparse a la necesidad de que requerirá nuevo conocimiento" para un trabajo de corto plazo. No hace mucho tiempo, la norma era completar la educación alrededor de los veinte años, pero ahora "existe de hecho una actitud de que nunca es tarde para llevar la educación a un nivel mas alto".

Aaron en su artículo comenta que, existe una explosión de una educación no-titulo. El trabajo puede requerir una nueva habilidad que puede ser adquirida de un libro, un curso de una semana, o programas de certificación. Además explica que los trabajadores del conocimiento son hábiles y conocen

mucho acerca de la industria en donde laboran, pero son valorados por lo que logran. Si el gerente no esta completamente consciente de todo lo que hace el subordinado, puede sólo juzgar los resultados. Un especialista en Web quien desarrolla un sitio para el gerente será juzgado en el resultado final (el sitio) no por la elegancia del código fuente.

Meyer (1998) citado por Kotelnicov (s.f.) sostiene que los rasgos específicos de los trabajadores del conocimiento son:

- ✓ Se identifican principalmente a si mismos por su profesión más que por su puesto de trabajo; son altamente dinámicos y cambian rápido de trabajo
- ✓ Son impulsados principalmente por el orgullo del logro
- ✓ Son más sensitivos a la fama y estima que reciben de sus compañeros que la que reciben por la administración.
- ✓ Tienen fuertes creencias y personalidades; responden mucho mayor a ser atraídos que a ser empujados.
- ✓ Crean redes informales con compañeros, fuera y dentro de su empresa, lo que les ayuda comparar sus esfuerzos personales y su competitividad en su empresa

Además comenta que los principales requisitos de los “knowledge workers” son:

- ✓ Buscan ser considerados y tratados como compañeros profesionales
- ✓ Requieren que sea respetado su profesionalismo
- ✓ Buscan influir en la toma de decisiones que determinan dónde y cómo sus habilidades son aplicadas a iniciativas de innovación específica, así como contribuir en la estrategia global de la empresa.

Lo que motiva especialmente a los trabajadores del conocimiento, es que, necesitan por encima de todo, retos, saber la misión de la organización y creer en ella. Además de una capacitación continua, necesitan ver resultados (Drucker, 1999).

Drucker (1999) comenta que los trabajadores del conocimiento necesitan de autonomía a fin de desempeñarse lo mejor. Control excesivo del proceso de la toma de decisiones asfixiara la creatividad, reducirá la motivación del empleado y finalmente limitará la productividad. En lugar de eso, los administradores deben seleccionar a sus empleados cuidadosamente y luego darles la libertad de ser productivos, innovadores, hacer al empleado responsable de resultados, y recompensándolos apropiadamente.

En resumen un trabajador del conocimiento es:

- Una persona que usa su intelecto en lugar de sus habilidades manuales para ganarse la vida, es decir convierten sus ideas en productos, servicios o procesos;
- Posee una capacidad y habilidades altamente educadas y creativas;
- Un trabajador que usa procesos únicos;
- Un manipulador de símbolos; alguien que es pagado por su calidad de juicio en lugar de la rapidez del trabajo;
- Alguien que usa el conocimiento y la información para añadir mayor conocimiento e información.
- Analista que sintetiza y evalúa la información a fin de usarla para resolver problemas de contenido variable;
- Capaz de trabajar colaborativamente en espera de aprender unos de otros, actualizándose continuamente
- Una persona que buscará estar completamente involucrado en su área de operación y resentirá ser excluido, pero que a la vez requiere de un alto nivel de autonomía;

De esta manera un trabajador del conocimiento es aquel que tiene el conocimiento para el negocio del día de mañana. Esto es válido conforme este aprende continuamente y actualiza su conocimiento ya que es alguien que está en busca de mayor información. Cualquier organización tiene tal personal y motivarlos para un mayor desempeño garantiza un crecimiento en la misma. Puede que no sean muchos pero aun su presencia limitada es suficiente, ya que hacen a una organización más dinámica. Estrategias tradicionales de motivación no producirán lo mejor de ellos. Buscarán estar completamente involucrados en su área de operación y resentirán ser excluidos. Si sin ignorados, no titubearán en buscar otras organizaciones. (Madhavan, 1999)

3.3 HIPÓTESIS

Las hipótesis que se proponen a continuación, están dirigidas a probar o rechazar la relación entre los estilos de liderazgo con respecto a las actitudes y comportamientos esperados en los trabajadores del conocimiento de las empresas de telecomunicaciones y tecnologías de información.

H1. Los trabajadores del conocimiento que identifican en su jefe inmediato un estilo de liderazgo delegativo, tendrán mejores actitudes y serán estadísticamente diferentes a las de los trabajadores de conocimiento que identifican un estilo de liderazgo consultivo y directivo en sus jefes inmediatos.

H2. Los trabajadores del conocimiento que identifican en su jefe inmediato un estilo de liderazgo participativo, tendrán mejores actitudes y serán estadísticamente diferentes a las de los trabajadores de conocimiento que identifican en sus jefes inmediatos un estilo de liderazgo consultivo y directivo.

H3. Los trabajadores del conocimiento que identifican en su jefe inmediato un estilo de liderazgo delegativo, tendrán mejores comportamientos esperados y serán estadísticamente diferentes a los de los trabajadores de conocimiento que identifican un estilo de liderazgo consultivo y directivo en sus jefes inmediatos.

H4. Los trabajadores del conocimiento que identifican en su jefe inmediato un estilo de liderazgo participativo, tendrán mejores comportamientos esperados y serán estadísticamente diferentes a los de los trabajadores de conocimiento que identifican en sus jefes inmediatos un estilo de liderazgo consultivo y directivo.

Así, tomando en cuenta los tres componentes que se describieron y además las hipótesis planteadas, se obtiene el modelo particular representado en la figura 3.1, donde se señala la diferencia entre los estilos, así como cuales son los que generan tanto actitudes como comportamientos positivos o negativos en los trabajadores del conocimiento, lo cuál se pretende aprobar o rechazar en el desarrollo de los siguientes capítulos.

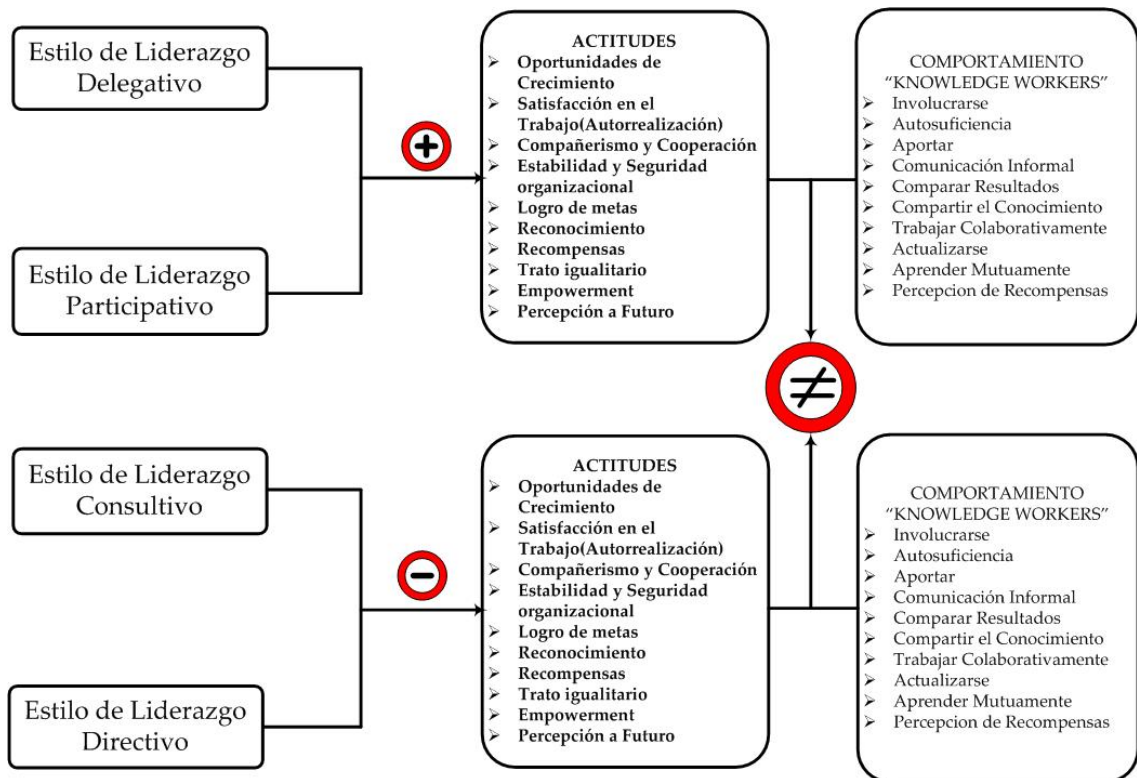


Figura 3.1 Modelo Particular

CAPITULO IV

ESTUDIO DE CAMPO

4.1 METODOLOGÍA

En este capítulo se describirá el estudio llevado a cabo para el análisis de las variables y de manera que se verifique la validez o rechazo de las hipótesis formuladas en el marco teórico.

En este sentido Hernández y otros (2003) comentan que un estudio cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición de numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer patrones de comportamiento en una población.

Para la obtención de datos a analizar, se diseñó un cuestionario de manera que el encuestado resaltara su percepción ante el estilo de liderazgo y como éste impacta en sus actitudes y comportamiento en el lugar de trabajo.

4.2 DESCRIPCIÓN DEL LUGAR DE INVESTIGACIÓN

Dado que la investigación estuvo dirigida a trabajadores de conocimiento de empresas de telecomunicaciones y tecnologías de información, la encuesta se envió a través de correo electrónico y de manera impresa a diferentes empresas del área metropolitana de la ciudad de Monterrey, siendo la última estrategia para el llenado la que mejor respondió para efectos de rapidez. Sin embargo se mantendrá de forma confidencial los nombres de las empresas que participaron en la aplicación del cuestionario, de manera que se fomente la participación de las mismas para estudios futuros que pudiesen presentar.

4.3 MUESTRA

De acuerdo con Hernández y otros (2003) las muestras se clasifican en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. En éstas últimas todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos, es decir, la selección es aleatoria.

De esta manera, esta investigación y por conveniencia, la muestra es no probabilística, ya que según Hernández y otros (2003), su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una “representatividad” de los elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de los sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

En este sentido la muestra estuvo compuesta de 162 sujetos, más específicamente “knowledge workers” principalmente de varias empresas del sector de las telecomunicaciones y tecnologías de información de la ciudad de Monterrey.

En las siguientes gráficas se expone la descripción de la muestra según los datos demográficos relevantes de la muestra

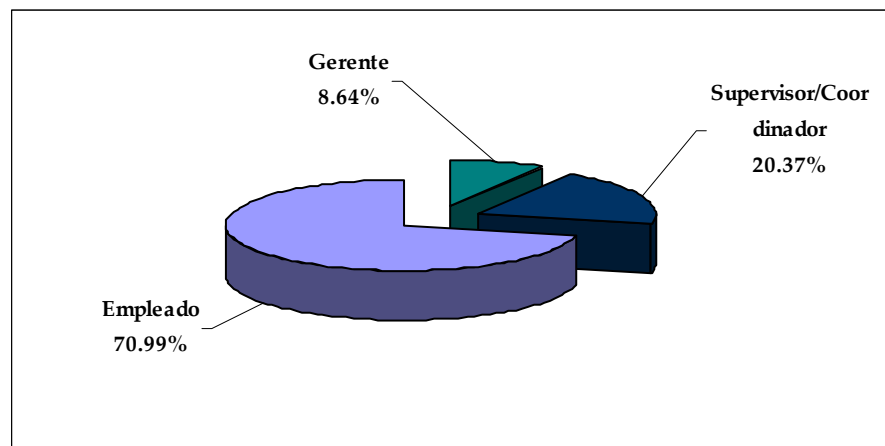


Figura 4.1 Distribución de la muestra por jerarquía.

Como puede observar en la figura 4.1, casi el 71% de la muestra corresponde a empleados, seguido de un 20.37% de supervisores y coordinadores, cerrando la muestra con un 8.64% de sujetos con puesto gerencial.

Respecto a la distribución de la antigüedad en la siguiente gráfica se muestra por rango de años para presentar la información agrupada por cada dos años de antigüedad.

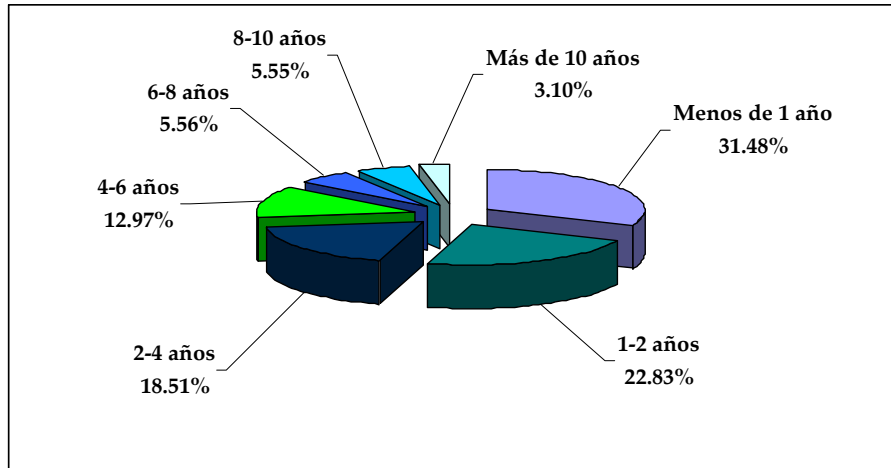


Figura 4.2 Distribución de la muestra por antigüedad

En la siguiente figura se puede observar la distribución de la muestra por edades y al igual que en la antigüedad se agrupan por rango de edades, notándose una mayoría de empleados entre los 20 y 28 años de edad.

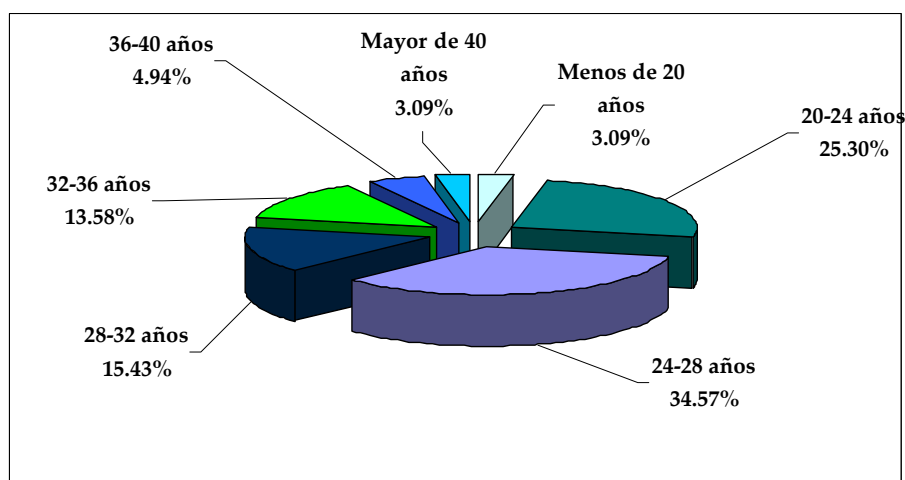


Figura 4.3 Distribución de la muestra por edad

El siguiente factor demográfico considerado es el género el cual se muestra en la figura 4.4, donde un 55.56% de los encuestados son hombres y un 44.44% pertenece al género femenino.

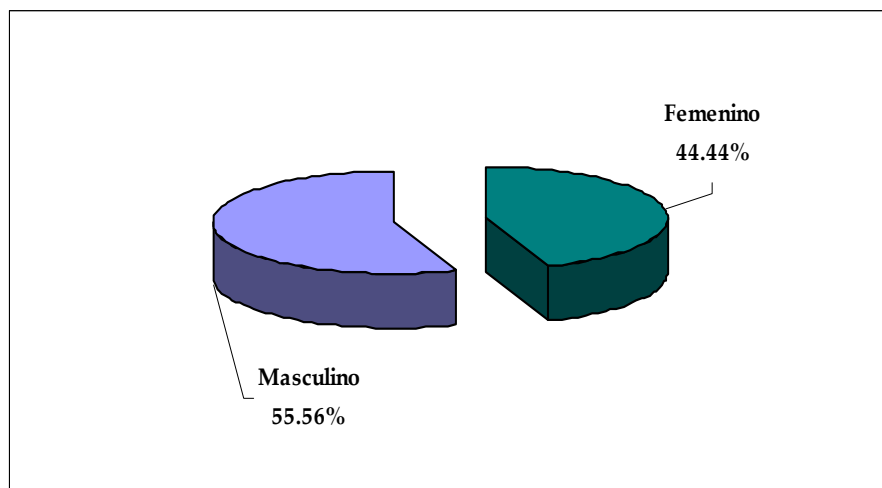


Figura 4.4 Distribución de la muestra por género

A continuación se muestra la distribución de los encuestados por estado civil, con un 55.56% correspondiente a solteros, un 40.74% casados y un 3.70% en cuanto a empleados divorciados y en unión libre

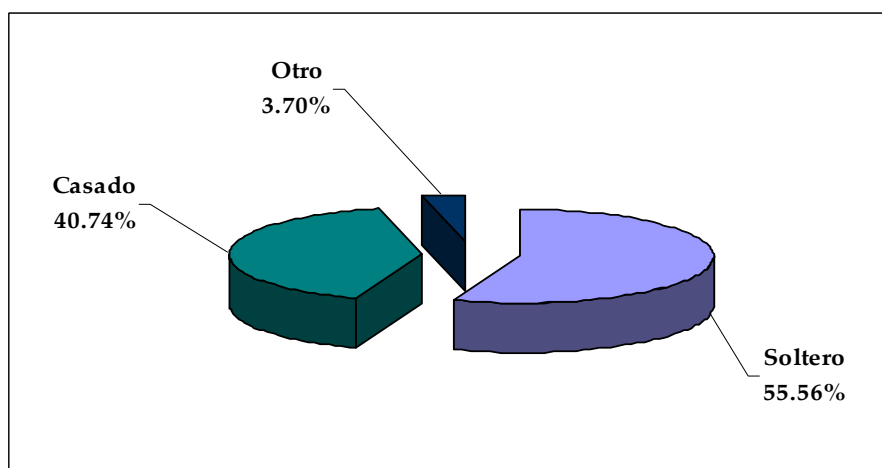


Figura 4.5 Distribución de la muestra por estado civil

Por último, la siguiente figura muestra la distribución del grado máximo de estudios de los encuestados, observándose que una gran parte de ellos son profesionistas aproximadamente unos 98 (60.49%) empleados y 30 (18.52%) personas con un grado de maestría.

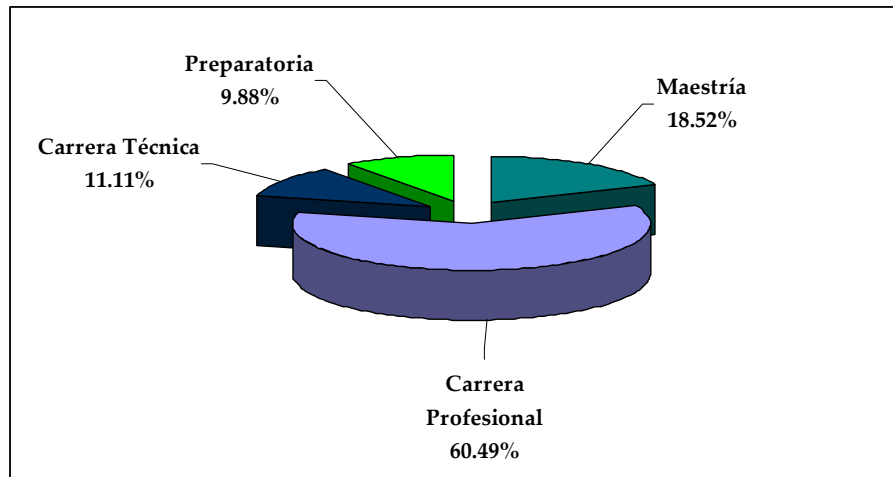


Figura 4.6 Distribución de la muestra por grado máximo de estudios

4.4 VARIABLES

Para la formulación de las preguntas del instrumento de medición, se parte de las variables establecidas en el modelo particular, de manera que pudiera identificar cuales son los estilos de liderazgo predominantes percibidos por los empleados en su jefe inmediato y además observar el grado con que se presentan las actitudes y comportamientos esperados en los trabajadores de conocimiento.

En la siguiente tabla se desglosan las variables de liderazgo, actitudes y comportamientos esperados así como los factores a evaluar en cada una de ellas para el diseño y elaboración del instrumento de medición a utilizar.

<i>Variables</i>	<i>Factores a Evaluar</i>
Estilos de Liderazgo	<i>Directivo</i>
	<i>Consultivo</i>
	<i>Participativo</i>
	<i>Delegativo</i>
Actitudes	<i>Oportunidades de Crecimiento</i>
	<i>Satisfacción en el Trabajo</i>
	<i>Compañerismo y Cooperación</i>
	<i>Estabilidad y Seguridad Organizacional</i>
	<i>Logro de Metas</i>
	<i>Recompensas</i>
	<i>Reconocimiento</i>
	<i>Trato Igualitario</i>
	<i>Empowerment</i>
	<i>Percepción a Futuro</i>
Comportamientos esperados en Trabajadores del Conocimiento	<i>Involucramiento en las tareas</i>
	<i>Autonomía</i>
	<i>Aportación a la empresa</i>
	<i>Comunicación</i>
	<i>Actualización</i>
	<i>Relaciones</i>
	<i>Aprendizaje</i>
	<i>Percepción de trabajo</i>

Tabla 4.1 Variables y factores a evaluar para el diseño del instrumento de medición

4.5 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

De acuerdo a las variables anteriormente mencionadas se desarrolló un cuestionario para medir la relación que existe entre los estilos de liderazgo junto con las actitudes y comportamientos esperados en trabajadores del conocimiento. La medición se basó en el establecimiento de una escala para evaluar cuantitativamente cada variable.

Comenzando con la variable de los estilos de liderazgo, se diseñó una tabla en la que se describían las características y comportamientos más distintivos de los líderes directivos, consultivos, participativos y delegativos tomando en cuenta la literatura revisada en el marco teórico.

La selección consistía en marcar una letra de acuerdo a la percepción que la persona tenía con respecto a su jefe inmediato. Posteriormente a cada letra se le asignó un valor para su evaluación, siendo A=1, B=2, C=3 y D=4.

En la siguiente tabla se muestra el diseño final de la parte de estilos de liderazgo.

Estilos			
A	B	C	D
Directivo	Consultivo	Participativo	Delegativo
			<i>Le delega tareas</i>
		<i>Lo escucha activamente, es decir, le da retroalimentación</i>	<i>Le especifica responsabilidades</i>
<i>Le da tareas simples</i>	<i>Le informa el qué, dónde, cuándo, cómo y por qué</i>	<i>Estimula el flujo de información</i>	<i>Le fomenta su autonomía</i>
<i>Se las define y organiza esas tareas</i>	<i>Le explica sus funciones</i>	<i>Establece un compromiso y comunicación en ambos sentidos</i>	<i>Le da explicaciones muy generales</i>
<i>Sólo hay comunicación en un solo sentido</i>	<i>Usted opina para la toma de decisiones</i>	<i>Le apoya en la toma de riesgos</i>	<i>Usted toma las decisiones</i>
<i>Usted no opina para la toma de decisiones</i>	<i>Su superior toma las decisiones y le explica el por qué</i>	<i>Busca involucrarlo</i>	<i>Lo supervisa muy ligeramente</i>
<i>Lo supervisa muy de cerca y le pide resultados</i>	<i>Evalúa constantemente su trabajo</i>	<i>Le hace sentir que es capaz de hacer su trabajo</i>	<i>Se mantiene accesible</i>
<i>Le da instrucciones secuenciales</i>	<i>Refuerza sus progresos</i>	<i>Comparte la solución de problemas y la toma de decisiones al consultarle</i>	<i>Le otorga autoridad adecuada</i>
		<i>Lo impulsa a expresar su opinión e ideas</i>	<i>Le facilita información</i>
			<i>Lo anima a que cometa errores</i>

Tabla 4.2 Diseño para la selección de estilos de Liderazgo

En cuanto a las actitudes, las preguntas fueron derivadas del estudio realizado por Flores y Castañeda (2001) de la dinámica del comportamiento del

trabajador mexicano y tales de preguntas fueron sugeridas por el Dr. Ricardo Flores Zambada. A continuación se desglosan las preguntas por cada variable.

1.- Oportunidades de Crecimiento

- 1) Siento que en la empresa tengo posibilidades de crecimiento.
- 2) Considero que son adecuadas las políticas de promoción de puestos.
- 3) Creo que si tengo un buen desempeño hay más oportunidades de crecimiento.
- 4) Veo en mi jefe un apoyo para cuando exista una oportunidad de promoción para mí.

2.- Satisfacción con el Trabajo

- 1) Considero que mi trabajo cumple con mis expectativas personales.
- 2) Creo que mi trabajo me permite desarrollar mis potencialidades.
- 3) Me gusta el trabajo que realizo.
- 4) Considero que al desempeñar mi trabajo puedo utilizar mi talento y creatividad para su mejor realización

3.- Compañerismo y Cooperación

- 1) Cuando tengo algún problema, recibo muestras de aliento de mis compañeros.
- 2) Me siento apoyado cuando tengo complicaciones para desarrollar mis actividades.
- 3) Cuando requiero ayuda no me siento solo.
- 4) En general, siento que existe solidaridad y apoyo.

4.- Estabilidad y Seguridad Organizacional

- 1) Siento que la empresa es sólida y me dará empleo por mucho tiempo.
- 2) Los cambios que se dan en la empresa no me generan preocupación.
- 3) Trato de fijarme metas de corto y mediano plazo, para conservar mi trabajo.
- 4) En general, siento que tengo un trabajo seguro en la empresa.

5.- Logro de Metas

- 1) Disfruto formular y lograr las metas y objetivos retadores.
- 2) En mi área de trabajo festejamos orgullosos cuando alcanzamos los objetivos que nos encomiendan.

- 3) Considero que en la empresa he podido alcanzar metas que son importantes para mí.
- 4) Doy seguimiento a mi avance en el trabajo para asegurar cumplir con mis objetivos.

6.- Recompensas

- 1) El paquete de prestaciones y beneficios que otorga la empresa es competitivo.
- 2) Considero que la remuneración que recibo por hacer mi trabajo es justo.
- 3) El sueldo que yo gano es justo comparado con el que reciben otras personas con puestos similares al mío.
- 4) En general, siento que estoy conforme con mi remuneración.

7.- Reconocimiento

- 1) Siento que mi jefe reconoce mis habilidades.
- 2) Cuando he hecho un buen trabajo, considero que es reconocido por mi jefe.
- 3) Me siento valorado por mis compañeros.
- 4) Mi jefe valora mi desempeño.

8.- Trato Igualitario

- 1) Considero que en mi área de trabajo no existe favoritismo.
- 2) Siento que se me trata con imparcialidad e igualdad en comparación con otros empleados.
- 3) Las políticas de la empresa son aplicadas por igual sin distinciones o excepciones.

9.- Empowerment

- 1) Tengo libertad para tomar decisiones que afectan mi trabajo.
- 2) Tengo claros los límites de mi capacidad de decisión en el trabajo que realizo.
- 3) Se me permite modificar la forma en que hago mi trabajo para hacerlo mejor.
- 4) Siento que soy responsable de las tareas que realizo.

10.- Percepción a Futuro en Empresa

- 1) A futuro, me veo en la empresa desarrollando mi carrera laboral.

- 2) Si me ofrecieran trabajo en otra empresa con mejor sueldo aceptaría.
- 3) Si regresara al pasado volvería a trabajar en esta empresa

Para evaluar cada una de las características de las variables de las actitudes, se utilizó la escala de Likert. Esta escala consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide una reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que exprese su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. (Hernández y otros, 2003)

Finalmente en cuanto a comportamientos esperados en trabajadores de conocimiento, las preguntas se basaron en la literatura revisada acerca de las características y comportamientos que definen a un trabajador de este tipo así como los aspectos que lo motivan a desempeñarse de cierta forma.

A continuación se muestran las preguntas correspondientes a este respecto

Comportamientos esperados en "Knowledge Workers"

- 1) Busca estar involucrado en su área de operación.
- 2) Al desarrollar su trabajo requiere un alto nivel de autonomía.
- 3) Busca aportar en la realización de las metas de la empresa.
- 4) Establece comunicación informal a fin de dialogar con sus compañeros para compartir información y experiencias.
- 5) Compara el resultado de sus esfuerzos con los de sus compañeros.
- 6) Tiene disposición a compartir su experiencia y conocimientos.
- 7) Busca trabajar colaborativamente a fin de compartir información con sus compañeros y resolver problemas.
- 8) Busca aprender y actualizarse continuamente para mantener su trabajo.
- 9) Busca desarrollar relaciones con personas expertas a fin de exponerse a nuevas ideas y maneras de hacer las cosas.
- 10) Cree usted que la educación formal no es suficiente.
- 11) Considera que aprende más mientras trabaja.
- 12) Considera que usted es recompensado más por lo que sabe que por lo que hace.

Al igual que en la sección de actitudes, se utilizó la misma escala de Likert para su evaluación. El formato utilizado que integra todas las variables a medir se encuentra en el ANEXO A al final del presente documento.

4.6 ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos, una vez diseñado el cuestionario y validado, se procedió a hacer una prueba piloto a 4 personas para verificar si es que existiese alguna duda en el llenado de la encuesta, ya sea por falta de claridad en la redacción de las preguntas o las instrucciones y se obtuvieran datos sin problema alguno.

Posteriormente se procedió a enviar por correo electrónico el cuestionario al personal que labora principalmente en empresas de telecomunicaciones del área metropolitana de Monterrey así como a empleados en áreas de tecnologías de información. Sin embargo resultó poco eficaz el uso de correo como medio para obtener una respuesta rápida, de manera que lo más conveniente fue contactar al departamento de recursos humanos de las empresas a fin de hacerles llegar el cuestionario impreso buscando que fuese más rápido y sencillo para el empleado contestarlo.

4.7 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Dado que se desean probar o rechazar las hipótesis formuladas en el marco teórico, se realizará un análisis descriptivo de frecuencias relativas y un análisis de varianza (ANOVA) en el cual se examinan dos o más conjuntos de mediciones, intentando detectar las diferencias estadísticamente representativas entre los conjuntos, de ahí que se pueda establecer una diferencia entre los cuatro estilos de liderazgo. Para esto se utilizó el programa NCSS 2000, el cual contiene herramientas útiles para los análisis que se desean realizar.

CAPITULO V

ANALISIS DE RESULTADOS

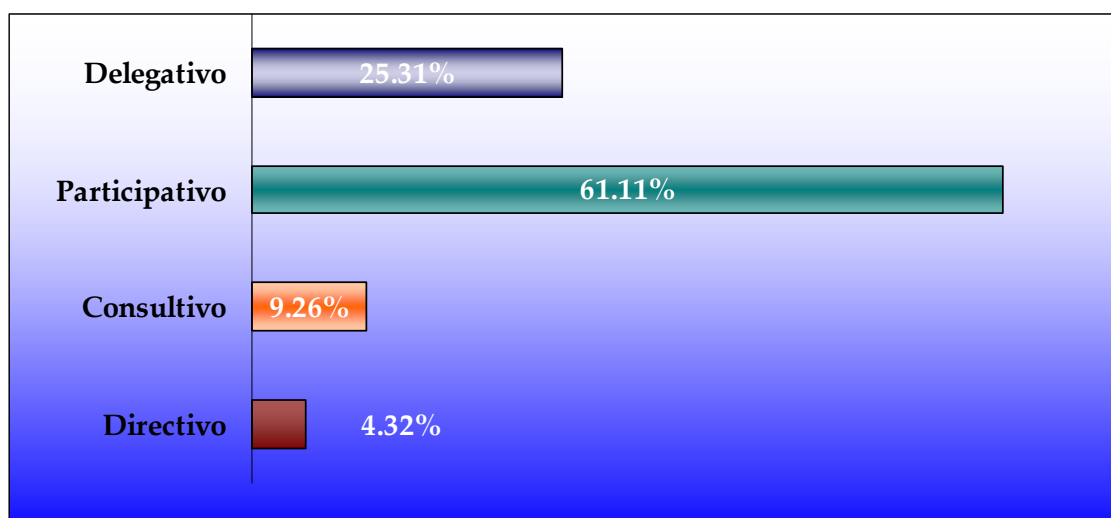
En esta sección se desarrolla de manera analítica los resultados arrojados por las encuestas aplicadas a los 162 sujetos, haciendo un análisis descriptivo en primera instancia, es decir, se observarán tendencias de los resultados así como la relación entre variables y para probar o rechazar las hipótesis se hará un análisis de varianza.

5.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

El cuestionario fue aplicado a 162 sujetos, de los cuales a continuación se muestra mediante gráficas los resultados que se obtuvieron al asignar valores correspondientes a cada una de las posibles respuestas.

5.1.1 Estilos de Liderazgo

La siguiente gráfica muestra las tendencias en las respuestas con respecto a la percepción que tenían los empleados hacia su jefe inmediato, de manera que se observa cual es el estilo predominante en la muestra.



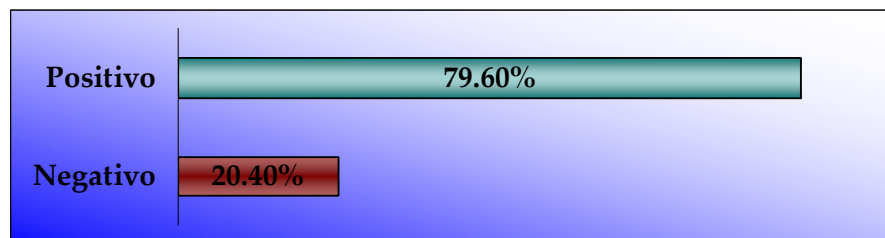
Como se puede apreciar, el estilo de liderazgo participativo es el que más se percibe entre los encuestados con un 61.11%. Siendo el estilo directivo el de menor porcentaje, con un 4.32% de los sujetos que lo afirman.

A continuación se presentan las distribuciones de las actitudes y comportamientos esperados en los trabajadores del conocimiento. Para la evaluación de las respuestas, como se mencionó anteriormente, se asignaron valores a las letras para obtener así una escala medible. De ahí que se estableció como respuesta positiva los valores 1 y 2 y como respuesta negativa 3 y 4.

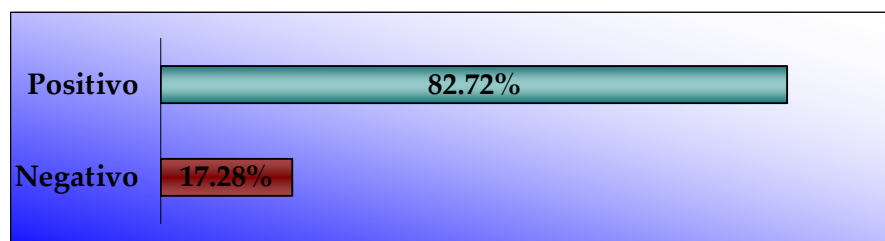
Las gráficas representan el porcentaje de respuestas positivas y negativas, presentando en primer lugar los valores globales de la variable que se está analizando y enseguida el valor individual de cada una de las preguntas que la forman.

5.1.2 Motivación

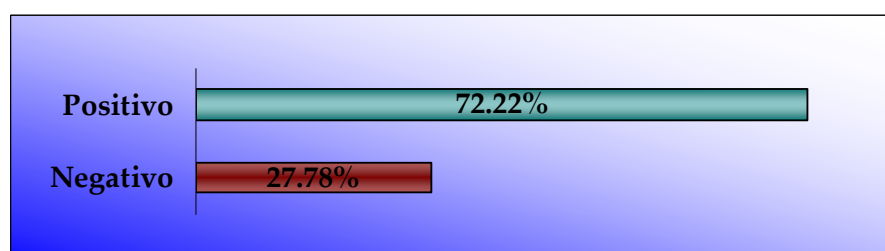
5.1.2.1 Oportunidades de Crecimiento



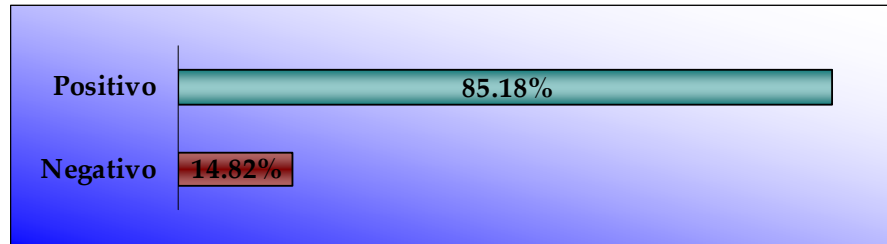
Siente que en la empresa tiene posibilidades de crecimiento



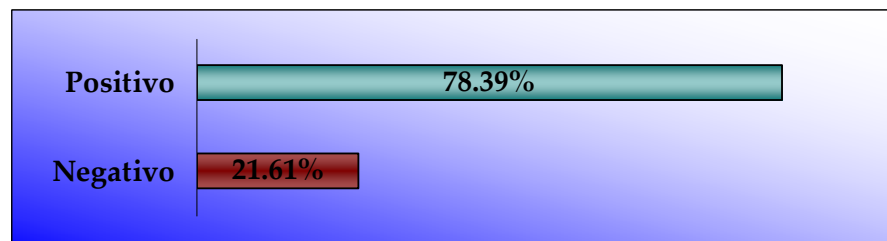
Considera que son adecuadas las políticas de promoción de puestos



Cree que sí tiene un buen desempeño hay más oportunidades de crecimiento

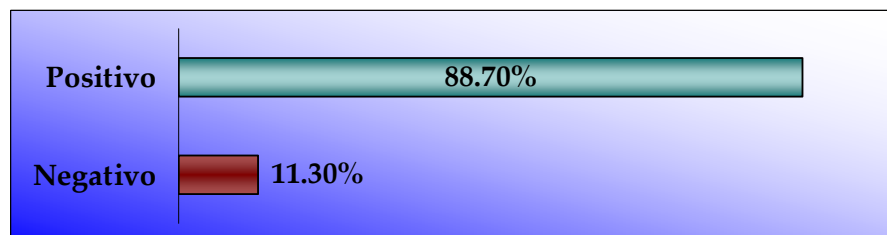


Ve en su jefe un apoyo para cuando exista una oportunidad de promoción

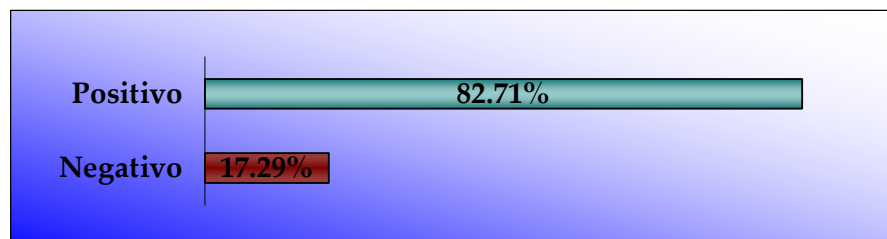


Al observar estas gráficas se puede notar que por parte de los trabajadores en cuanto a oportunidades de crecimiento se percibe un valor positivo con un 80% y en general cada una de las preguntas correspondientes a esta variable, muestran la misma tendencia en cuanto niveles positivos, dentro de las cuales la que tiene el nivel superior con un 85% es la creencia de que los encuestados consideran que su desempeño les puede generar más oportunidades de crecimiento.

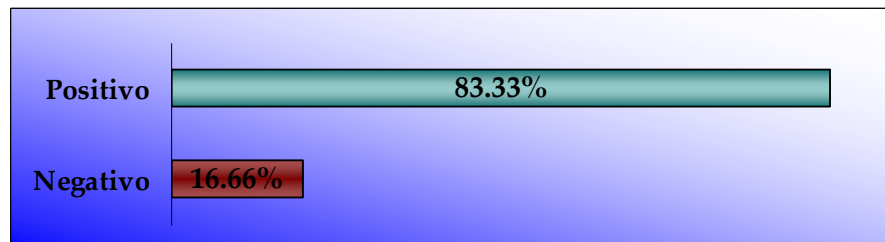
5.1.2.2 Satisfacción en el trabajo



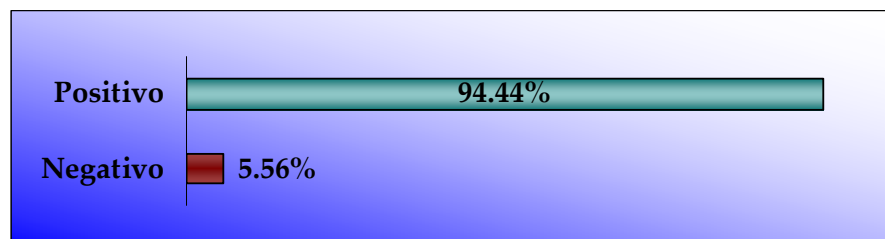
Considera que el trabajo cumple con sus expectativas personales



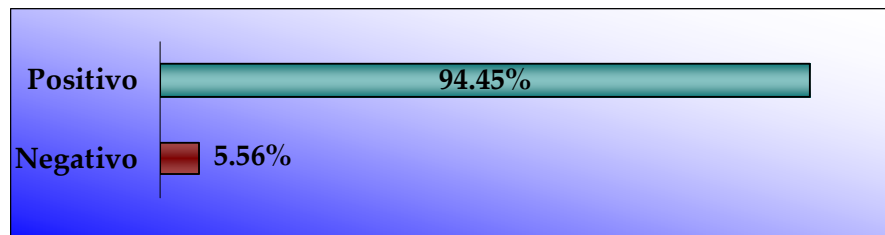
Cree que su trabajo le permite desarrollar sus potencialidades



Le gusta el trabajo que realiza

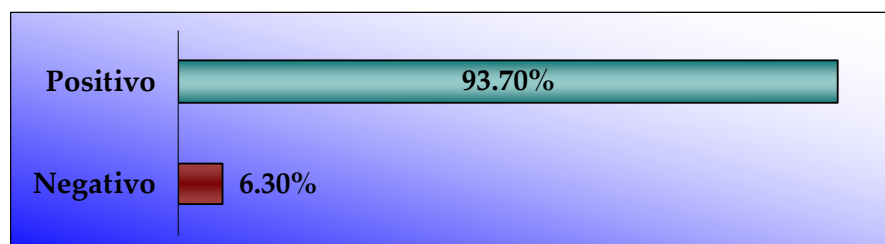


Considera que al desempeñar el trabajo puede utilizar su talento y creatividad para su mejor realización

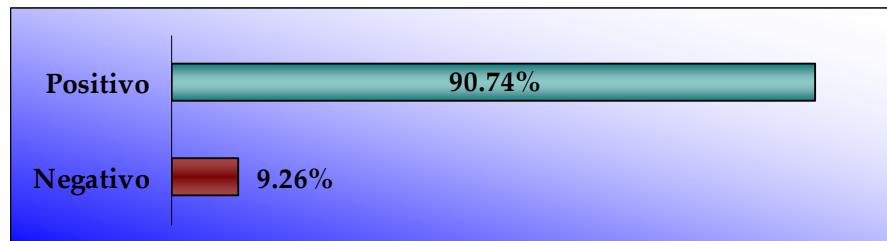


En lo que corresponde a satisfacción en el trabajo, el 88.7% de los encuestados en general perciben un ambiente positivo en su trabajo, ya que también como se puede constatar en las preguntas que tratan sobre el gusto al trabajo y el potencial que ven los trabajadores para usar su talento y creatividad es casi el 95% de respuestas favorables para ambos casos.

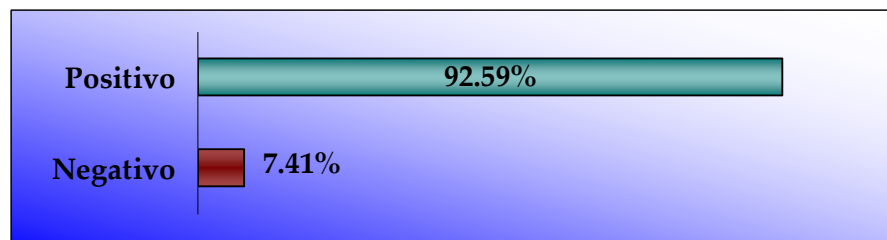
5.1.2.3 Compañerismo y Cooperación



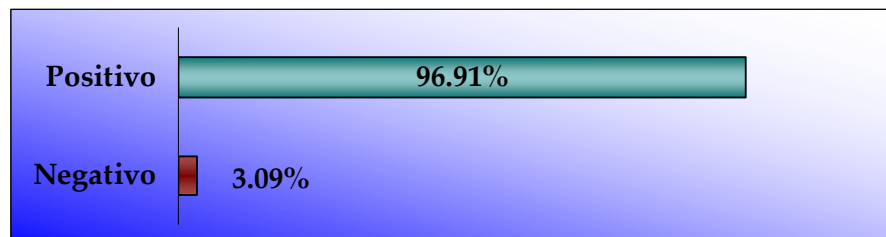
Cuando tiene algún problema, recibe muestras de aliento de los compañeros



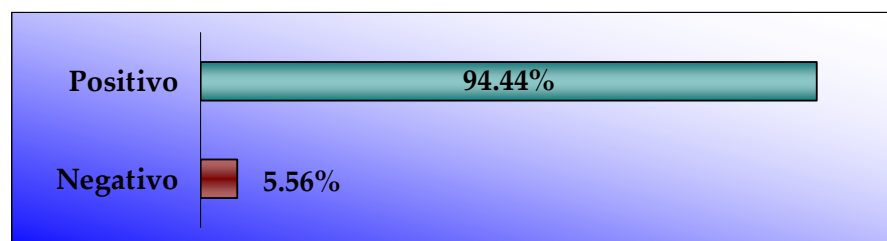
Se siente apoyado cuando tiene complicaciones para desarrollar sus actividades



Cuando requiere ayuda no se siente solo

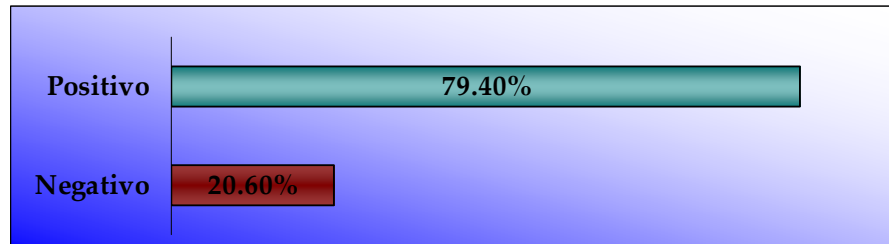


En general, siente que existe solidaridad y apoyo

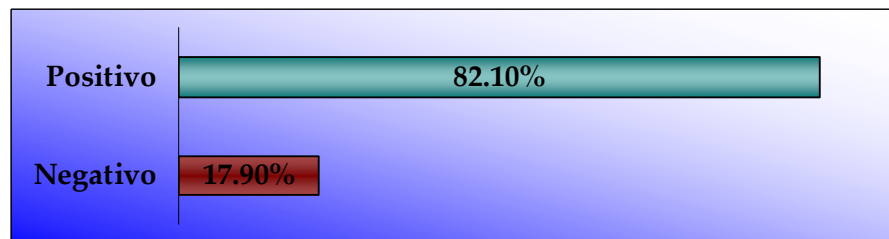


En cuanto a compañerismo y cooperación, las gráficas muestran que los empleados encuestados resaltan el ambiente de camaradería y colaboración en el desarrollo diario de sus actividades tal y como lo muestra la gráfica a nivel general de esta variable con el 94% de los encuestados respondiendo de manera positiva y además cada una de las preguntas específicas en este sentido son mayores al 90%.

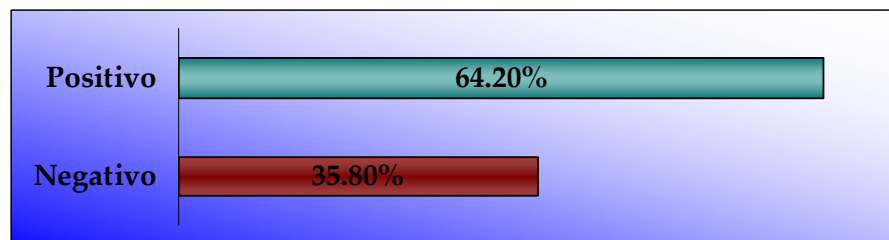
5.1.2.4 Estabilidad y Seguridad Organizacional



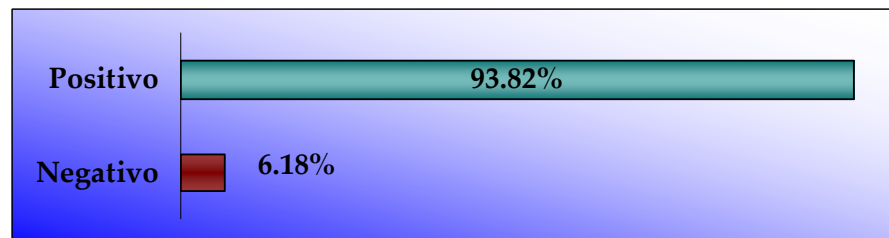
Siente que la empresa es sólida y me dará empleo por mucho tiempo



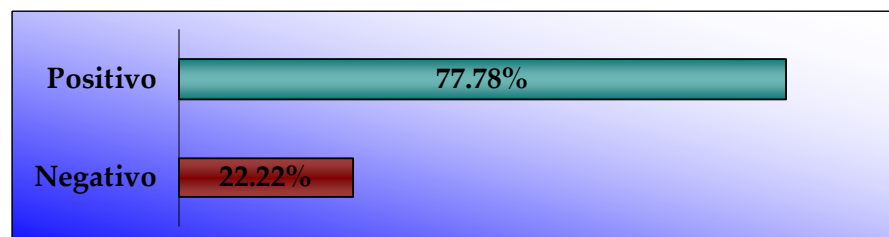
Los cambios que se dan en la empresa no le generan preocupación



Trata de fijarse metas de corto y mediano plazo, para conservar el trabajo

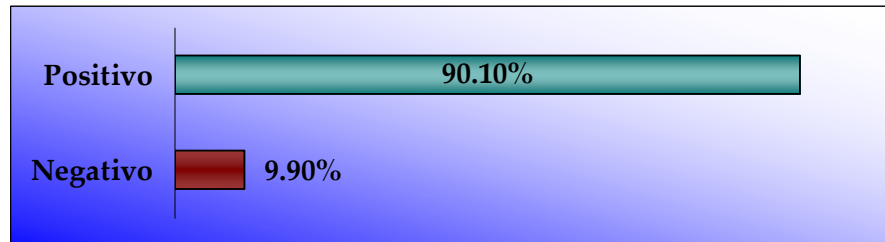


En general, siente que tiene un trabajo seguro en la empresa

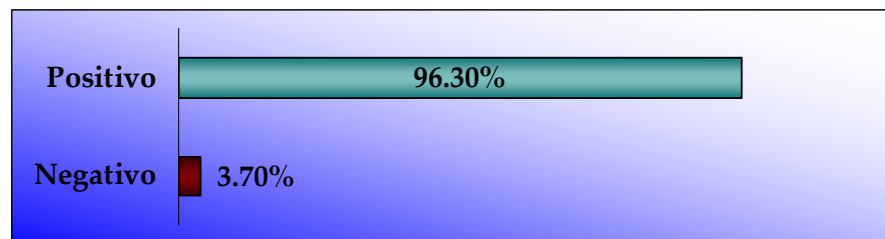


La percepción de los encuestados en cuanto a la estabilidad y seguridad que les ofrece la empresa en general es positiva con casi el 80% que así lo sostiene, sin embargo puede notarse que hay cierto temor a los cambios que se puedan dar en la organización aunque sigue siendo pequeño comparado con la apreciación que se tiene de un trabajo seguro y por un tiempo considerable

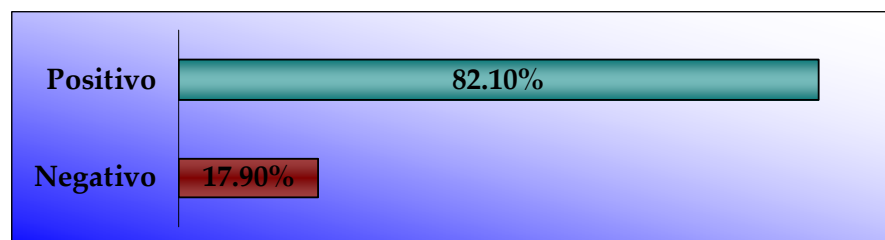
5.1.2.5 Logro de Metas



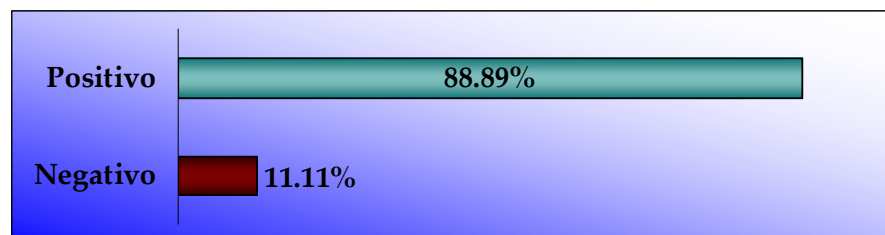
Disfruta formular y lograr las metas y objetivos retadores



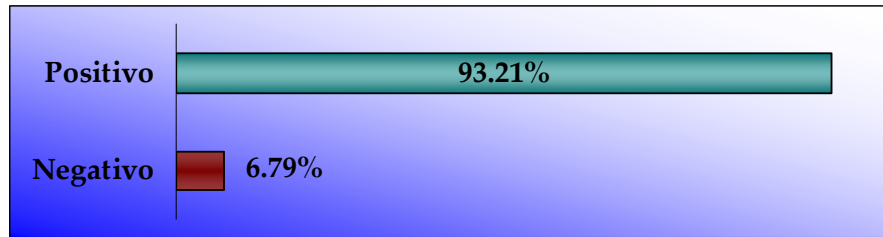
En el área de trabajo festejan orgullosos cuando se alcanzan los objetivos que se encomiendan.



Considera que en la empresa se han podido alcanzar metas que son importantes

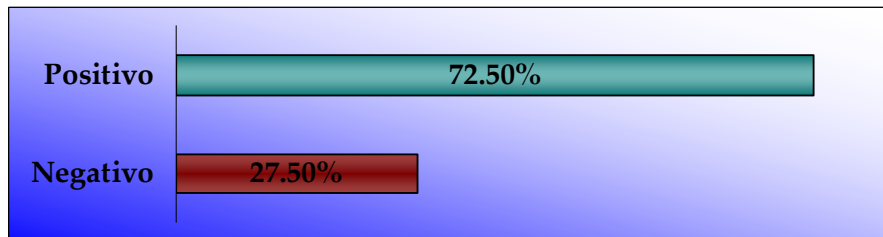


Da seguimiento al avance en el trabajo para asegurar cumplir con los objetivos

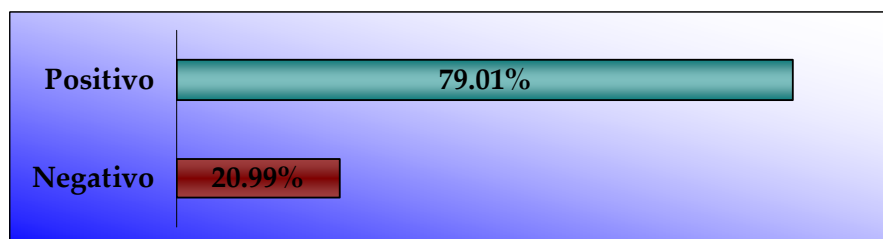


Al aplicar la encuesta en la parte de logro de metas hay un indicador de un 90% de las personas que contestaron que en general hay una actitud positiva al alcanzar los objetivos que se proponen y que el 93% le dan seguimiento al avance de sus actividades para la realización de las mismas. Y ello los impulsa a proponerse metas que los retan, siendo este aspecto el que mayor porcentaje de respuestas positivas obtuvo con un 96%.

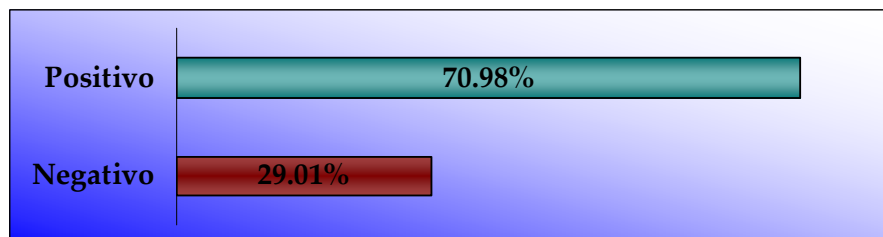
5.1.2.6 Recompensas económicas



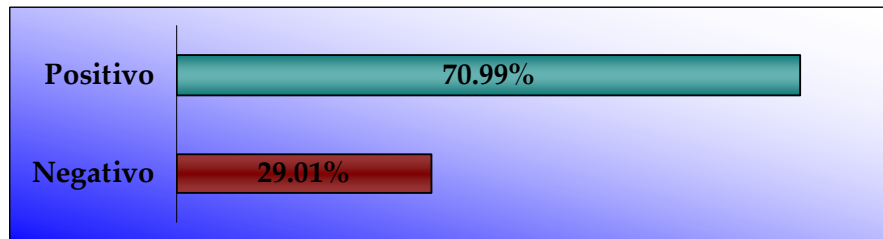
El paquete de prestaciones y beneficios que otorga la empresa es competitivo.



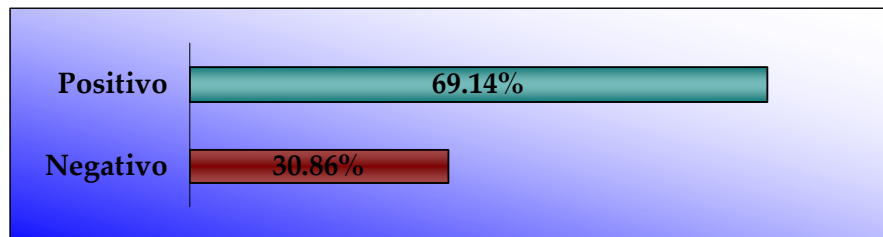
Considera que la remuneración que recibe por hacer su trabajo es justo.



El sueldo que se gana es justo comparado con el que reciben otras personas con puestos similares.

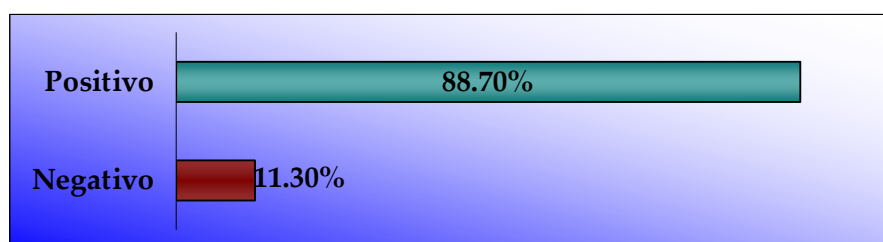


En general, siente que está conforme con la remuneración

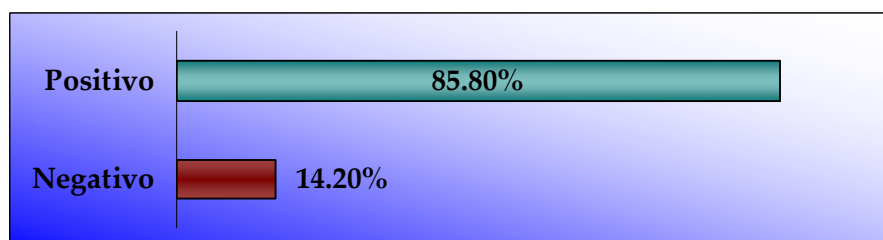


Es de notarse que aunque sigue siendo positiva la percepción de los encuestados y relativamente alta en comparación a las respuestas negativas en cuanto a recompensas, los niveles positivos de esta variable es de los más bajos considerando que de todas las variables se tienen niveles por encima del 80% en su generalidad y particularmente en la sección de preguntas que hablan sobre compensación económica se tiene un 72.5% de respuestas favorables, no obstante en general se está conforme con la remuneración tal y como se observa en la última gráfica con un 79%.

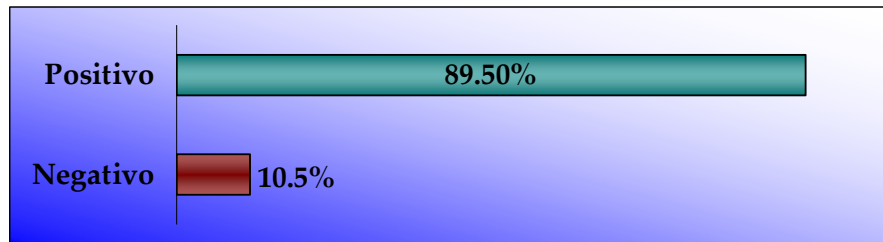
5.1.2.7 Reconocimiento



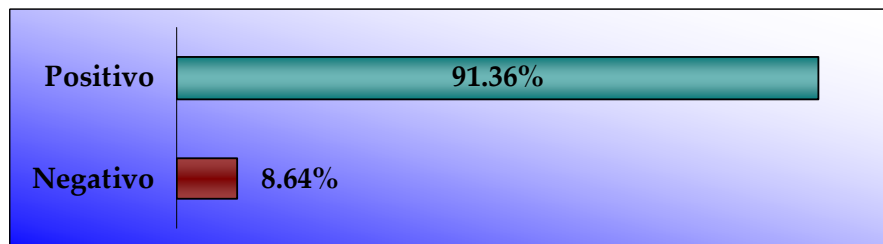
Siente que su jefe reconoce sus habilidades



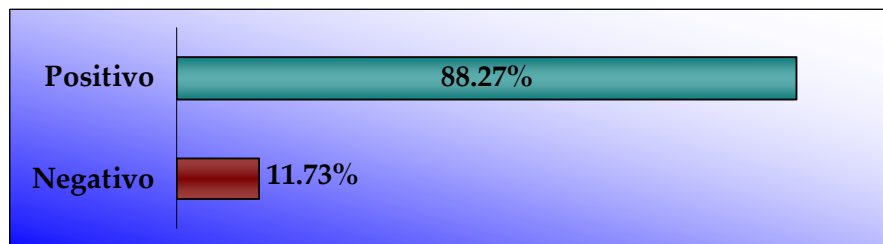
Cuando ha hecho un buen trabajo, considera que es reconocido por mi jefe



Se siente valorado por sus compañeros

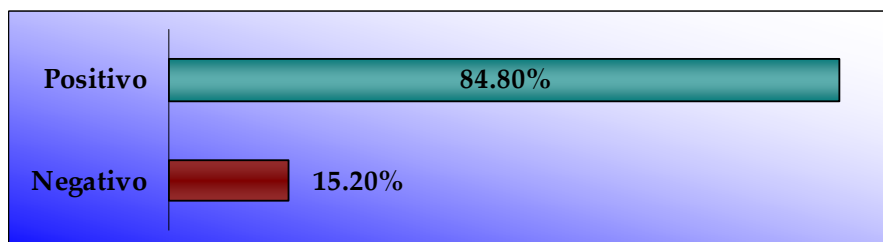


Su jefe valora su desempeño

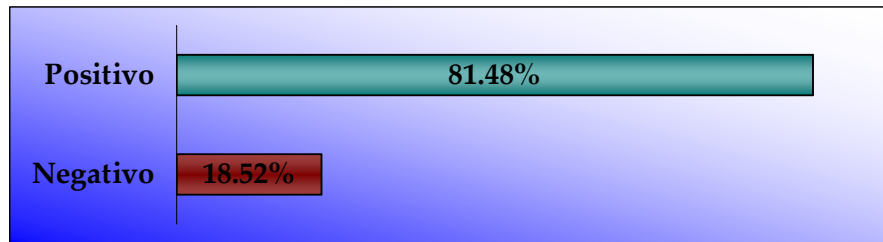


De estas gráficas que indican la percepción de los encuestados en cuanto a sí ellos como su trabajo son reconocidos por sus jefes y compañeros, se puede apreciar que hay un nivel general favorable que sobrepasa el 85% de las cifras, hallándose que el ser valorado por los compañeros un aspecto importante en cuanto a satisfacer la necesidades de estima lo que más respuestas positivas se obtuvieron, con un 91%

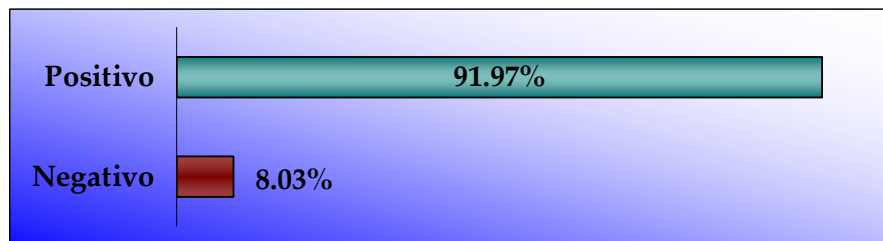
5.1.2.8 Trato Igualitario



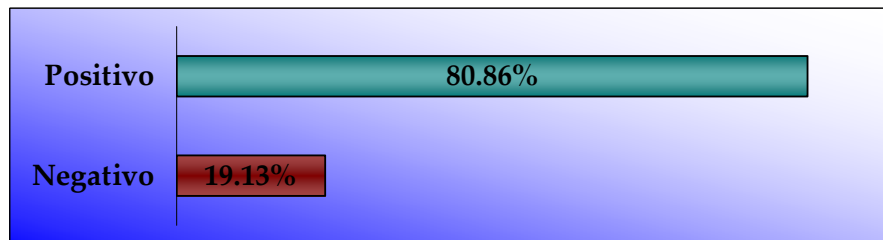
Considera que en su área de trabajo no existe favoritismo.



Siente que se le trata con imparcialidad e igualdad en comparación con otros empleados

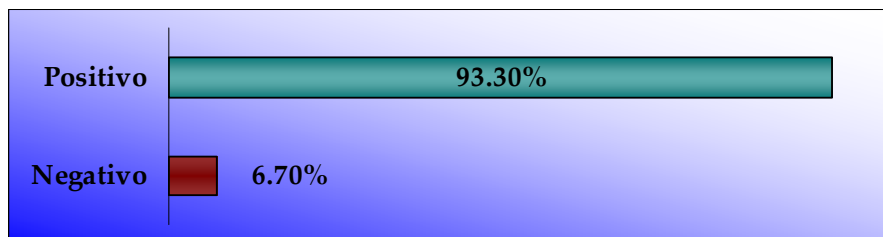


Considera que las políticas de la empresa son aplicadas por igual sin distinciones o excepciones

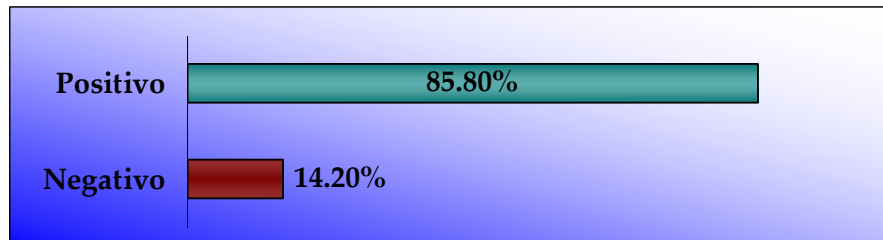


En esta variable se puede tener una idea de cómo percibe el empleado que la empresa lo trata en términos de lo que es justo y equitativo, en ese sentido se puede decir que existe un trato de igualdad ya que en general alrededor del 85% de los encuestados respondieron de manera positiva. Puede mostrarse que el sentimiento de que son tratados imparcialmente en comparación con otros empleados es muy alto con un índice de casi el 92% de los encuestados.

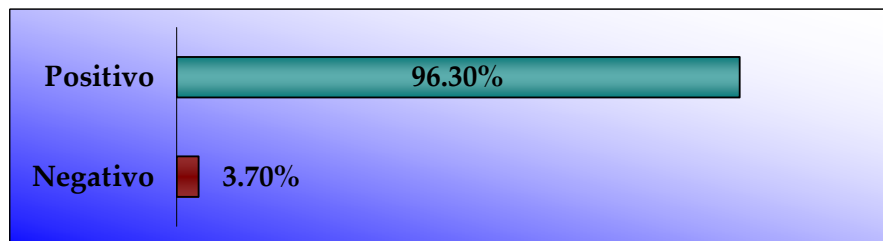
5.1.2.9 Empowerment



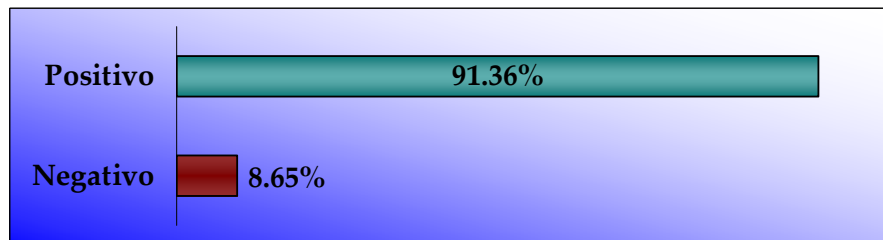
Tiene libertad para tomar decisiones que afectan su trabajo



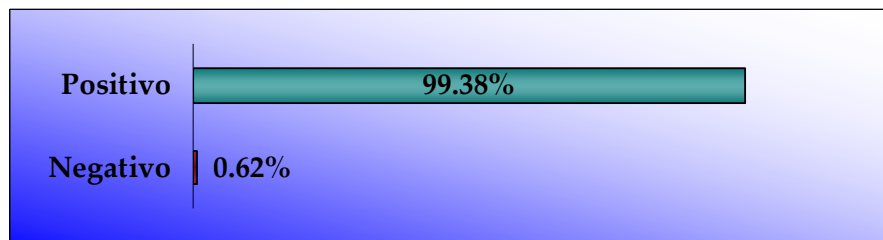
Tiene claros los límites de su capacidad de decisión en el trabajo que realiza.



Se le permite modificar la forma en que hace su trabajo para hacerlo mejor

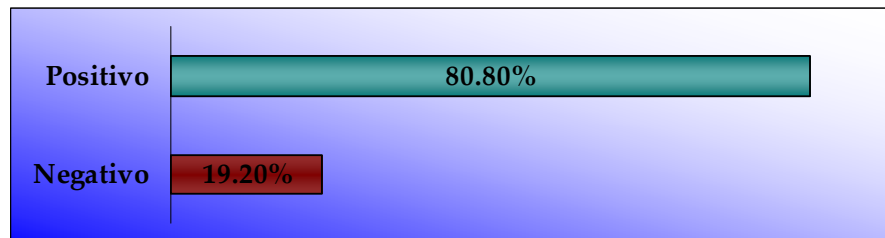


Siente que es responsable de las tareas que realiza

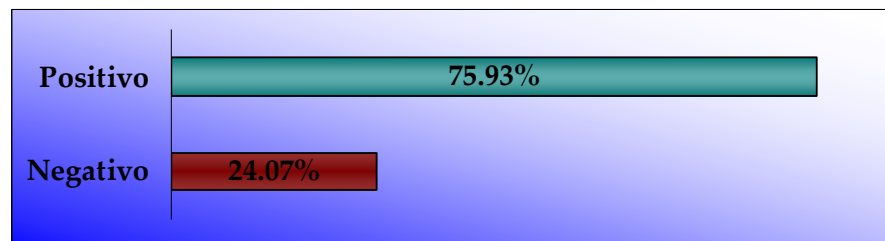


Al observar las gráficas resulta evidente que los empleados están percibiendo un valor positivo muy alto en lo que respecta a la libertad de desarrollar su trabajo y con autonomía, considerando que el 93% de los encuestados en general así lo notan. Cabe señalar que el sentimiento de que son responsables sobre el trabajo, a la vez que tienen claro los límites de su capacidad de decidir en el mismo, arrojan los resultados mas positivos dentro de esta variable con valores por encima del 95%.

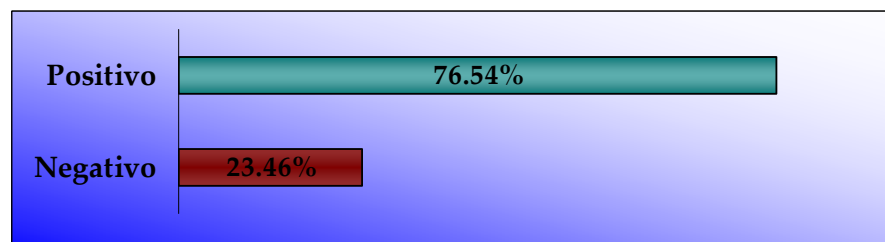
5.1.2.10 Percepción a Futuro



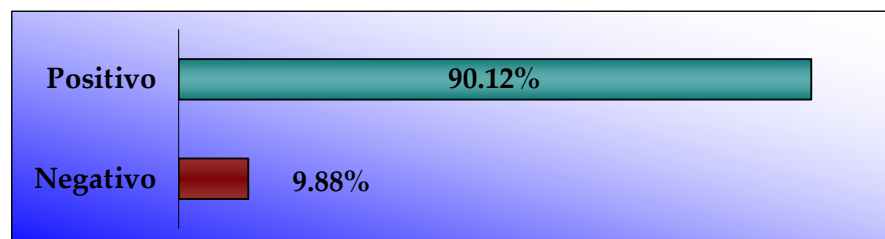
A futuro, se ve en la empresa desarrollando su carrera laboral.



Si le ofrecieran trabajo en otra empresa con mejor sueldo aceptaría



Si regresara al pasado volvería a trabajar en esta empresa

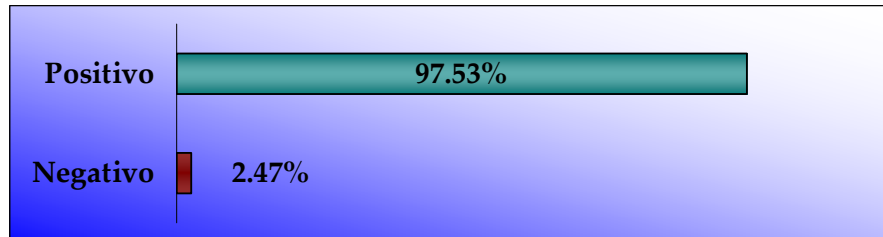


Por último en lo que respecta a las actitudes que se tienen en cuanto a la percepción de los encuestados de su futuro en la empresa, donde va muy relacionada a su apreciación con la estabilidad sólo que tiene que ver más con su desarrollo personal y promociones de puesto. En este sentido puede observarse que su percepción en general es favorable ya que el 80% de los encuestados así lo reconocen y tal vez lo que muestre que esto es cierto es en la pregunta de que sí volvieran al pasado volverían a trabajar en la misma empresa donde el 90% respondió afirmativamente.

5.1.3 Comportamientos esperados en "Knowledge Workers"

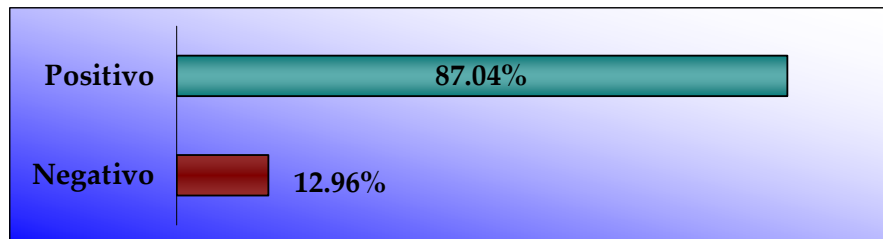
Una vez analizadas las actitudes en las variables de motivación, a continuación se muestran las gráficas correspondientes a las preguntas de la sección de comportamientos esperados en los "knowledge workers".

5.1.3.1 Busca estar involucrado en el área de operación



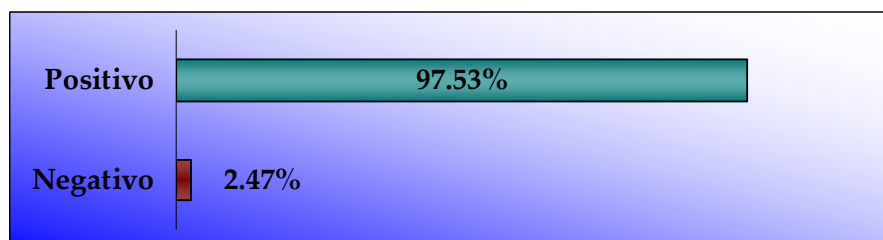
Como se mencionaba en el marco teórico un "knowledge worker" es una persona que buscará estar completamente involucrado en su área de operación y resentirá ser excluido. Y al preguntar a los empleados sobre si buscan estar involucrados en su área de operación, la gráfica se muestra un nivel muy favorable ya que 97% lo afirman.

5.1.3.2 Al desarrollar el trabajo requiere un alto nivel de autonomía



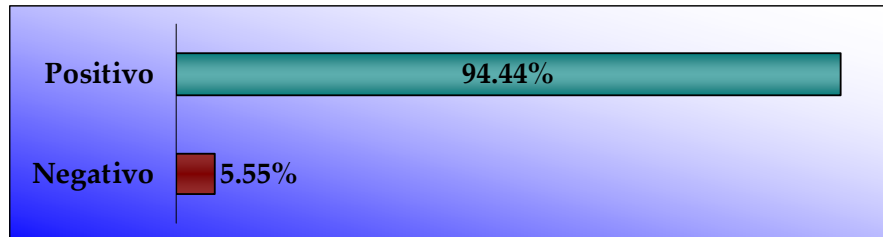
En cuanto autonomía, la gráfica muestra que los encuestados muestran un alto nivel de respuestas afirmativas a este respecto con un 87% de respuestas positivas, tomando en cuenta que esto tiene que ver mucho con el nivel de empowerment observado en la sección anterior, donde también se obtuvo una respuesta muy favorable también.

5.1.3.3 Busca aportar en la realización de las metas de la empresa



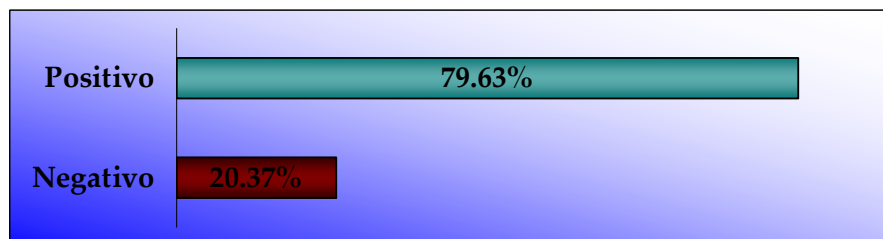
Los niveles respecto a la actitud del trabajador de buscar aportar en la organización ya sea en la realización de las metas es muy alto y cabe señalar que es igual al valor que se obtuvo en el involucramiento del área de operación con un 97% de respuestas favorables en ese sentido.

5.1.3.4 Establece comunicación informal a fin de dialogar con sus compañeros para compartir información y experiencias



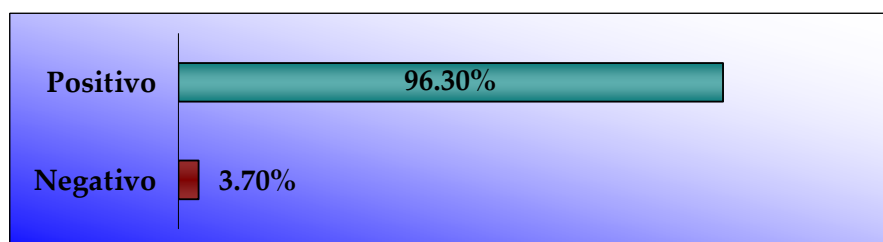
Una parte esencial para la creación del conocimiento como se hizo referencia Modelo de creación del Conocimiento (SECI) de Nonaka y Takeuchi 2003, es el compartir información y experiencias a fin de convertir el conocimiento tácito a explícito y una forma es mediante la comunicación informal que establecen los “knowledge workers” tal y como lo muestra la gráfica en donde casi el 95% de los encuestados así lo hace.

5.1.3.5 Compara el resultado de sus esfuerzos con los de sus compañeros



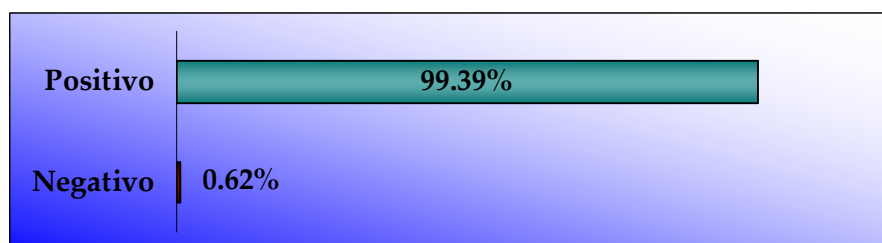
Como se observa en la gráfica el empleado tiende a comparar los resultados de sus esfuerzos con los de sus compañeros, un comportamiento que los encuestados afirmaron tener con casi un 80% de respuestas positivas

5.1.3.6 Tiene disposición a compartir su experiencia y conocimientos



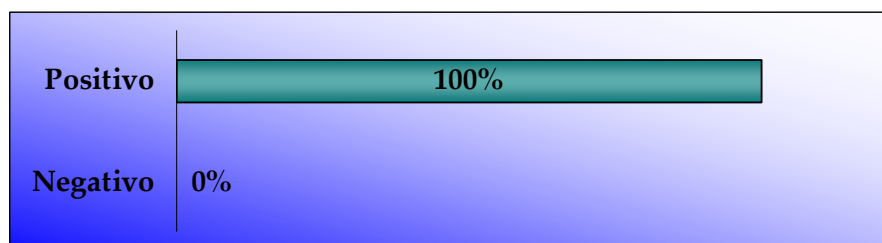
Como se sabe algunos empleados, tienden a sentir una posesión personal de su conocimiento experto y esto es atribuible a un sentimiento que los hace considerarse indispensables dentro de la compañía, por lo que se pueden mostrar una indisposición a compartir su conocimiento. Sin embargo, al observar el gráfico, se puede mostrar que esto no ocurre en los empleados encuestados ya que en su mayoría (96.3%) tienen una disposición a compartir tanto su experiencia como sus conocimientos.

5.1.3.7 Busca trabajar colaborativamente a fin de compartir información con sus compañeros y resolver problemas



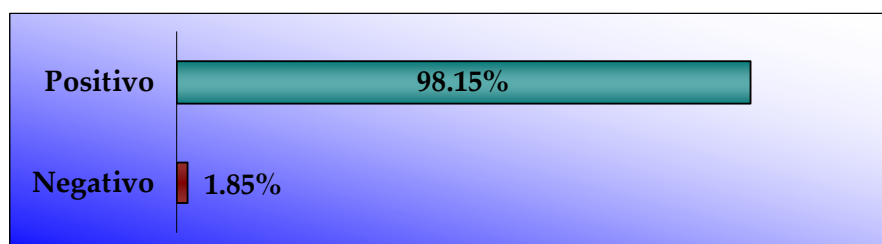
Casi el 100% de los encuestados afirma que en sus actividades diarias tiende a buscar trabajar en equipo con sus compañeros a fin de dar soluciones a las problemáticas que se presenten.

5.1.3.8 Busca aprender y actualizarse continuamente para mantener su trabajo



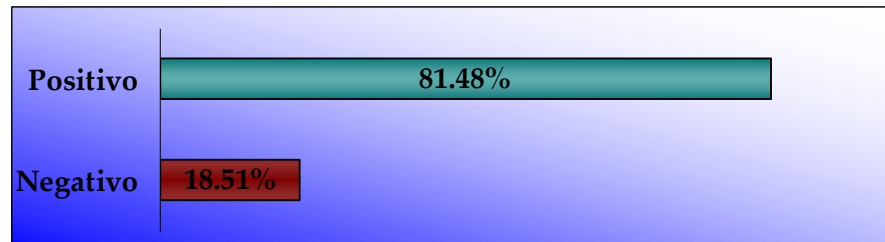
Esta gráfica es muy clara en cuanto a que indica un comportamiento del empleado de buscar actualizarse y aprender día a día, lo cual genera un sentimiento en el de seguridad para mantener su empleo.

5.1.3.9 Busca desarrollar relaciones con personas expertas a fin de exponerse a nuevas ideas y maneras de hacer las cosas



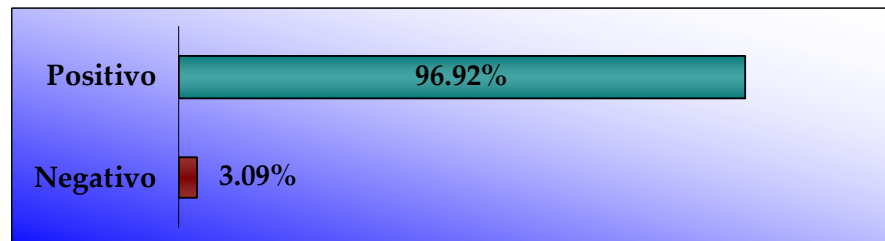
Esta gráfica puede estar muy relacionada en cuanto al trabajo colaborativo, sin embargo la diferencia aquí consiste en que se busca aprender y obtener los conocimientos de los más experimentados en su área, donde el 98% de los encuestados así lo afirmó.

5.1.3.10 Cree usted que la educación formal no es suficiente



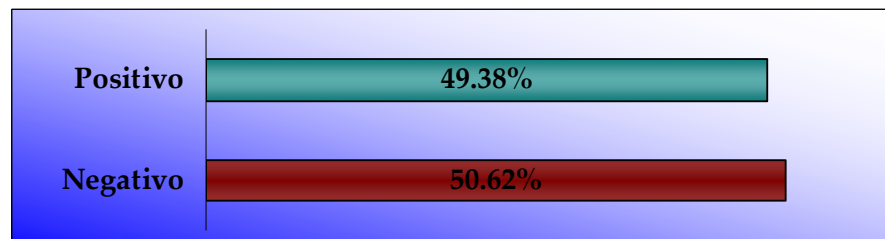
Como comenta Susan Aaron (2003) en su artículo "Are you a Knowledge worker?" el trabajo a menudo puede exigir una nueva habilidad que sea adquirida a través de un libro, un curso de una semana, o programas de certificación. En este sentido los encuestados afirmaron con un 81.48% de respuestas afirmativas que no consideran la educación formal como suficiente y buscarán complementar conocimientos a través de otros medios.

5.1.3.11 Considera que aprende más mientras trabaja



Como puede observarse en la grafica existe una percepción del empleado que éste obtiene más aprendizaje a través de la práctica, ya que el 96% respondió favorablemente.

5.1.3.12 Considera que usted es recompensado más por lo que sabe que por lo que hace



Resulta particularmente notable esta gráfica ya que es la única en la cual se obtuvieron respuestas muy divididas entre los encuestados en cuanto a su apreciación de lo que reciben a cambio por su trabajo. En este caso la respuesta negativa la cual obtuvo un porcentaje apenas mayor indica que perciben que son recompensados por sus resultados.

5.2 ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES

Siguiendo con el análisis, corresponde el turno a la parte de relacionar las respuestas de acuerdo a los principales grupos de sujetos que seleccionaron un estilo de liderazgo en particular de manera que se observe más a detalle las tendencias por cada variable.

Cada división numerada, representa la pregunta específica de la variable a evaluar, por ejemplo para la variable de Oportunidades de Crecimiento:

1= Siento que en la empresa tengo posibilidades de crecimiento.

2= Considero que son adecuadas las políticas de promoción de puestos.

3=Creo que si tengo un buen desempeño hay más oportunidades de crecimiento.

4= Veo en mi jefe un apoyo para cuando exista una oportunidad de promoción para mí.

Las cantidades por pregunta representan el número de sujetos que seleccionaron un estilo en particular y respondieron de manera positiva o negativa a preguntas específicas que forman cada una de las variables, es decir que en el cuestionario marcaron las letras A y B (+) ó C y D (-) respectivamente.

Los totales por variable se obtuvieron considerando un valor positivo a los promedios menores o iguales a 2.5 y un valor negativo a los valores mayores o igual a 2.6 que resultaron por cada pregunta y sujeto, de manera que se tuviera un conteo total por sujeto de los promedios.

Las cantidades entre paréntesis es la suma total de sujetos que marcaron en el cuestionario un estilo en particular, por ejemplo para el caso del estilo delegativo, 41 sujetos percibieron en su jefe inmediato tales cualidades.

Tabla 5.2.1 Relación de los estilos de liderazgo con Oportunidades de Crecimiento y Satisfacción en el Trabajo.

<i>Actitudes</i> <i>Liderazgo</i>	<i>Oportunidades de Crecimiento</i>				<i>Total</i>		<i>Satisfacción en el Trabajo</i>				<i>Total</i>									
	1		2		3		4		1		2		3		4		+		-	
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
<i>Delegativo (41)</i>	30	11	30	11	33	8	29	12	35	6	35	6	34	7	38	3	38	3	41	0
<i>Participativo (99)</i>	88	11	71	28	87	12	88	11	95	4	83	16	83	16	96	3	96	3	98	1
<i>Consultivo (15)</i>	11	4	12	3	15	0	7	8	13	2	13	2	13	2	13	2	15	0	15	0
<i>Directivo (7)</i>	5	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	2	6	1	4	3	6	1

En cuanto a las oportunidades de crecimiento, se observa que aquellos sujetos que seleccionaron un estilo participativo, son los que más perciben este tipo de oportunidades. Particularmente el sentimiento de que se tienen posibilidades de crecimiento al tener un buen desempeño son las variables que obtuvieron mayor cantidad de respuestas favorables. En contraste tanto el estilo directivo como consultivo obtuvieron muy pocas respuestas, aunque favorables.

Las variables de satisfacción en el trabajo que generaron una mayor respuesta favorable fueron aquellas que tienen que ver con un gusto hacia el trabajo, así como el poder utilizar el talento y la creatividad para la mejor realización de su trabajo bajo un estilo de liderazgo participativo, seguido por un estilo delegativo aunque con valores menores al estilo anterior pero mucho mayores a los estilos consultivo y directivo.

Tabla 5.2.2 Relación de los estilos de liderazgo con Compañerismo y Cooperación y Estabilidad y Seguridad

<i>Actitudes</i> <i>Liderazgo</i>	<i>Compañerismo y Cooperación</i>				<i>Total</i>		<i>Estabilidad y Seguridad</i>				<i>Total</i>									
	1		2		3		4		1		2		3		4		+		-	
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
<i>Delegativo (41)</i>	38	3	38	3	41	0	37	4	40	1	35	6	27	14	39	2	30	11	40	1
<i>Participativo (99)</i>	91	8	93	6	97	2	97	2	98	1	81	18	64	35	92	7	79	20	93	6
<i>Consultivo (15)</i>	12	3	13	2	12	3	12	3	14	1	12	3	9	6	15	0	11	4	14	1
<i>Directivo (7)</i>	6	1	6	1	7	0	7	0	6	1	5	2	4	3	6	1	6	1	6	1

El compañerismo y la cooperación y más específicamente en cuanto a solidaridad y apoyo, así como el sentimiento de que el sujeto no está solo, son

los valores más positivos que los sujetos perciben en un estilo de liderazgo participativo de su jefe inmediato.

En el caso de la estabilidad y seguridad, los sujetos que respondieron de manera positiva en su mayoría bajo el estilo participativo, consideran el fijarse metas a corto y mediano como el factor principal que les provee de seguridad para conservar su trabajo.

Tabla 5.2.3 Relación de los estilos de liderazgo con Trato Igualitario y Logro de Metas.

<i>Liderazgo</i>	<i>Actitudes</i>		<i>Trato Igualitario</i>						<i>Logro de Metas</i>								<i>Total</i>			
			1		2		3		1		2		3		4		+		-	
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
<i>Delegativo (41)</i>	34	7	37	4	34	7	38	3	37	4	28	13	38	3	37	4	41	0		
<i>Participativo (99)</i>	83	16	94	5	82	17	92	7	97	2	87	12	85	14	92	7	99	0		
<i>Consultivo (15)</i>	10	5	12	3	11	4	11	4	15	0	13	2	15	0	15	0	15	0		
<i>Directivo (7)</i>	5	2	6	1	4	3	5	2	7	0	5	2	6	1	7	0	7	0		

El trato igualitario muestra una relación muy alta en cuanto a que el sujeto percibe que se le trata con imparcialidad en comparación con otros empleados al mismo tiempo que aprecia un estilo participativo en su jefe inmediato.

La variable de logro de metas que generó la respuesta más favorable dentro del estilo participativo, el cual es el que se percibió en su mayoría por los sujetos, es la que implica que a éste le gusta de formularse metas y objetivos retadores, seguida de una continuidad del avance que el sujeto le da a su trabajo para cumplir tales metas y objetivos.

Tabla 5.2.4 Relación de los estilos de liderazgo con Recompensas y Reconocimiento

<i>Liderazgo</i>	<i>Actitudes</i>		<i>Recompensas</i>								<i>Total</i>		<i>Reconocimiento</i>								<i>Total</i>					
			1		2		3		4		+		-		1		2		3		4		+		-	
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
<i>Delegativo (41)</i>	31	10	27	14	25	16	28	13	34	7	37	4	37	4	39	2	32	9	40	1						
<i>Participativo (99)</i>	79	20	72	27	74	25	68	31	89	10	87	12	90	9	91	8	92	7	97	2						
<i>Consultivo (15)</i>	13	2	11	4	12	3	11	4	13	2	11	4	13	2	12	3	14	1	14	1						
<i>Directivo (7)</i>	5	2	5	2	4	3	5	2	5	2	4	3	5	2	6	1	5	2	5	2						

Las recompensas aunque presentan valores positivos altos especialmente en lo que respecta a las prestaciones y beneficios que otorga la empresa con un

estilo participativo, son bajos si se comparan con las demás variables ya que a lo mucho llegan a responder 79 sujetos positivamente, pareciera que en la percepción en cuanto a recompensas es baja con respecto a las demás variables.

En cuanto a reconocimiento la mayor de las variables percibidas por el trabajador, es la apreciación de que el sujeto se siente valorado por su jefe inmediato bajo un estilo de liderazgo principalmente participativo.

Tabla 5.2.5 Relación entre los estilos de liderazgo con Empowerment y Percepción a Futuro.

Actitudes Liderazgo	Empowerment								Total		Percepción a Futuro						Total	
	1		2		3		4		+	-	1		2		3		+	-
	+	-	+	-	+	-	+	-			+	-	+	-	+	-		
<i>Delegativo (41)</i>	36	5	38	3	37	4	40	1	41	0	36	6	35	6	35	6	41	0
<i>Participativo (99)</i>	85	14	96	3	93	6	99	0	99	0	73	26	72	27	90	9	99	0
<i>Consultivo (15)</i>	13	2	15	0	13	2	15	0	15	0	12	3	11	4	15	0	15	0
<i>Directivo (7)</i>	5	2	7	0	5	2	7	0	6	1	3	4	6	1	6	1	7	0

En el empowerment bajo un liderazgo participativo se aprecian los niveles positivos más altos en lo que corresponde a la responsabilidad que sienten los sujetos en las tareas que realizan, seguido de los límites que están claros en cuanto a la capacidad de tomar decisiones que afectan el trabajo de los empleados.

Por último la variable de percepción a futuro muestra niveles positivos altos en lo que respecta a que el sujeto se siente con ganas de permanecer en la empresa por un tiempo y reconoce que hay perspectivas de desarrollar su carrera laboral.

Tablas 5.2.6 comparativa entre los estilos de liderazgo y comportamientos esperados en trabajadores del conocimiento

Comportamientos Liderazgo	Involucrarse		Autosuficiente		Aportar		Comunicación Informal		Comparar		Compartir Conocimiento	
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
<i>Delegativo (41)</i>	39	2	34	7	38	3	41	0	30	11	38	3
<i>Participativo (99)</i>	98	1	88	11	98	1	91	8	80	19	96	3
<i>Consultivo (15)</i>	14	1	13	2	15	0	14	1	15	0	15	0
<i>Directivo (7)</i>	7	0	6	1	7	0	7	0	4	3	7	0

<i>Liderazgo</i>	<i>Comportamientos</i>		<i>Trabajo Colaborativo</i>		<i>Actualizarse</i>		<i>Relaciones con Expertos</i>		<i>Educación Formal</i>		<i>Aprender</i>		<i>Percepción Pago</i>	
	<i>+</i>	<i>-</i>	<i>+</i>	<i>-</i>	<i>+</i>	<i>-</i>	<i>+</i>	<i>-</i>	<i>+</i>	<i>-</i>	<i>+</i>	<i>-</i>	<i>+</i>	<i>-</i>
<i>Delegativo (41)</i>	41	0	41	0	40	1	34	7	39	2	24	17		
<i>Participativo (99)</i>	98	1	99	0	98	1	83	16	96	3	49	50		
<i>Consultivo (15)</i>	15	0	15	0	15	0	10	5	15	0	7	8		
<i>Directivo (7)</i>	7	0	7	0	6	1	5	2	7	0	0	7		

En cuanto a la relación de los estilos de liderazgo con los comportamientos esperados de los trabajadores del conocimiento existe una clara inclinación hacia las respuestas favorables en cada una de las preguntas principalmente con el estilo participativo ya que fue este el que predominó sobre los demás. Sin embargo en el resto de los estilos también hay una respuesta muy favorable en los comportamientos. No obstante resulta interesante notar que en cuanto a percepción de pago en donde se preguntaba específicamente sobre sí el trabajador atribuía la recompensa económica como producto de sus conocimientos o como producto de sus resultados, las respuestas estuvieron muy parejas excepto en el estilo directivo en el que la tendencia fue hacia una respuesta negativa, es decir hacia la percepción de que el trabajador es recompensado por sus resultados.

Haciendo un análisis global y a manera de conclusión, las tablas anteriores muestran una clara tendencia en la magnitud de la percepción de los empleados encuestados en cuanto a que su jefe inmediato presenta un estilo de liderazgo participativo muy por encima de los tres estilos restantes, donde el siguiente estilo apreciado es el delegativo, seguido por el consultivo y finalmente el directivo en el que presenta la cantidad mas pequeña en cuanto a los sujetos que percibieron este estilo como el característico de su jefe inmediato.

Por otro lado, en el promedio total por variable en relación a los estilos de liderazgo con los niveles de las actitudes y comportamientos son claramente mucho mayores las respuestas favorables contra las respuestas negativas como se puede constatar en las tablas. Salvo en el aspecto de percepción de pago en donde los niveles tanto positivos como negativos no están muy separados uno del otro en los estilos delegativo, participativo y consultivo, sin embargo con respecto al estilo de liderazgo directivo se presenta un nivel completamente negativo que indica que bajo este estilo los sujetos encuestados consideran que son recompensados mas por sus resultados que por sus conocimientos.

5.3 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

En esta parte se busca hacer un análisis estadístico que compruebe o rechace analíticamente las hipótesis planteadas en el modelo particular. El objetivo principal de este análisis es comprobar si existen diferencias estadísticamente significativas entre las diferentes medias de los estilos de liderazgo que promueven de manera positiva las actitudes y comportamientos de los trabajadores del conocimiento.

En este sentido un análisis de varianza (ANOVA) es útil en situaciones en las que interesa analizar una respuesta cuantitativa que en este estudio corresponde a las actitudes y comportamientos esperados en los trabajadores del conocimiento o variables dependientes, medidas bajo ciertas condiciones experimentales identificadas por una o más variables explícitas llamadas variables independientes que en este caso son los estilos de liderazgo. Para esto el tratamiento de los datos se hizo a través del software NCSS 2001 and Pass Trial, donde se capturaron los datos para su procesamiento y posterior obtención de datos relevantes.

5.3.1 Validación de Hipótesis 1 y 2

En la hipótesis 1 y 2 se estableció que “Los trabajadores del conocimiento que identifican en su jefe inmediato un estilo de liderazgo delegativo o participativo, tendrán mejores actitudes y serán estadísticamente diferentes a las de los trabajadores de conocimiento que identifican un estilo de liderazgo consultivo y directivo en sus jefes inmediatos.”

Para validar ambas hipótesis se hace un análisis de varianza para buscar los índices (medias) más bajos que indican un efecto positivo en las actitudes de los trabajadores del conocimiento, además de observar las diferencias estadísticamente significativas si es que existen entre los estilos de liderazgo, obteniendo la siguiente tabla con los resultados obtenidos al introducir los datos de las encuestas en el programa NCSS 2001 and Pass Trial.

Tabla 5.3.1 Análisis de varianza entre los estilos de liderazgo y las actitudes

<i>Estilos</i> <i>Actitudes</i>	Nivel de Probabilidad	<i>Delegativo</i> (4)	<i>Participativo</i> (3)	<i>Consultivo</i> (2)	<i>Directivo</i> (1)
Oportunidades de Crecimiento	0.001663	2.067073	<u>1.755051</u>	2.066667	2.285714
		3	1,2,4	3	3
Satisfacción en el trabajo	0.052356	1.72561	<u>1.676768</u>	1.8	2.142857
		1	1	1	2,3,4
Estabilidad y Seguridad Org.	0.503415	<u>1.914634</u>	1.931818	2.05	2.142857
Trato Igualitario	0.002470	1.739024	<u>1.700606</u>	2.154667	2.191429
		1,2	1,2	3,4	3,4
Compañerismo y Cooperación	0.000708	1.646341	<u>1.525253</u>	2	1.857143
		2	1,2	3,4	3
Logro de Metas	0.063006	1.737805	<u>1.59596</u>	1.7	1.892857
		3	1,4		3
Recompensas	0.244249	2.115854	1.972222	<u>1.966667</u>	2.321429
Reconocimiento	0.003399	1.804878	<u>1.641414</u>	2.05	2.107143
		3	1,2,4	3	3
Empowerment	0.087311	1.707317	<u>1.59596</u>	1.783333	1.857143
			1,2	3	3
Percepción a Futuro	0.423482	<u>1.402439</u>	1.40404	1.416667	1.607143

* $\alpha = 0.10$

En primera instancia los resultados que se muestran en la tabla indican que existen diferencias estadísticamente significativas entre los niveles de las variables de actitud ante los cuatro estilos de liderazgo, a excepción de las variables de estabilidad y seguridad organizacional, recompensas y percepción a futuro, ya que el nivel de probabilidad fue superior a 0.10.

Por otro lado los resultados de la tabla muestran que en todos los casos que reportaron un estilo de liderazgo participativo están los mejores índices de satisfacción en todas las variables, seguido del estilo delegativo en donde se tuvieron los segundos mejores índices de satisfacción a excepción de las variables de oportunidades de crecimiento, logros y recompensas.

Así mismo existen niveles de satisfacción casi iguales entre los estilos, tal y como sucede en oportunidades de crecimiento, logro de metas y percepción a futuro.

En oportunidades de crecimiento el estilo delegativo es diferente sólo al participativo e igual a los estilos consultivo y directivo.

Respecto a satisfacción en el trabajo, los estilos delegativo, participativo y consultivo son estadísticamente iguales.

En cuanto a trato igualitario los estilos delegativo y participativo son iguales, pero estadísticamente diferentes a los estilos consultivo y directivo.

El estilo participativo difiere sólo de los estilos directivo y consultivo y éste último tiene diferencia estadísticamente significativa con el estilo delegativo en la variable de compañerismo y cooperación.

Al observar el logro de metas se tiene que el estilo consultivo es similar a los otros tres estilos y además se reporta una diferencia entre el delegativo y participativo el cual difiere a su vez del directivo

En el reconocimiento el estilo participativo se reportan diferencias con el resto de los estilos, no habiendo diferencias estadísticamente significativas entre los estilos delegativo, consultivo y directivo.

Por último en la variable empowerment se establecen diferencias entre el estilo participativo con el consultivo y directivo siendo éstos últimos iguales al delegativo.

Resumiendo el análisis de varianza y de manera de verificar las condiciones que se establecen en las hipótesis 1 y 2, la siguiente tabla desglosa variable por variable cuáles condiciones se cumplen y cuáles no.

Tabla 5.3.2 Checklist de validación de las hipótesis 1 y 2

Actitudes Estilos	a Evaluar	Op. de Crec.	Sat en Trab.	Est. y Seg.	Trato Ig.	Comp . y Coop.	Logro	Rcmp	Rcn	Empw	Per. Futur o
Hipótesis 1	4 ≠ 1,2	X	X	X	✓	X	X	X	X	X	X
	4 > 1,2	X	✓	✓	✓	✓	X	X	✓	✓	✓
Hipótesis 2	3 ≠ 1,2	✓	X	X	✓	✓	X	X	✓	✓	X
	3 > 1,2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

De esta manera los hallazgos muestran que estrictamente hablando la hipótesis 2 se rechaza ya que las condiciones en el estilo participativo sólo se cumplen en todas las variables excepto en lo que se refiere a satisfacción en el trabajo, estabilidad y seguridad en el empleo, logro de metas, recompensas y percepción a futuro, ya que como se mencionó anteriormente en estas variables

generalmente se presenta al menos una similitud con el estilo consultivo o directivo lo cual es contrario a lo establecido en la hipótesis.

Igual sucede con la hipótesis 1 donde además de presentarse en todos los casos similitudes con el estilo consultivo o directivo, excepto en trato igualitario, existen variables en las cuales los niveles de satisfacción son iguales o mayores a estos estilos.

Siendo la única variable donde se cumple tanto la hipótesis 1 y 2, el trato igualitario, ya se tienen las mejores actitudes y son estadísticamente diferentes a las de los trabajadores de conocimiento que identifican un estilo de liderazgo consultivo y directivo en sus jefes inmediatos.

5.3.2 Validación de Hipótesis 3 y 4

Las hipótesis 3 y 4 planteadas en el marco teórico establecieron que “los trabajadores del conocimiento que identifican en su jefe inmediato un estilo de liderazgo delegativo o participativo, tendrán mejores comportamientos esperados y serán estadísticamente diferentes a los de los trabajadores de conocimiento que identifican un estilo de liderazgo consultivo y directivo en sus jefes inmediatos.”

Al igual que en la sección anterior, para validar ambas hipótesis se hace el análisis de varianza para buscar los índices (medias) más bajos que indican un efecto positivo pero con respecto a los comportamientos esperados de los trabajadores del conocimiento y observar las diferencias estadísticamente significativas entre los estilos de liderazgo.

Tabla 5.3.3 Análisis de varianza entre los estilos de liderazgo y los comportamientos

<i>Estilos</i> <i>Comportamientos</i>	<i>Nivel de Probabilidad</i>	<i>Delegativo</i> (4)	<i>Participativo</i> (3)	<i>Consultivo</i> (2)	<i>Directivo</i> (1)
Involucrar	0.120708	<u>1.365854</u>	1.474747	1.6	1.857143
Autosuficiente	0.903848	1.878049	1.79798	1.8	<u>1.714286</u>
Aportar	0.336455	1.536585	<u>1.484848</u>	1.6	1.857143
Comunicación Informal	0.434893	<u>1.512195</u>	1.69697	1.733333	1.571429
Comparar	0.092996	2.02439	1.79798	<u>1.533333</u>	2.142857
		2		1,4	2
Compartir Conocimientos	0.324472	1.390244	1.454545	1.6	<u>1.142857</u>
Trabajar Colaborativamente	0.162124	1.560976	1.393939	1.6	<u>1.285714</u>
Actualizarse	0.448178	1.365854	<u>1.323232</u>	1.466667	1.571429
Relacionarse con Expertos	0.804771	1.414634	<u>1.363636</u>	1.4	1.571429
Educación Formal	0.041643	1.682927	<u>1.656566</u>	2.266667	1.857143
		2	2	3,4	
Aprender	0.585601	<u>1.317073</u>	1.333333	1.466667	1.571429
Percepción de Pago	0.329052	<u>2.463415</u>	2.555556	2.6	3.142857

* $\alpha = 0.10$

El análisis de varianza entre los estilos de liderazgo y los comportamientos esperados en los trabajadores del conocimiento resulta en que sólo las variables de comparar y educación formal son las que tienen una diferencia estadísticamente significativa.

En las variables de involucrar, comunicación informal, aprender y percepción de pago se tienen índices (medias) bajos con un el estilo de liderazgo delegativo.

En las variables de autosuficiente, compartir conocimiento y trabajar colaborativamente se tienen los índices mas bajos con un el estilo de liderazgo directivo.

Los índices más bajos en las variables de aportar, actualizarse, relacionarse con expertos y educación formal, se presentaron bajo un estilo de liderazgo participativo.

Por último en cuanto a índices más bajos, el estilo consultivo se presenta en las variables de comparar los resultados de los esfuerzos con otros compañeros.

En la variable de comparar que es donde se presenta diferencias estadísticamente significativas, se da en el estilo consultivo el cual es diferente al directivo y delegativo.

Y otra variable que muestra diferencias estadísticamente significativas es la de educación formal, en la que el estilo consultivo es diferente al participativo y delegativo.

De manera general la siguiente tabla muestra los hallazgos encontrados en el análisis, buscando verificar las hipótesis

Tabla 5.3.4 Checklist de validación de las hipótesis 3 y 4

<i>Comportamientos</i>	a Evaluar	Inv.	Auto suf.	Ap.	CI	CR	CC.	TC	Act.	RE.	EF.	Apr.	Perc. Pago
<i>Hipótesis 3</i>	3 ≠ 1,2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	3 > 1,2	✓	X	✓	X	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Hipótesis 4</i>	4 ≠ 1,2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	4 > 1,2	✓	X	✓	✓	X	X	X	✓	X	✓	✓	✓

Contrario a lo pronosticado no hay un mejor comportamiento absoluto en los trabajadores del conocimiento bajo los estilos de liderazgo delegativos o participativos, así como las diferencias estadísticamente significativas con los otros dos estilos (consultivo y directivo) no existen estrictamente hablando para fines de aprobar la hipótesis.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo el identificar la relación entre los diferentes estilos de liderazgo, las actitudes y los comportamientos esperados que están presentes en los trabajadores del conocimiento de las empresas de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información en México.

En cuanto a los estilos de liderazgo se parte de la literatura revisada acerca del modelo situacional propuesto por Hersey y Blanchard (2000) donde se propone que el estilo es una función del nivel de madurez del seguidor para una tarea específica, es decir las habilidades y conocimiento técnico relevantes que posee, así como su confianza y motivación a las tareas.

Las actitudes que se tomaron en cuenta parten del estudio inductivo llevado a cabo por Flores y Castañeda (2001) en organizaciones privadas de la economía mexicana, de manera que se obtiene información con respecto a la motivación de los trabajadores.

Respecto a los comportamientos, estos se obtienen a partir de las conceptualizaciones, características y conductas desarrolladas por varios autores entre los que destacan Drucker (1993,1999), Tymon y Stumpf (2003) Susan Aaron (2003), (Madhavan, 1999), Meyer (1998) y Gordon (1997) en las que coinciden de manera general sobre estos temas alrededor del “knowledge worker”.

Así comenzando con el continuo del liderazgo situacional, un trabajador que tenga poco conocimiento y disposición para desarrollar las tareas, un estilo de liderazgo directivo es el que presentaría su jefe inmediato, quien le da las directrices específicas al empleado, supervisándolo muy de cerca, evaluándolo constantemente y tomando las decisiones del trabajo que desarrolla.

Una vez que el empleado vaya obteniendo un poco mas de conocimientos aunque no suficientes pero tiene la disposición para la realización de las tareas, el estilo de su jefe inmediato es consultivo, donde éste da la oportunidad de que el sujeto exprese sus dudas y le pida aclaraciones aunque este ya haya tomado la decisión.

Después que el trabajador ya tiene los conocimientos pero puede sentirse inseguro de realizar sus tareas por si solo careciendo de disposición para ello, se presenta el estilo participativo en el cual su jefe lo impulsará a involucrarse de una manera más activa al compartir la responsabilidad de la toma de decisiones fortaleciendo en el empleado una confianza que a su vez aumente su compromiso hacia las metas y tareas que se establezcan.

Por último cuando el trabajador tiene la capacidad para ejecutar las tareas y además tiene un sentido de compromiso hacia ellas, el jefe le asigna la autoridad para la realización de las mismas enriqueciendo así el trabajo del empleado haciendo que sea más interesante, retador y significativo para él con un alto grado de libertad. De ahí que exista poca supervisión al respecto y además se fomente el correr riesgos.

En este sentido tomando en cuenta estos cuatro estilos de liderazgo, las actitudes y comportamientos esperados del trabajador del conocimiento, la lógica desarrollada en la presente investigación propuso que un “knowledge worker” mostraría cierto rechazo ante los estilos de liderazgo directivo y consultivo que se reflejarían en niveles bajos de sus actitudes y conductas, ya que difícilmente se le fomenta tanto su involucramiento a las tareas como una autonomía en el trabajo que desarrolla debido a que existe una supervisión muy cercana por parte del jefe inmediato además que no es participe de manera activa en la toma de decisiones.

Pero por otro lado al tener los estilos de liderazgo participativo y delegativo, estos tienen ciertos atributos, que siguiendo con la misma lógica planteada en el liderazgo situacional, promoverían de manera positiva las actitudes y comportamientos del trabajador del conocimiento ya que como se mencionó, estos estilos proveen un mayor involucramiento en las tareas y tomas de decisión del trabajador en el desarrollo de sus tareas, dado que en primera instancia se toma en cuenta su opinión y aportaciones que haga, se le da retroalimentación que lo satisfaga en su necesidad de aprender y además se le empieza a dar ciertas responsabilidades que lo reten y hagan que su trabajo le sea interesante y satisfactorio.

De ahí que se propuso un modelo particular que esquematizara las relaciones y diferencias entre los estilos de liderazgo participativo/delegativo y consultivo/directivo que fomentan de manera positiva y negativa respectivamente las actitudes y comportamientos en los trabajadores del conocimiento. Formulando posteriormente las hipótesis que planteaban lo anteriormente expresado.

De esta manera se llevó a cabo un análisis tanto descriptivo de frecuencias relativas así como estadístico a fin de probar o rechazar tales hipótesis y con base al estudio realizado se obtuvieron los siguientes hallazgos con los estilos percibidos de una muestra de 162 “knowledge workers”:

Con respecto al estilo delegativo la siguiente figura muestra que actitudes y comportamientos son promovidos bajo este estilo de liderazgo percibido:

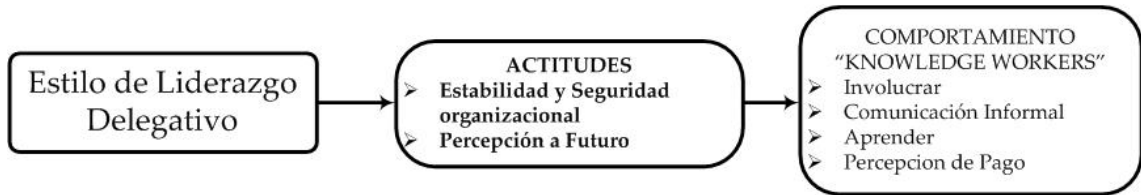


Figura 6.1 Relaciones entre el estilo Delegativo, actitudes y comportamientos

Como puede observarse en la figura, bajo un estilo percibido por el “knowledge worker” como delegativo, es decir donde la autoridad y responsabilidades adicionales se le asignan, éste ve enriquecido su trabajo dada la libertad que se le provee, teniendo las actitudes más positivas en cuanto a que posee la tranquilidad en su empleo y además de tener la sensación que puede ser promovido a futuro u obtener mejores salarios. Todo ello se ve reflejado en su comportamiento en cuanto a que busca involucrarse en su área de trabajo, manteniendo una comunicación informal dentro y fuera de la empresa para obtener conocimientos que lo llevarán a un aprendizaje en las actividades diarias.

En cuanto al estilo participativo se puede mostrar que:



Figura 6.2 Relaciones entre el estilo Participativo, actitudes y comportamientos

Bajo este estilo es donde se promueve de manera positiva la mayor cantidad de las actitudes, ya que es este comportamiento percibido en el jefe inmediato,

el cual le genera al empleado actitudes mas positivas con respecto a los otros estilos y tiene que ver con que puede desarrollar su potencial en el trabajo, dentro de un ambiente agradable de camaradería tanto con su jefe como con sus compañeros quienes lo hacen sentirse apoyado en cualquier momento generándole una confianza al desarrollar sus tareas.

También se puede ver que bajo este liderazgo se promueve el imponerse metas que lo reten de manera que logre una satisfacción en el cumplimiento de las mismas, ya que existen las condiciones para que pueda ser reconocido por las aportaciones y resultados que el trabajador realice que lo haga sentirse valorado en la organización además de saber que controla, y por lo mismo, es responsable de los resultados de su trabajo impulsándolo a ser mas innovador.

Así esto genera en él, comportamientos de buscar aportar en las metas que se plantean en la organización, y dado que existe un ambiente de compañerismo y cooperación es útil el relacionarse con expertos a fin de obtener sus experiencias y conocimientos que lo hagan estar actualizado en el desarrollo de su trabajo.

En lo que corresponde al estilo consultivo



Figura 6.3 Relaciones entre el estilo Consultivo, actitudes y comportamientos

En este estilo donde el trabajador percibe que su jefe inmediato se comporta de una manera mas flexible pero sigue dándole las indicaciones de cómo hacer su trabajo, le generan al "knowledge worker" actitudes positivas en cuanto a la percepción de las recompensas, es decir, el pago que recibe a cambio del trabajo que se le asigna y que es una manera en la cual tiende a hacer comparaciones mas tangibles de lo que implica el pago que reciben sus compañeros como resultado de su trabajo.

Por último respecto al estilo directivo:

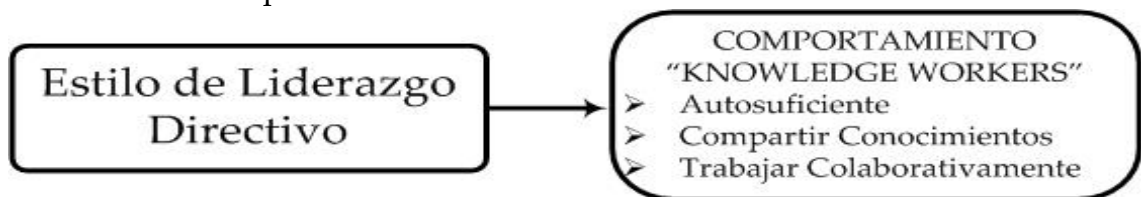


Figura 6.4 Relaciones entre el estilo Directivo, actitudes y comportamientos

En cuanto a este estilo percibido, se puede observar que no hay actitudes positivas que sobresalgan sobre los demás estilos pero si existen niveles mas positivos en cuanto a comportamientos, esto es respecto a la autonomía, el compartir conocimientos y trabajo colaborativo.

Así los resultados desde el punto de vista de magnitudes muestran que en general el estilo que esta asociado a la presencia de mejores niveles tanto de actitudes como de comportamientos en los empleados encuestados, es el estilo participativo.

Sin embargo al hacer el análisis de varianza que nos mostrara diferencias significativas entre los estilos, arrojó como resultado que sólo en ciertas actitudes son mejores en comparación con los demás como se mostró en las figuras anteriores.

Por otro lado, los promedios muestran que en general se están satisfaciendo de manera favorable las variables de actitudes y comportamientos tal y como se mostró en las tablas comparativas que enlazaban los estilos de liderazgo con estas variables.

No obstante, contrario a lo esperado en cuanto a que un “knowledge worker” tendría mejores comportamientos ante la presencia de un liderazgo participativo o delegativo, trascendió que aún con los estilos directivo y consultivo que perciben en su jefe inmediato, estos seguirán comportándose de igual manera, esto es, un trabajador del conocimiento no deja de tener las conductas que lo caracterizan, ya que seguirá buscando estar involucrado, desarrollar su trabajo con autonomía, aportar en la realización de las metas de la empresa, comunicarse informalmente además de establecer relaciones con personas expertas a fin de compartir información y experiencias, comparar el resultado de sus esfuerzos, trabajar colaborativamente así como actualizarse constantemente a través de medios complementarios a la educación formal.

Finalmente lo que sucede es que al trabajador del conocimiento no le influye un estilo de liderazgo en particular dado que su forma de conducirse o comportarse tiene que ver con cualidades propias de él siendo que son parte esencial en su desarrollo profesional para poder trascender en su empleo, y que por lo tanto no son fomentadas por el estilo de liderazgo que perciba en su jefe inmediato.

6.1 LIMITACIONES Y ESTUDIOS FUTUROS

El estudio estuvo limitado por varios aspectos, entre ellos el hecho de que fue conducido hacia empresas de telecomunicaciones y tecnologías de información, lo cual deja de lado a empresas o instituciones en las que existan también trabajadores del conocimiento como clínicas, consultorías, institutos de enseñanza, empresas de outsourcing etc. Además la muestra quizá limitó en ciertos aspectos los análisis de varianza dado que existía una brecha importante entre el estilo directivo y el resto ya que sólo 7 encuestados percibieron este estilo.

Aún y con esa limitante el aporte de esta investigación es que los trabajadores del conocimiento aunque perciban o le atribuyan un estilo en particular a su jefe inmediato, esto no implica una limitación ni un factor que los impulse a comportarse de acuerdo a lo planteado en el modelo particular. De ahí que un estudio futuro podría explorar otros modelos de liderazgo para observar si en tales se da una prueba más contundente en cuanto a relaciones positivas de actitudes y comportamientos.

REFERENCIAS

Aaron, Susan; **"Are you a knowledge worker?"** Monsterlearning.com. Noviembre, 2003.

<http://www.monsterlearning.com/resources/articles/wnl/archives/areyoukw.asp>

Alvesson, M. y Karreman, D. **"Odd couple: making sense of the curious concept of Knowledge Management,"** Journal of Management Studies; Vol. 38 No. 7 pp. 996-1018 ,2001.

Anonymus. **"Leadership & Quality Focus,"** Journal of Workplace Learning; Vol. 7 No. 2 pp. 7-8 ,1995

Amar, A.D.;**"Motivating "knowledge worker"s to Innovate: a Model Integrating Motivation Dynamics and Antecedents"** European Journal of Innovation Management; Vol 7, No 2, 2004.

Barret, B., Chow, S., Cutcher-Gershenfeld, J., Inaba, T., Ishino, I., Moore, M., Ramanand, S., Strolle, M. and Wheaton, A.; **"Creation of Social Capital in Diverse Work Settings"** International Industrial Relations Association (IIRA), World Congress, Tokyo, 2000.

Bass, Bernard M; **"Handbook of Leadership"**. Tercera Edición; The Free Press New York; 2000, Barcelona.

Bagshaw Mike, Bagshaw Caroline; **"Leadership in the twenty-first century,"** Industrial and Commercial Training. Guilsborough: Vol. 31, Iss. 6; pg. 236, 1999

Bigley Gregory A; Steers Richard M; Porter Lyman W.;**"Motivation and Leadership at Work"** New York : McGraw-Hill, 1996.

Becker, B.E., Huselid, M.A. y Ulrich, D. **"The HR Scorecard"** Harvard, Boston, 2001.

Bergenhengouwen, G.J.,Ten Horn, H.F.K., Mooijman; **"Competence development - a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees,"** Industrial and Commercial Training. Guilsborough: Vol. 29, Iss. 2; pg. 55; 1997.

Bruner, Michael; **"A New Definition of Competency"** Rural Telecommunications; ABI/INFORM Global; Vol. 18, No 6; pg 42; 1999.

Casado, José Manuel; **"El Directivo del Siglo XXI"**. Primera Edición; Gestión 2000, Barcelona.

Claremont EAP; **"Managers and Stress"**. IMPACT Manager Supplement; Oct-Dic 2004.

www.claremonteap.com/2004_Q4_Manager_Newsletter.pdf

Drucker, Peter; **"Management's New Paradigms"** Vol 28, No 1, 1999

Fiorino, Al; **"Educational Leadership in Times of Rapid Change"** Metamode Institute on Public Policy, 2001

Flannery, Brenda Lea; **"Developing a course to prepare business knowledge workers: The central of critical thinking"** Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Irapuato, 2005.

Flores Zambada, Ricardo y Castañeda Ríos, Antonio G. **"Dinámica del Comportamiento del Trabajador Mexicano: Un Enfoque Inductivo"** Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2001.

Flores Zambada, Ricardo; Cedeño O., Francisco Javier; Machado T., Patricio Esteban y Farrera V., Fernando; Martínez, Ismael y Garza, Oscar. **"Experiencia de Variables de Calidad de Vida en el Trabajo por parte de Empleados Mexicanos, Nicaragüenses y Ecuatorianos ante diferentes Estilos de Liderazgo"** Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA) mayo 2005.

Geehyun Hwang, Jeonghoon Lee **"The process innovation in a competitive telecommunications market: A case study"**. Total Quality Management; Vol. 11, Iss. 4-6; pg S728, 2000.

Grönqvist, Kalle **"Core Competences of Telecommunications Operators in the Information Society"**. Seminar in Business Strategy and International Business, Helsinki University of Technology, 1999.

Hempel, Paul S. **"Managing "knowledge worker"s: Can Hong Kong Learn from Taiwan?"**

http://eportal.cityu.edu.hk/mgt/research_applied_research_main.htm

Hendricks, Paul; **“Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing”**, Knowledge and Process Management, Vol. 6 No 2, pp. 91-100; 1999.

Henry, John and Smith, Peter; **“Attachment C: Discussion Paper 2: Contemporary Models for Professional Development in the Knowledge Era”** Research Institute for Professional and Vocational Education and Training, Deakin University, 24 November 2003
<http://www.flexiblelearning.net.au/projects/resources/PDFutureC.pdf>

Herrington, Andrew **“Maslow’s Hierarchy, societal change and the “knowledge worker” Revolution”**. Pateo Consulting 1999-2004.
<http://www.pateo.com/art6pf.html>

Herzberg, F., **“Work and the Nature of Man”** World Publishing, Cleveland, 1966.

Herzberg, F., Manuser, B., y Snyderman, B.B., **“The Motivation Work”** Wiley, New York, 1968.

Hitt, William D; **“Ethics and Leadership: Putting Theory in Practice”**. Battelle Press, United Status of America, 1990.

Hogan, R., Curphy, G. and Hogan, J., **“What we know about leadership effectiveness and personality”**, American Psychologist, Vol. 49, pp. 493; 1994.

Hogg, Briget A **“European managerial Competences”** IEEE Journal on Selected Areas in Communications,” Vol. 9. No. 2 pp. 21-26 1993.

Horner, Melissa **“Leadership theory: past, present and future”** Team Performance Management, Vol. 3. No. 4 pp. 270-287; 1997.

Horwitz, Frank M; Chang Teng Heng and Hesam Ahmed Quazi **“Linking Compensation to Knowledge will pay off in the 1990”** Human Resource Management Journal, Vol 13 No 4; pp 23-34, 2003.

Jacobs, Jennifer **““knowledge worker”s must be nurtured”** Business Times. Kuala Lumpur: Mar 20, 2000.

Kidd , Alison; **“The Marks are on the “knowledge worker””** Hewlett Packard Laboratories; Human Factor in Computing Systems; Boston; 1994.

Kinnear, L. y Sutherland, M. **“Determinants of Organisational Commitment Among “knowledge worker”s”** South African Journal of Business Management, Vol 32 No 2; pp 106-111, 2000

Kirkpatrick, S., Locke E. **“Leadership: Do Traits Matter?”** Academy of Management, Vol 5 No 2; pp 48-60, 1991

Madhavan, S **“Nurturing “knowledge worker”s”** Businessline. Chennai; Dec 7;1999.

Manz, C., y Sims H. P., **“Superleadership: Leading Others to Lead Themselves”** Prentice Hall, New York ,1989.

Maslow, A. H., **“Motivation and Personality”** Harper and Row, New York ,1954.

Maslow, A. H., **“Toward a Theory of Being”** Van Nostrand Reinhold, New York ,1968.

Matteson, Michael T. y Ivancevich John M.; **“Management and Organizational Behavior Classics”** McGraw-Hill, 17th Edición;1999

McClelland, D.C., **“The Achieving Society”** Princeton, Van Nostrand Reinhold, N.J. ,1961.

McClelland, D.C., **“Business Drive and National Achievement”** Harvard Business Review, 1962

McClelland, D.C., **“Achievement Motivation can be Developed”** Harvard Business Review, 1965a

McClelland, D.C., **“Toward a Theory of Motive Acquisition”** American Psychologist, 1965b

McClelland, D.C., **“Assesing Human Motivation”** General Learning Press, New York, 1971.

McClelland, D.C., Atkinson, J. W., Clark, R.A., y Lowell, E.L. **“The Achievement Motive”** Appleton-Century-Crofts, New York, 1953.

McClelland, D.C. y Burnhan, D. H. . **“Power is the Great Motivator”** Harvard Business Review, 1976

Mehta, Rajiv; Dubinsky, Alan J.; Anderson, Rolph E.; **“Leadership style, Motivation and Performance in International Marketing Channels”** An Empirical Investigation of the USA, Finland and Poland; European Journal of Marketing; Vol. 37 No 1/2; 2003.

Mullaney, David **“To Be or Not To Be: How to Be a Good Leader”** Leadership and Management, 2003

Northhouse, Peter G. **“Leadership: Theory and Practice.”** Sage Publications, Inc., Thousands Oaks. 2001

Pearce, Craig L; Sims, Henry P Jr; Cox, Jonathan F; Ball, Gail; **“Transactors, Transformers and Beyond: A Multi-method Development of a Theoretical Typology of Leadership”** The Journal of Management Development; pg. 273; 2003.

Peters, T.J. & Waterman, R.H., **“In search of excellence”** Mckinsey report, Harper & Row, London, 1992.

Pfeffer, Jeffrey; **“Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force”**. Primera Edición; Stanford University; Boston, Massachussets, 1994.

Poell, Rob; **“New approaches to professional development”**, paper prepared for the Project Team,2003.

Polak Leonard F. & Kleiner Brian H . **“Managing for Excellence in the Telecommunication Industry”**, Management Research News, Vol. 24, Num 3, pp 29-32, 2001.

Rennie, Wendy **“The Role of Human Resource Management and Human Resource Professional in the New Economy”** Faculty of Economic and Management Resources. University of Pretoria Thesis; p. 12, 2003.

Rowe, Alan **“Creative Intelligence, Leadership, and the Challenge of the Future”** Financial Times, Prentice Hall;..2004

Sakus, Gedas A. **“A Strategy For Success”** Canadian Business Review; ABI/INFORM Global; Vol 18, No.4; pg 37;1991

Serrano, Ronald M.; Bane, P. William; Tunstall, W. Brooke "**Reshaping the Global Telecom Industry**" Telephony ProQuest Telecommunications; Vol 221, No 15 pp 38-41 1991.

Sirois, Charles "**Telecommunications in the New Millenium: A Shift of Power**".Telecommunications Americas; Vol 33, No 5; pg 18, 1999.

Sotarauta Markku; "**Building Knowledge-based Core Competencies and Leadership in the Flowing World: The Finnish Centre of Expertise Programme as a Case in Point,**" University of Tampere, Finland; 2000.

Steers Richard M.; Porter, Lyman W.; Bigley Gregory A.; "**Motivation and Leadership at Work**". Sexta Edición; McGraw Hill Series In Management; Estados Unidos de America, 1996.

Thompson, M. y Heron, P. "**The Employment Relationship and Knowledge Creation: Evidence from R&D Based High Technology Firms**" EURAM Conference, Stockholm;2002.

Townsend, Patrick L. y Gebhardt, Joan E.; "**Quality in Action: 93 Lessons in Leadership, Participation and Measurement**" Ed. John Wiley and Sons, New York, 1994.

Tymon, Walter G and Stumpf, Stephen A; "**Social capital in the success of "knowledge worker"s**" Career Development International. Bradford;Vol.8, Iss. 1; pg. 12, 2003

Vloebergs, Daniel "**Preparing Managers for the "Hi-Speed" Company: The case of Alcatel,**" The Journal of Management Development; Vol. 20. No. 7 pp. 624-638, 2001

White, Michael; "**Linking Compensation to Knowledge Will Pay Off in the 1990,**" Planing Review; Vol. 19, No 6; 1991.

Yukl, Gary A; "**Leadership in Organizations**" Ed Prentice Hall; 4^a Edición; 1999.

ANEXO A.- Instrumento de Medición para evaluar los estilos de Liderazgo, Actitudes y Comportamientos esperados en los “Knowledge Workers”.

El siguiente cuestionario es un instrumento para recopilar información sobre algunos aspectos de estilos de liderazgo y motivación en empleados de empresas de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información. Su participación en esta investigación es voluntaria y los resultados se mantendrán confidenciales.

1.- DATOS GENERALES:

PUESTO QUE DESEMPEÑA:

GERENCIAL SUPERVISOR/COORDINADOR EMPLEADO

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: _____

EDAD: ____ SEXO: () F () M Estado Civil: _____

GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS: _____

2.- En la tabla siguiente se muestran cuatro estilos de liderazgo (Directivo, Consultivo, Participativo, Delegativo). Lea las características de cada estilo y teniendo en cuenta a su jefe inmediato, seleccione la columna marcando únicamente la letra correspondiente al estilo de liderazgo que considere se asemeje más al de su jefe.

<i>Estilos</i>			
<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
<i>Directivo</i>	<i>Consultivo</i>	<i>Participativo</i>	<i>Delegativo</i>
<i>Le da tareas simples</i>	<i>Le informa el qué, dónde, cuándo, cómo y por qué</i>	<i>Lo escucha activamente, es decir, le da retroalimentación</i>	<i>Le delega tareas</i>
		<i>Estimula el flujo de información</i>	<i>Le especifica responsabilidades</i>
<i>Le define y organiza esas tareas</i>	<i>Le explica sus funciones</i>	<i>Establece un compromiso y comunicación en ambos sentidos</i>	<i>Le da explicaciones muy generales</i>
<i>Sólo hay comunicación en un solo sentido</i>	<i>Usted opina para la toma de decisiones</i>	<i>Le apoya en la toma de riesgos</i>	<i>Usted toma las decisiones</i>
<i>Usted no opina para la toma de decisiones</i>	<i>Su superior toma las decisiones y le explica el por qué</i>	<i>Busca involucrarlo</i>	<i>Lo supervisa muy ligeramente</i>
<i>Lo supervisa muy de cerca y le pide resultados</i>	<i>Le evalúa constantemente su trabajo</i>	<i>Le hace sentir que es capaz de hacer su trabajo</i>	<i>Se mantiene accesible</i>
<i>Le da instrucciones secuenciales</i>	<i>Le refuerza sus progresos</i>	<i>Comparte la solución de problemas y la toma de decisiones al consultarle</i>	<i>Le otorga autoridad adecuada</i>
		<i>Lo impulsa a expresar su opinión e ideas</i>	<i>Le facilita información</i>
			<i>Lo anima a que cometa errores</i>

3.-A continuación seleccione la letra que mas se acerque a la situación planteada en cada caso de acuerdo a la escala:

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
A	B	C	D

Para esto importante lo siguiente:

- ✓ Conteste honestamente lo que siente en todas las preguntas de acuerdo a su experiencia de trabajo actual
- ✓ Tome poco tiempo en responder cada pregunta
- ✓ Este cuestionario no posee respuestas correctas o equivocadas.
- ✓ Algunas afirmaciones parecerán similares, sin embargo cada respuesta es importante para esta investigación
- ✓ Por último verifique que el cuestionario este totalmente contestado.

1.- Siento que en la empresa tengo posibilidades de crecimiento.	A	B	C	D
2.- Considero que mi trabajo cumple con mis expectativas personales.	A	B	C	D
3.- Cuando tengo algún problema, recibo muestras de aliento de mis compañeros.	A	B	C	D
4.- Siento que la empresa es sólida y me dará empleo por mucho tiempo.	A	B	C	D
5.- Disfruto formular y lograr las metas y objetivos retadores.	A	B	C	D
6.- El paquete de prestaciones y beneficios que otorga la empresa es competitivo.	A	B	C	D
7.- Siento que mi jefe reconoce mis habilidades.	A	B	C	D
8.- Considero que en mi área de trabajo no existe favoritismo.	A	B	C	D
9.- Tengo libertad para tomar decisiones que afectan mi trabajo.	A	B	C	D
10.- A futuro, me veo en la empresa desarrollando mi carrera laboral.	A	B	C	D
11.- Considero que son adecuadas las políticas de promoción de puestos.	A	B	C	D
12.- Creo que mi trabajo me permite desarrollar mis potencialidades.	A	B	C	D
13.- Me siento apoyado cuando tengo complicaciones para desarrollar mis actividades.	A	B	C	D
14.- Los cambios que se dan en la empresa no me generan preocupación.	A	B	C	D
15.- En mi área de trabajo festejamos orgullosos cuando alcanzamos los objetivos que nos encomiendan.	A	B	C	D
16.- Considero que la remuneración que recibo por hacer mi trabajo es justo.	A	B	C	D
17.- Cuando he hecho un buen trabajo, considero que es reconocido por mi jefe.	A	B	C	D
18.- Siento que se me trata con imparcialidad e igualdad en comparación con otros empleados.	A	B	C	D
19.- Tengo claros los límites de mi capacidad de decisión en el trabajo que realizo.	A	B	C	D
20.- Si me ofrecieran trabajo en otra empresa con mejor sueldo aceptaría.	A	B	C	D
21.- Creo que si tengo un buen desempeño hay más oportunidades de crecimiento.	A	B	C	D
22.- Me gusta el trabajo que realizo.	A	B	C	D
23.- Cuando requiero ayuda no me siento solo.	A	B	C	D
24.- Trato de fijarme metas de corto y mediano plazo, para conservar mi trabajo.	A	B	C	D

25.-	Considero que en la empresa he podido alcanzar metas que son importantes para mí.	A B C D
26.-	El sueldo que yo gano es justo comparado con el que reciben otras personas con puestos similares al mío.	A B C D
27.-	Me siento valorado por mis compañeros.	A B C D
28.-	Las políticas de la empresa son aplicadas por igual sin distinciones o excepciones.	A B C D
29.-	Se me permite modificar la forma en que hago mi trabajo para hacerlo mejor.	A B C D
30.-	Si regresara al pasado volvería a trabajar en esta empresa.	A B C D
31.-	Veo en mi jefe un apoyo para cuando exista una oportunidad de promoción para mí.	A B C D
32.-	Considero que al desempeñar mi trabajo puedo utilizar mi talento y creatividad para su mejor realización.	A B C D
33.-	En general, siento que existe solidaridad y apoyo.	A B C D
34.-	En general, siento que tengo un trabajo seguro en la empresa.	A B C D
35.-	Doy seguimiento a mi avance en el trabajo para asegurar cumplir con mis objetivos.	A B C D
36.-	En general, siento que estoy conforme con mi remuneración.	A B C D
37.-	Mi jefe valora mi desempeño.	A B C D
38.-	Siento que soy responsable de las tareas que realizo.	A B C D
39.-	Busca usted estar involucrado en su área de operación	A B C D
40.-	Al desarrollar su trabajo requiere un alto nivel de autonomía	A B C D
41.-	Busca aportar en la realización de las metas de la empresa	A B C D
42.-	Establece comunicación informal a fin de dialogar con sus compañeros para compartir información y experiencias.	A B C D
43.-	Compara el resultado de sus esfuerzos con los de sus compañeros.	A B C D
44.-	Tiene disposición a compartir su experiencia y conocimientos.	A B C D
45.-	Busca trabajar colaborativamente a fin de compartir información con sus compañeros y resolver problemas.	A B C D
46.-	Busca aprender y actualizarse continuamente para mantener su trabajo	A B C D
47.-	Busca desarrollar relaciones con personas expertas a fin de exponerse a nuevas ideas y maneras de hacer las cosas.	A B C D
48.-	Cree usted que la educación formal no es suficiente.	A B C D
49.-	Considera que aprende más mientras trabaja.	A B C D
50.-	Considera que usted es recompensado más por lo que sabe que por lo que hace.	A B C D

¡Gracias por su valiosa aportación!