

Diferencia entre la Autopercepción y la percepción del comportamiento del Jefe en el liderazgo (Primer borrador)

Lic. Norberto Góngora¹

1. Presentación.

Puede suponerse que hay una diferencia entre la Autopercepción que tiene una persona de sus características como Jefe o Líder y la percepción que éste tiene de su Jefe. Es posible que sobrevalore sus cualidades y tienda a disminuir las de su superior.

Pareció oportuno realizar un avance en este sentido. Para ello se utilizaron tres tipos de encuestas de Liderazgo publicadas por Alejandro Castro Solano.

1. La primera sigue los lineamientos de Bass y que distingue entre el Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez Faire (Castro Solano la denomina CELID).
2. La segunda que está fundada en los planteos de Yukl donde se diferencia la conducta de los líderes según estén Orientadas hacia las tareas, Orientadas a las relaciones y Orientación al cambio (Castro Solano la denomina CONLID).
3. La tercera que está basado en lo planteado por Evans y House y que opta por plantear cuatro estilos de liderazgo: Directivo, Considerado, Participativo y Orientado a Metas (Castro Solano la denomina CAMIN).

Se pudieron completar 129 encuestas, que si bien no es un número significativo como para realizar conclusiones terminantes, pueden tomarse como una primera aproximación.

Los seis grupos de respondieron la encuesta son cursantes de posgrados, dos dictados en la Patagonia y dos en la Mesopotamia Argentina, uno en la Provincia de Buenos Aires y el restante en el sur de Brasil. La edad promedio es de aproximadamente 34 años y un alto porcentaje de los respondentes no tienen aún personal a cargo. Todos son graduados universitarios y están trabajando, aunque no lo hacen en la misma organización. Casi todos desarrollan sus actividades en el área de servicios a la industria, en gobiernos provinciales y en la educación.

Las encuestas son autoadministradas y están publicadas², el número de interrogantes es disímil pero en los tres casos se deben contestar en dos sentidos, primero cuál es la Autopercepción que se tiene sobre las cuestiones planteadas y luego cuál es la percepción que tiene de su Jefe sobre sus actitudes y comportamientos de esas mismas cuestiones. Se utiliza para ello una escala de Likert de cinco o siete posiciones según los casos.

¹ Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Abril de 2010.

²Castro Solano Alejandro: "Teoría y evaluación del liderazgo". Editorial Paidós. Buenos Aires. 2007

Se remarca que son percepciones propias y de su Jefe que no significa que éstas se ajusten a la realidad, sino que estas miradas pueden tener muchas distorsiones subjetivas.

Se reitera que debe tomarse como una primera aproximación y por ahora no es posible sacar conclusiones importantes.

En primer lugar se describen los resultados obtenidos teniendo en cuenta las tres metodologías consideradas y se marcan de los datos logrados en un cuestionario de Motivación para Liderar.

Más adelante se trata de las caracterizaciones de los respondentes según las respuestas dominantes.

Finalmente se ha agregado un punto adicional a este documento que trata de identificar las primeras correlaciones entre los estilos planteados en las tres encuestas mencionadas.

Al final se hace un resumen de los principales resultados a los efectos de facilitar la lectura del trabajo.

2. Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez Faire (CELID)

Hay tres estilos de Liderazgo emergentes de la encuesta que tiene en dos de de ellos algunas dimensiones.

Las definiciones de los estilos y las dimensiones son las siguientes:

a. Liderazgo transformacional

Un líder Transformacional es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Actúa básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo.

Dimensiones:

Carisma: Es una de las dimensiones más importantes del liderazgo. Consiste en influir en los demás mediante la creación de una visión o un proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder. A veces es difícil separarla de la dimensión Inspiración.

Algunos términos vinculados a esta dimensión serían: Orgullo de trabajar con él; Respeto; Confianza y Capacidad atribuida.

Inspiración: El líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio. Posiblemente teniendo en cuenta las preguntas referidas a esta dimensión tendría mucho más que ver con la motivación o la capacidad para motivar.

Estimulación intelectual: El líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales. Es un componente fundamental de liderazgo en situaciones críticas.

Aspectos a los que está vinculada esta dimensión serían: Resolución; Resolver problemas; Razonamiento; Nuevas formas de pensar; Aprendizaje; Inteligencia para soluciones; Argumentos sólidos; Nuevas formas para las soluciones.

Consideración individualizada: El líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar. Provee protección y cuidado a los demás.

Expresiones relacionadas a esta dimensión serían: Formación; Atención al subordinado; "Enseñador".

b. Liderazgo transaccional

Se basa en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia "transacciones" para conseguir los objetivos de la organización.

Dimensiones:

Recompensa contingente: El líder recompensa a su seguidor si éste cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo. Un ejemplo de recompensa puede ser un extra en el salario percibido.

Las siguientes temas se vincularían con esta dimensión: Acuerdo; Apoyo; Negociar; Pacto; Cooperación.

Dirección por excepción: Tiene dos formas: la activa y la pasiva. En la forma activa, el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y las reglamentaciones. En la forma pasiva, el líder actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ya ocurrieron.

c. Laissez faire

Es la ausencia de liderazgo y es, por definición, el estilo más ineficaz e inactivo.

Los términos vinculados serían: Ausencia; "Evitación"; "Difícil de encontrar.

2.1. Resultados Globales

Globalmente los datos obtenidos en cuanto a la Autopercepción y percepción del Jefe son los siguientes:

CUADRO I. COMPARACIÓN ENTRE LA AUTOPERCEPCIÓN Y LA PERCEPCIÓN QUE SE TIENE DEL JEFE EN EL LIDERAZGO		
ESTILOS Y DIMENSIONES	AUTOPERCEPCIÓN	PERCEPCIÓN DEL JEFE
CARISMA	4,10	3,52
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	4,30	3,53
INSPIRACIÓN	4,16	3,09
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	4,53	3,63

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	4,27	3,47
RECOMPENSA CONTINGENTE	3,18	3,19
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN	3,02	3,31
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	3,10	3,26
LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	2,08	2,61
PROMEDIO	3,50	3,25

El promedio del puntaje de la Autopercepción (3.50) es superior a la Percepción que se tiene del Jefe (3.25). Independientemente del contenido de las respuestas, la distancia entre ambos promedios fue del 7.7%. En este único caso se debe tener en cuenta que tener un mayor puntaje no significa mejor ya que hay aspectos en principio negativos como el Liderazgo Laissez Faire.

Si se tuviera en cuenta sólo el Liderago Transformacional, la diferencia entre las puntuaciones de los dos grupos sería del 26%.

Para esta encuesta se utilizó una escala de Likert de 5 posiciones.

Si bien el ordenamiento de las preferencias por los estilos de liderazgo es el mismo, ya que tanto en la Autopercepción como en la percepción que se hace del Jefe, primero se ubica el Liderazgo Transformacional, segundo el Transaccional y tercero el Laissez Faire, las diferencias cuantitativas son notables.

Con referencia a la Autopercepción los respondentes se ven mucho más Transformacionales (4.27) que sus Jefes (3.47), mientras que sus Jefes serían más Transaccionales (3.26) que en los Autopercibidos (3.10), la misma tendencia ocurre con el Laissez Faire donde a los Jefes se la asigna un puntaje de (2.61) contra (2.08) de los Autopercibidos.

En otras palabras los Autopercibidos serían muchos más Transformacionales mientras que los Jefes serían más Transaccionales y mucho más Laissez Faire que los primeros.

Si se tiene en cuenta los componentes del Liderazgo Transformacional los puntajes obtenidos en todos los Items serían superiores en los Autopercibidos en los Jefes³.

El ordenamiento de las dimensiones tiene algunas diferencias:

POSICIÓN	AUTOPERCEPCIÓN	PERCEPCIÓN DEL JEFE
1	Consideración Individualizada	Consideración Individualizada
2	Estimulación Intelectual	Estimulación Intelectual
3	Inspiración	Carisma
4	Carisma	Inspiración

Los aspectos que mejor rankean en las dos miradas son los referidos a la consideración de la gente o un trato cordial con las personas que se denomina Consideración Individualizada. En segundo lugar en ambos grupos está la Estimulación Intelectual.

³ Debe recordarse que los respondentes en los dos casos son los mismos con lo que no hay posibilidades de tener escalas de referencias distintas.

Entre las cuatro dimensiones las mayores diferencias cuantitativas estarían dadas por la Inspiración (si se restan ambos valores: 4.16-3.09 la diferencia sería 1.07), seguido por Consideración Individualizada (0.91); Estimulación Intelectual (0.77); y Carisma (0.58).

Las mayores diferencias estarían dadas por la Inspiración que en realidad está muy vinculada a la capacidad para motivar y con el trato con la gente.

Las menores diferencias serían en el estímulo para la obtención de soluciones a los problemas y en la existencia o la utilización del Carisma.

Pareciera que el Carisma que podría ser el aspecto que más se vincula con el Liderazgo según la expresión de un número significativo de personas⁴ no sería lo que más abunda, ni en la Auto percepción, ni en la percepción que se tiene de los Jefes. Independientemente de ello, los Auto percibidos manifiestan tener más Carisma que sus Jefes.

De acuerdo a la visión de los respondentes, no aparece el Carisma como el determinante del Liderazgo Transformacional, como dicen aquellos que han desarrollado esta teoría, sino que al menos para este grupo de personas, tiene mayor incidencia la Consideración Individualizada.

Con referencia al Liderazgo Transaccional tanto en le Auto percepción como en la percepción que se tiene del Jefe tiene mayor puntaje el Liderazgo por Excepción que la Recompensa Contingente. Pero en ambos aspectos la evaluación de los Jefes tendría más puntaje.

En el caso de Laissez Faire, el puntaje de la Auto percepción es menor que la percepción que se tiene del jefe.

En el Liderazgo Transaccional y en sus dos dimensiones y en el estilo el Laissez Faire el puntaje de la percepción de los Auto percibidos es menor del que tienen de los Jefes.

2.2. Resultados por ítem de la encuesta.

Los resultados por cada uno de los ítems fueron los siguientes:

LIDERAZGO CELID AUTO PERCEPCIÓN (BASS)

ASPECTOS	AUTO PERCEPCIÓN		PERCEPCIÓN DEL JEFE	
	PUNTAJE	ORDEN	PUNTAJE	ORDEN
1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento	2,393	30	3,000	26
2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien	3,488	19	3,589	7

⁴ Góngora Norberto: "Un juego de palabras con liderazgo y equipo". Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Mayo de 2008.

3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo	3,791	18	3,239	18
4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar	4,310	9	3,504	11
5. Evito involucrarme en su trabajo	2,434	28	2,853	29
6. No les digo donde mi sitio en algunas ocasiones	2,601	27	2,977	27
7. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles"	2,800	26	3,119	23
8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo	2,100	31	2,607	31
9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos	2,869	25	3,176	22
10. Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mi por su esfuerzo	3,870	17	3,450	13
11. Siempre que lo crean necesario pueden negociar conmigo qué obtendrán a cambio de su trabajo	3,403	20	3,395	15
12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo	3,287	22	3,318	17
13. Me preocupo de formar a quienes lo necesitan	4,548	2	3,395	15
14. Centro mi atención en los casos en que no se consiguen alcanzar las metas esperadas	4,326	6	3,814	3
15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas	4,457	4	3,760	4
16. Trato de que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación	3,264	23	3,203	21
17. Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesiten	4,725	1	3,667	5

18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien	3,295	21	3,565	8
19. Les doy charlas para motivarlos	4,098	15	3,093	24
20. Evito tomar decisiones	1,876	32	2,160	34
21. Cuento con su respeto	4,310	9	3,977	2
22. Potencio su motivación de éxito	4,228	10	3,209	20
23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender	4,496	3	3,545	10
24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos	4,140	13	2,953	28
25. Los hago pensar sobre viejos problemas de manera nueva	3,950	16	3,039	25
26. Los dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio	3,240	24	3,550	9
27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema	1,508	34	2,364	33
28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos	4,312	7	3,646	6
29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos	4,380	5	4,012	1
30. Les muestro nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes	4,173	12	3,209	20
31. Evito decirles como se tienen que hacer las cosas	2,419	29	2,743	30
32. Es probable que este ausente cuando se me necesita	1,702	33	2,403	32
33. Tienen plena confianza en mi	4,192	11	3,380	16
34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo	4,101	14	3,496	12
PROMEDIO	3,502		3,247	

En cuanto a las respuestas de cada aspecto de la encuesta de manera individual los más valorizados en la Autopercepción serían:

- 17. Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesiten
- 13. Me preocupo de formar a quienes lo necesitan
- 23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender
- 15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas
- 29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos
- 14. Centro mi atención en los casos en que no se consiguen alcanzar las metas esperadas

Los que se autopercebieron se observan como capacitadores y promotores del aprendizaje, al menos en los primeros cinco ítems que obtuvieron mayor puntuación, ya que hacen referencia a: instruirlos, enseñarles, aprender, razonamiento, resolver, argumentos sólidos, etc.

Los aspectos menos valorados en la Autopercepción serían:

- 31. Evito decirles como se tienen que hacer las cosas
- 5. Evito involucrarme en su trabajo
- 8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo
- 20. Evito tomar decisiones
- 32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita
- 27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema

Los Autopercebidos en lo que menos se califican es en las cuestiones vinculadas al "Jefe ausente" y vinculado con éste "la evitación" (referido a no involucrarse con el trabajo, a no decirle cómo se hacen las cosas, en no tomar decisiones).

En cuanto al Jefe los ítems que tuvieron mejor calificación fueron:

- 29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos
- 21. Cuento con su respeto
- 14. Centro mi atención en los casos en que no se consiguen alcanzar las metas esperadas
- 15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas
- 17. Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesiten
- 28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos

En cuanto a cómo visualizan al Jefe, se destacan en los primeros ítems que tienen el respeto de la gente y se preocupan por soluciones que se basan en el razonamiento, opiniones sólidas e inteligencia. Pero comparado con la Autopercepción no se ocupan tanto de la capacitación y el aprendizaje se orienta más a la búsqueda de soluciones concretas y no pone tanto el acento en las personas.

Los ítems de menor calificación atribuidos a los Jefes serían:

- 5. Evito involucrarme en su trabajo
- 31. Evito decirles como se tienen que hacer las cosas
- 8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo
- 32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita
- 27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema
- 20. Evito tomar decisiones

Es interesante observar que aquellas cosas que peor rankean en la Autopercepción se repiten en la percepción del Jefe, pero con puntajes muchos menores en este último caso. Es decir que los aspectos son los mismos, pero el puntaje varía notablemente.

Las mayores diferencias estarían dadas entre las dos escalas en los siguientes aspectos:

- 24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos
- 13. Me preocupo de formar a quienes lo necesitan
- 17. Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesiten.
- 22. Potencio su motivación de éxito
- 19. Les doy charlas para motivarlos
- 30. Les muestro nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes

Las mayores diferencias entre la Autopercepción y la percepción que se tiene de los Jefes está dada básicamente en dos aspectos en los que dispondrían más valores los primeros que los segundos, la motivación y la enseñanza y el aprendizaje y nuevas formas de enfocar las cuestiones organizacionales. Así los seis ítems que tienen mayores diferencias se refieren a estos aspectos.

Posiblemente serían los aspectos "positivos" en que los respondentes se perciben con puntajes mayores a los de sus Jefes.

Pero hay otra serie de elementos "negativos" en los cuales los que contestaron la encuesta se consideran que también se diferenciaron de los Jefes ya que tienen puntajes menores. Entre ellos podríamos mencionar:

- 6. No les digo donde mi sitio en algunas ocasiones
- 5. Evito involucrarme en su trabajo
- 8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo
- 1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento
- 32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita
- 27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema

Es interesante observar que donde hay menos diferencias son en estos aspectos "negativos" y que están vinculados al Liderazgo Transaccional y el Laissez Faire.

3. Liderazgo Orientado hacia las tareas, Orientado a las relaciones y Orientado al cambio (CONLID)

La segunda clasificación a abordar se refiere a las conductas de los líderes que se caracteriza por tener tres tipos de conductas cuyas definiciones son las siguientes:

a. Conductas orientadas hacia la tarea: Consisten en conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.

Palabras vinculadas a este estilo de Liderazgo serían: Monitoreo; Estándares; Dirección y coordinación; Eficacia; Productividad; Calidad; Rendimiento; Objetivos; Expectativas.

b. Conductas orientadas hacia las relaciones: Consisten en conductas que tienen como fin el mantenimiento o la mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de un clima de camaradería.

Términos vinculados a este estilo serían: Reconocimiento; Apoyo; Aliento; Contactos; Relaciones sólidas; Resolución de conflictos; Novedades e información al grupo.

c. Conductas orientadas hacia el cambio: Consisten en acciones implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

Expresiones usuales referidas a este estilo serían: Alianzas para el cambio; Formación de equipos de trabajo; Nuevas estrategias de abordaje; Estrategias novedosas; Celebración de los progresos.

3.1. Resultados Globales.

Los resultados para la Autopercepción como para la Percepción del Jefe fueron los siguientes:

CONLID - CONDUCTAS DE LOS LÍDERES (AUTOPERCEPCIÓN)		
ESTILOS Y DIMENSIONES	AUTOPERCEPCIÓN	PERCEPCIÓN DEL JEFE
CONDUCTAS ORIENTADAS HACIA LAS TAREAS	4,10	3,54
CONDUCTAS ORIENTADAS HACIA LAS RELACIONES	4,42	3,51
CONDUCTAS ORIENTADAS HACIA EL CAMBIO	3,22	2,63
PROMEDIO	4,16	3,42
PROMEDIO	4,12	3,37

Se observa como en el caso anterior que el promedio de Autopercepción (4.16) es superior a la Percepción que se tiene del Jefe (3.42). Independientemente del contenido de las respuestas, la distancia entre ambos promedios fue del 21.6%.

En este caso se utilizó una escala de Likert de 5 posiciones.

Muy claramente los resultados de la Autopercepción tienen valores superiores a la Percepción de los Jefes en las tres Conductas que integran la encuesta. Los primeros se ven superiores en todos los aspectos incluso donde los Jefes rankean mejor.

El ordenamiento de las conductas de los líderes es algo distinta:

ORDENAMIENTO DE LA AUTOPERCEPCIÓN Y PERCEPCIÓN DEL JEFE SEGÚN LA CONDUCTA DE LOS LÍDERES		
POSICIÓN	AUTOPERCEPCIÓN	PERCEPCIÓN DEL JEFE
1	CONDUCTAS ORIENTADAS HACIA LAS RELACIONES	CONDUCTAS ORIENTADAS HACIA LAS TAREAS
2	CONDUCTAS ORIENTADAS HACIA LAS TAREAS	CONDUCTAS ORIENTADAS HACIA LAS RELACIONES
3	CONDUCTAS ORIENTADAS HACIA EL CAMBIO	CONDUCTAS ORIENTADAS HACIA EL CAMBIO

Se observa que mientras en la Auto percepción esta primera, las Conductas orientadas hacia las relaciones, segunda las Conductas orientadas hacia las tareas, en el caso de la Percepción del Jefe es a la inversa, primero se ubican las Conductas orientadas hacia las tareas y segunda las Conductas orientadas hacia las relaciones. En ambos casos la tercera en el ordenamiento son las conductas orientadas hacia el cambio.

Los respondientes priorizarían las relaciones interpersonales con respeto y confianza con sus seguidores, mientras los Jefes prioritariamente en las tareas que se realizan, en su estructuración y organización.

En ambos casos pareciera que las tareas tendientes a la innovación y al cambio organizacional tendrían las menores valoraciones.

Los respondientes perciben que las mayores diferencias entre su estilo y el del Jefe se presentan en las Conductas Orientadas a las Relaciones (0.96), seguido por las Conductas Orientadas hacia el Cambio (0.58) y las Conductas Orientadas hacia las Tareas (0.52). En este último caso, pese a que tanto en la Auto percepción como en la Percepción del Jefe están tercero en los puntajes, los primeros se asignan más puntaje relativo que a sus Jefes. Se ven como más orientados al cambio que sus Jefes.

3.2. Resultados por ítem de la encuesta.

CONLID - CONDUCTAS DE LOS LÍDERES (AUTO PERCEPCIÓN)				
ASPECTO	AUTO PERCEPCIÓN		PERCEPCIÓN DEL JEFE	
	PUNTAJE	ORDEN	PUNTAJE	ORDEN
1. Reconozco las contribuciones y los logros realizados por los miembros del grupo	4,496	2	3,717	3
2. Monitoreo las actividades y el desempeño de mi grupo.	4,171	11	3,605	5
3. Genero alianzas para que se aprueben los cambios que propongo.	3,651	17	3,266	13

4. Brindo apoyo y aliento al grupo.	4,429	3	3,488	8
5. Defino altos estándares de rendimiento de la Unidad o División.	3,642	18	3,593	6
6. Formo equipos de trabajo para guiar le implementación de los cambios.	3,946	14	3,349	11
7. Mantengo contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.	4,259	8	3,357	10
8. Dirijo y coordino las actividades de la Unidad o División.	4,091	12	3,629	4
9. Promuevo que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje	4,036	13	3,225	15
10. Ayudo a resolver conflictos.	4,496	2	3,591	7
11. Hago énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y calidad.	4,343	7	3,839	1
12. Experimento con nuevas maneras de que se realicen las tareas.	3,853	16	2,977	18
13. Me muestro confiado en que mi grupo pueda lograr objetivos importantes.	4,411	5	3,723	2
14. Organizo las actividades para mejorar el rendimiento.	4,178	10	3,240	14
15. Implemento estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.	3,853	16	2,981	17
16. Mantengo informado a mi grupo acerca de las acciones que puedan afectarlo.	4,410	6	3,166	16
17. Especifico los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro de mi grupo de trabajo.	4,178	10	3,333	12

18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.	4,426	4	3,472	9
PROMEDIO	4,159		3,419	

Si se observan las respuestas en cada uno de los Items que integran la encuesta los que obtienen mayores calificaciones en la Autopercepción son:

10. Ayudo a resolver conflictos.

1. Reconozco las contribuciones y los logros realizados por los miembros del grupo

4. Brindo apoyo y aliento al grupo.

18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.

16. Mantengo informado a mi grupo acerca de las acciones que puedan afectarlo.

Los Autopercibidos valoran su capacidad para ayudar a solucionar conflictos, las contribuciones al equipo y al grupo, la información, el aliento y la motivación que les brinda.

Los aspectos menos valorados en la Autopercepción son:

9. Promuevo que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje

6. Formo equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.

12. Experimento con nuevas maneras de que se realicen las tareas.

15. Implemento estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.

3. Genero alianzas para que se aprueben los cambios que propongo.

5. Defino altos estándares de rendimiento de la Unidad o División.

Pareciera que los aspectos poco desarrollados por los respondentes serían: la introducción y promoción de innovaciones, en aspectos vinculados a la dirección de las tareas y la no definición de estándares de rendimiento.

En cuanto a la Percepción del Jefe los mayores puntajes fueron asignados a los siguientes Items:

11. Hago énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y calidad.

13. Me muestro confiado en que mi grupo pueda lograr objetivos importantes.

1. Reconozco las contribuciones y los logros realizados por los miembros del grupo

8. Dirijo y coordino las actividades de la Unidad o División.

2. Monitoreo las actividades y el desempeño de mi grupo.

En el caso de la Percepción del Jefe se le asigna los mayores puntajes a cuestiones como la: eficiencia, productividad, calidad, dirección, coordinación y el monitoreo de las actividades. Se señala que el Jefe tendría confianza en las contribuciones de los miembros del grupo.

Los menores puntajes en cuanto a la Percepción del Jefe fueron asignados a:

14. Organizo las actividades para mejorar el rendimiento.

9. Promuevo que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje

16. Mantengo informado a mi grupo acerca de las acciones que puedan afectarlo.

15. Implemento estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.

12. Experimento con nuevas maneras de que se realicen las tareas.

Parece que las mayores falencias de los Jefes estarían dadas por un manejo no muy adecuado en la implementación de los cambios e innovaciones, fallas en la organización de actividades para la mejora del rendimiento, carencias en la especificación de la información y expectativas en el grupo, en carencias en la experimentación de estrategias novedosas en las tareas que se realizan en el área.

Las mayores diferencias entre la Autopercepción y la Percepción que se tiene del Jefe serían en los siguientes aspectos:

- 16. Mantengo informado a mi grupo acerca de las acciones que puedan afectarlo.
- 18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.
- 4. Brindo apoyo y aliento al grupo.
- 14. Organizo las actividades para mejorar el rendimiento.
- 10. Ayudo a resolver conflictos.

Las mayores diferencias estarían dadas por los mismos aspectos que los Autopercebidos se asignan mejores puntajes, salvo que pareciera que reconocen las contribuciones y logros del grupo de trabajo.

Las menores diferencias entre la Autopercepción y Percepción que se tiene del Jefe serían:

- 6. Formo equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.
- 2. Monitoreo las actividades y el desempeño de mi grupo.
- 11. Hago énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y calidad.
- 8. Dirijo y coordino las actividades de la Unidad o División.
- 3. Genero alianzas para que se aprueben los cambios que propongo.
- 5. Defino altos estándares de rendimiento de la Unidad o División.

Las menores diferencias estarían vinculadas a los más bajos puntajes de los Autopercebidos, a lo que se agregaría el monitoreo del grupo y no poner énfasis en la eficiencia, la productividad y la calidad.

4. Liderazgo Directivo, Considerado, Participativo y Orientado a Metas.

La tercera encuesta distingue entre Liderazgo Directivo, Considerado, Participativo y Orientado a Metas. Sus características serían las siguientes:

a. Directivo: El líder da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo y qué es lo que se espera de ellos, entre otras.

Las cuestiones que caracterizan a este estilo serían: Expresa qué se espera de los subordinados; Qué cosas deben ser hechas y cómo; Nivel de rendimiento requerido.

b. Considerado: El líder atiende a sus subordinados de forma personalizada, se preocupa por su bienestar, atiende sus inquietudes y preocupaciones y, en general, trata a los subordinados como iguales.

Expresiones relacionadas con este estilo serían: Hacer cosas para que se sienta a gusto; Contemplar las necesidades personales; Ayuda a los subordinados.

c.Participativo: El líder hace participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización.

Palabras vinculadas a este estilo serían: Consulta; Escucha sugerencias; Pide sugerencias.

d.Orientado a Metas: El líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

Cuestiones vinculadas a este estilo serían: Rendimiento máximo; Objetivos exigentes; Estándares muy exigentes.

4.1. Resultados Globales

CAMIN - ESTILO DE LIDERAZGO CAMINO META (AUTOPERCEPCIÓN)		
ESTILOS Y DIMENSIONES	AUTOPERCEPCIÓN	PERCEPCIÓN DEL JEFE
LIDERAZGO DIRECTIVO	5,72	4,90
LIDERAZGO CONSIDERADO	5,77	4,44
LIDERAZGO PARTICIPATIVO	5,73	4,53
LIDERAZGO ORIENTADO A METAS	5,09	4,93
PROMEDIO	5,58	4,70

Se observa como en los casos anteriores el promedio de Autopercepción (5.58) es superior a la Percepción que se tiene del Jefe (4.70). Independientemente del contenido de las respuestas, la distancia entre ambos promedios fue del 18.7%.

En este caso se utilizó una escala de Likert de 7 posiciones.

El ordenamiento de las conductas de los líderes es bastante distinta:

POSICIÓN	AUTOPERCEPCIÓN	PERCEPCIÓN DEL JEFE
1	LIDERAZGO CONSIDERADO	LIDERAZGO ORIENTADO A METAS
2	LIDERAZGO PARTICIPATIVO	LIDERAZGO DIRECTIVO
3	LIDERAZGO DIRECTIVO	LIDERAZGO PARTICIPATIVO
4	LIDERAZGO ORIENTADO A METAS	LIDERAZGO CONSIDERADO

Mientras que los Autopercebidos se asignan el mejor puntaje en el Liderazgo Considerado, éste es el aspecto que peor califican a sus Jefes. A sus Jefes le asignan las mayores calificaciones en el Liderazgo Directivo pero esta tercero en la Autopercepción.

En forma conjunta se podría señalar que los Atopercebidos se ven como Considerados y Participativos y a sus Jefes los ven como Directivos y Orientados a Matas.

Las mayores diferencias entre la Autopercepción y la Percepción del Jefe se presentaron en el Liderazgo Considerado (1.33), seguido por el Liderazgo Participativo (1.20); el Liderazgo Directivo (0.83) y la menor diferencia se presentó en Liderazgo Orientado a Metas (0.16).

4.2. Resultados por ítem de la encuesta.

Los resultados de la encuesta para cada ítem en particular es el siguiente:

CAMIN - ESTILO DE LIDERAZGO CAMINO META (AUTOPERCEPCIÓN)				
ASPECTO	AUTOPERCEPCIÓN		PERCEPCIÓN DEL JEFE	
	PUNTAJE	ORDEN	PUNTAJE	ORDEN
1. Les hago saber a mis subordinados qué es lo que se espera de ellos.	5,787	4	4,868	3
2. Hago pequeñas cosas para que mis subordinados se sientan a gusto siendo miembros del grupo.	5,771	5	4,400	10
3. Cuando aparece un problema consulto a mis subordinados.	5,496	9	4,544	9
4. Les hago saber a mis subordinados que espero que rindan al máximo nivel.	5,702	6	5,186	1
5. Informo a mis subordinados acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y cómo deben hacerse.	5,806	3	5,089	2
6. Mi conducta contempla las necesidades personales de mis subordinados.	5,299	10	4,229	12
7. Escucho atentamente las ideas y sugerencias de mis subordinados.	6,147	2	4,775	5
8. Constantemente defino objetivos exigentes que mis subordinados tienen que lograr.	4,837	11	4,853	4
9. Les explico a mis subordinados el nivel de rendimiento que se espera de ellos.	5,570	7	4,729	7

10. Ayudo a mis subordinados a solucionar a aquellos problemas que no les permiten llevar a cabo las tareas.	6,240	1	4,690	8
11. Pido sugerencias a mis subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas.	5,553	8	4,284	11
12. Defino estándares de rendimiento que son muy exigentes.	4,722	12	4,750	6
	5,578		4,700	

Las mejores calificaciones de los Autopercibidos lo son en los siguientes aspectos:

10. Ayudo a mis subordinados a solucionar a aquellos problemas que no les permiten llevar a cabo las tareas.

7. Escucho atentamente las ideas y sugerencias de mis subordinados.

5. Informo a mis subordinados acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y cómo deben hacerse.

1. Les hago saber a mis subordinados qué es lo que se espera de ellos.

2. Hago pequeñas cosas para que mis subordinados se sientan a gusto siendo miembros del grupo.

Las mejores calificaciones de los Autopercibidos tienen que ver con la preocupación por la buena vinculación con los subordinados ya que escucha sus ideas, ayuda en sus problemas, se informa de lo que ocurre y les hacen saber que se espera de ellos.

Los menores puntajes en la Autopercepción fueron asignados a:

11. Pido sugerencias a mis subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas.

3. Cuando aparece un problema consulto a mis subordinados.

6. Mi conducta contempla las necesidades personales de mis subordinados.

8. Constantemente defino objetivos exigentes que mis subordinados tienen que lograr.

12. Defino estándares de rendimiento que son muy exigentes.

Los menores puntajes de los Autopercibidos tienen que ver con la solicitud de sugerencias y consultas a los subordinados y la dificultad con la fijación de objetivos y estándares exigentes.

En cuanto a la Percepción del Jefe los mayores puntajes fueron asignados a:

4. Les hago saber a mis subordinados que espero que rindan al máximo nivel.

5. Informo a mis subordinados acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y cómo deben

1. Les hago saber a mis subordinados qué es lo que se espera de ellos.

8. Constantemente defino objetivos exigentes que mis subordinados tienen que lograr.

7. Escucho atentamente las ideas y sugerencias de mis subordinados.

Los mayores puntajes de los Jefes tendrían que ver con que esperan de sus subordinados que rindan al máximo nivel y se los hace saber y fija niveles de rendimiento y objetivos exigentes y escucha atentamente las ideas y sugerencias de los subordinados.

Las menores puntajes en la Percepción del Jefe le fue adjudicado a los siguientes Items:

10. Ayudo a mis subordinados a solucionar a aquellos problemas que no les permiten llevar a cabo las tareas.
3. Cuando aparece un problema consulto a mis subordinados.
2. Hago pequeñas cosas para que mis subordinados se sientan a gusto siendo miembros del grupo.
11. Pido sugerencias a mis subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas.
6. Mi conducta contempla las necesidades personales de mis subordinados.

En los menores puntajes en la percepción de los Jefes hay algunas coincidencias con los puntajes bajos de los Autopercebidos planteados anteriormente en lo referente a la solicitud de sugerencias y consultas a los subordinados y no contemplar las necesidades de éstos. Pero algunos aspectos que tienen un alto ranking para los Autopercebidos no lo son en este caso, pareciera que hay carencias en la ayuda a los subordinados y en realizar ciertas cosas para que los subordinados se sientan a gusto.

Las mayores diferencias en el puntaje entre la Autopercepción y la Percepción del Jefe se presentarían en los siguientes Items:

10. Ayudo a mis subordinados a solucionar a aquellos problemas que no les permiten llevar a cabo las tareas.
7. Escucho atentamente las ideas y sugerencias de mis subordinados.
2. Hago pequeñas cosas para que mis subordinados se sientan a gusto siendo miembros del grupo.
11. Pido sugerencias a mis subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas.
6. Mi conducta contempla las necesidades personales de mis subordinados.

Las mayores diferencias son casi una consecuencia lógica de lo dicho anteriormente, los Autopercebidos se ocupan mucho más que sus Jefes de la ayuda a los subordinados, a prestarles atención, a contemplar sus necesidades, a realizar pequeñas cosas para que se sientan bien y a no pedirles sugerencias (pese a que este último aspecto está también flojo en los Autopercebidos).

Las menores diferencias entre la Autopercepción y la Percepción del Jefe se presentarían en los siguientes Items:

9. Les explico a mis subordinados el nivel de rendimiento que se espera de ellos.
5. Informo a mis subordinados acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y cómo deben hacerse.
4. Les hago saber a mis subordinados que espero que rindan al máximo nivel.
8. Constantemente defino objetivos exigentes que mis subordinados tienen que lograr.
12. Defino estándares de rendimiento que son muy exigentes.

Las menores diferencias estarían dadas por aquellos puntos fuertes de los Jefes y que tienen que ver con la fijación de objetivos, los estándares de rendimiento de los subordinados y de manifestar que es lo que éstos tienen que hacer y cómo.

5. Comparación de los resultados generales de las tres metodologías.

Si se tuviera en cuenta la totalidad de las dimensiones y estilos de las tres metodologías de Liderazgo se puede observar:

Liderazgo el mayor puntaje en la Autopercepción sería:

Consideración Individualizada (integra el Liderazgo Transformacional) CELID: 4.53
 Conductas Orientado a las Relaciones (Integra el enfoque de Yulk) CONLID: 4.42
 Liderazgo Considerado (integra el Liderazgo Camino –Meta) CAMIN: 4.12⁵

En los Jefes las mayores calificaciones se asignaron a:

Consideración Individualizada (integra el Liderazgo Transformacional) CELID: 3.63.
 Conductas Orientado a las Tareas (Integra el enfoque de Yulk) CONLID: 3.54.
 Liderazgo Orientado a Metas (integra el Liderazgo Camino-Meta) CAMIN: 3.49⁶.

En ambos casos las menores calificaciones se asignaron al Liderazgo Laissez Faire, que forma parte del Liderazgo CELID, que tuvo 2.08 y 2.61 respectivamente (CELID)

Las mayores diferencias entre la Autopercepción y la percepción que se tiene de los Jefes están en los siguientes aspectos:

Inspiración (Integra el Liderazgo Transformacional): 1.07
 Liderazgo Considerado (Integra el Liderazgo Camino - Meta): 0.95⁷
 Orientado a las Relaciones (Integra el enfoque de Yulk): 0.91

Resumidamente las mejores calificaciones en las tres metodologías utilizadas podrían sintetizarse en el siguiente cuadro:

TIPO DE LIDERAZGO	AUTOPERCIBIDOS	PERCEPCIÓN DEL JEFE
Bass (CELID)	Transformacional – Consideración individualizada	Transformacional – Consideración individualizada
Yukl (CONLID)	Conducta Orientada a las Relaciones	Conducta Orientada a las Tareas
Evans y House (CAMIN)	Liderazgo Considerado	Liderazgo Orientado a Metas

En síntesis podría señalarse que los Autopercibidos tendrían una muy clara preocupación por los subordinados mientras que los Jefes lo harían por las tareas.

⁵ Se tomo proporcionalmente ya que esta encuesta tenía un puntaje máximo de 7 en una escala de Likert y no 5 como las otras dos.

⁶ Se tomo proporcionalmente ya que esta encuesta tenía un puntaje máximo de 7 en una escala de Likert y no 5 como las otras dos.

⁷ Se tomo proporcionalmente ya que esta encuesta tenía un puntaje máximo de 7 en una escala de Likert y no 5 como las otras dos.

6. Las percepciones individuales.

Otra mirada del problema de Autopercepción y la Percepción del Jefe podría encararse desde las respuestas individuales de los encuestados.

Anteriormente se presentaron calificaciones promedio de cada tipo de Liderazgo, ahora se expresan las tendencias teniendo en cuenta las características dominantes de los respondientes.

Se considera como característica dominante, el tipo de Liderazgo o dimensión en que la persona se atribuyó mayor puntaje o le asignó mayor puntaje a su Jefe. Por ejemplo: si un respondiente se asignó para el Liderazgo Directivo 7, para el Considerado 6.67, para el Participativo, 6 y para el Orientado a Metas 5.51, se considera que el dominante es el Directivo.

Es posible que las personas sean híbridas en su manejo directivo y así lo reflejan las puntuaciones, pero exploratoriamente se tomó el primer puntaje como dominante.

En el caso que ese primer lugar fuera compartido por más de un estilo de Liderazgo o dimensión no se lo consideró como dominante. En este sentido podría haberse considerado los que ocupan el primer y segundo lugar pero por ahora no se lo considera prioritario salvo en algún caso específico.

Siguiendo este criterio las calificaciones de los Autocalificados sería la siguiente:

CUADRO XX - ORDEN DE AUTOCALIFICACIONES INDIVIDUALES SEGÚN EL TIPO DE LIDERAZGO CELID (EN PORCENTAJES)				
ORDEN DE CALIFICACIÓN	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	TOTAL
1	93,80	6,20	0,00	100,00
2	5,51	82,68	11,81	100,00
3	0,76	12,21	87,02	100,00

Teniendo en cuenta las respuestas de los Autopercibidos, ellos se visualizan en primer lugar como Líderes Transformacionales en el 93.8% de los casos y como Transaccionales en 6.2% de los casos. Ninguno de los respondientes se manifestó en primer lugar como tendiente al Laissez Faire.

En el caso de los Jefes la percepciones que tuvieron de ellos fue la siguiente:

CUADRO XX - ORDEN DE CALIFICACIONES INDIVIDUALES DE LOS JEFES SEGÚN EL TIPO DE LIDERAZGO CELID (EN PORCENTAJES)				
ORDEN DE CALIFICACIÓN	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	TOTAL
1	54,26	24,81	20,93	100,00
2	17,97	62,50	19,53	100,00
3	27,69	13,08	59,23	100,00

Las diferencias que tienen con sus Jefes son notorias ya que visualizan que sus Jefes son en primer lugar, sólo Transformacionales en el 54.3% de los casos, pero hay un 24.8% de Transaccionales y hay un 20.9% de tendientes al Laissez Faire.

Si se observan las dimensiones del Liderazgo Transformacional también hay diferencias importantes:

CUADRO XX - ORDEN DE AUTOCALIFICACIONES INDIVIDUALES SEGÚN EL TIPO DE LIDERAZGO CELID EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (EN PORCENTAJES)					
ORDEN DE CALIFICACIÓN	CARISMA	ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	INSPIRACIÓN	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	TOTAL
1	13,33	15,56	8,89	62,22	100,00
2	23,88	29,10	26,87	20,15	100,00
3	21,38	32,41	25,52	20,69	100,00
4	36,73	19,73	32,65	10,88	100,00

El 62.2% de los respondientes manifiesta tener en primer lugar rasgos de Consideración Individualizada, el 15.6% Carisma, 13.3% Estimulación Intelectual y el 8.9% Inspiración.

Se remarca que sólo el 13% manifiesta ser primordialmente Carismático.

Es muy interesante la comparación que hacen con sus Jefes ya que a éstos los califican del siguiente modo:

CUADRO XX - ORDEN DE CALIFICACIONES INDIVIDUALES DE LOS JEFES SEGÚN EL TIPO DE LIDERAZGO CELID EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (EN PORCENTAJES)					
ORDEN DE CALIFICACIÓN	CARISMA	ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	INSPIRACIÓN	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	TOTAL
1	27,88	22,12	10,58	39,42	100,00
2	28,35	32,28	14,96	24,41	100,00
3	28,57	31,09	15,13	25,21	100,00
4	18,07	16,87	48,80	16,27	100,00

En la calificación de los Jefes la Consideración Individualizada también es el aspecto que tiene el mayor porcentaje de casos con el 39.4% de los casos, pero mucho menos que en la Autopercepción, seguido por el Carisma con el 27.9% de los casos, la Estimulación Intelectual con el 22.1% y la Inspiración con el 10.6%.

Aparecen dos aspectos de interés, como se vió anteriormente los promedios de los puntajes de los Autopercebidos es mayor que el de sus Jefes, pero individualmente considerados, habría mayores Jefes con rasgos predominantes carismáticos que en los Autopercebidos. Incluso si se tienen en cuenta las dos primeras calificaciones en forma conjunta (Orden de calificación 1 y 2) la tendencia es similar 56.2 de los Jefes contra 54.4 de los Autopercebidos. ¿Podría llegar a significar esto que para ser Jefe se considera primordialmente la existencia del Carisma? ¿Aquellos que poseen Carisma tienen mayores posibilidades de ser Jefes?

Por otro lado pareciera que los rasgos inspiracionales o motivacionales son escasos en ambos casos. Evidentemente la gestión de la motivación en las organizaciones pasa a ser un elemento de importancia por su carencia o tal vez no tenga tanta importancia para ser Jefe el ser primordialmente motivador del personal.

Si se tienen en cuenta las dimensiones del Liderazgo Transaccional los resultados de la Autopercepción son los siguientes:

CUADRO XX - ORDEN DE AUTOCALIFICACIONES INDIVIDUALES SEGÚN EL TIPO DE LIDERAZGO CELID EN EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL (EN PORCENTAJES)			
ORDEN DE CALIFICACIÓN	RECOMPENSA CONTINGENTE	DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN	TOTAL
1	44,19	55,81	100,00
2	55,81	44,19	100,00

El 55.8% se maneja en primer lugar con la Dirección por Excepción y el 46.8% con la Recompensa Contingente.

En el caso de la percepción que se tiene del Jefe los resultados son los siguientes:

ORDEN DE CALIFICACIÓN	RECOMPENSA CONTINGENTE	DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN	TOTAL
1	57,25	42,75	100,00
2	42,52	57,48	100,00

El 57.3% de los Jefes estarían inclinados por la Recompensa Contingente y 42.8% por la Dirección por Excepción. No habría en este caso gran diferencia entre la Autopercepción y la percepción que se tiene del Jefe.

En la distinción que se hace entre los Liderazgos Orientados a las Tareas, a las Relaciones y al Cambio los Autopercebidos se tuvieron las siguientes respuestas:

CUADRO XX - ORDEN DE AUTOCALIFICACIONES INDIVIDUALES SEGÚN EL TIPO DE LIDERAZGO CONLID (EN PORCENTAJES ABSOLUTOS)				
ORDEN DE CALIFICACIÓN	CONDUCTAS ORIENTADAS HACIA LAS TAREAS	CONDUCTAS ORIENTADAS HACIA LAS RELACIONES	CONDUCTAS ORIENTADAS HACIA EL CAMBIO	TOTAL
1	15,24	76,19	8,57	100,00
2	44,92	27,12	27,97	100,00
3	36,59	10,37	53,05	100,00

Muy claramente el 76.2% de los respondientes se identificó en su primera calificación con el Liderazgo Orientado hacia las Relaciones. No teniendo los otros dos un peso significativo.

A los Jefes se los calificó de la siguiente manera:

CUADRO XX - ORDEN DE CALIFICACIONES INDIVIDUALES DE LOS JEFES SEGÚN EL TIPO DE LIDERAZGO CONLID (EN PORCENTAJES ABSOLUTOS)				
ORDEN DE CALIFICACIÓN	CONDUCTAS ORIENTADAS HACIA LAS TAREAS	CONDUCTAS ORIENTADAS HACIA LAS RELACIONES	CONDUCTAS ORIENTADAS HACIA EL CAMBIO	TOTAL
1	42,73	47,27	10,00	100,00
2	32,23	28,93	38,84	100,00
3	27,56	26,92	45,51	100,00

En el caso de sus Jefes también en la máxima opción, la mayoría, el 47.3%, también señala la preponderancia de las Conductas Orientadas a las Relaciones, aunque en un porcentaje mucho menor que los Autoevaluados. En este caso hay un porcentaje significativo de personas que tiene conductas Orientadas a las Tareas, 42.7%.

Tanto para los Autoevaluados como para los Jefes las personas que preponderantemente tiene Conductas Orientadas al Cambio son pocas.

Para el Liderazgo CAMIN los resultados fueron los siguientes:

CUADRO XX - ORDEN DE AUTOCALIFICACIONES INDIVIDUALES SEGÚN EL TIPO DE LIDERAZGO CAMIN (EN PORCENTAJES)					
ORDEN DE CALIFICACIÓN	LIDERAZGO DIRECTIVO	LIDERAZGO CONSIDERADO	LIDERAZGO PARTICIPATIVO	LIDERAZGO ORIENTADO A METAS	TOTAL
1	26,83	31,71	35,37	6,10	100,00
2	29,84	29,03	25,81	15,32	100,00
3	36,36	27,27	19,58	16,78	100,00
4	10,78	16,77	23,95	48,50	100,00

Los Autoevaluados, en su mayor puntaje individual dicen ser: Participativos 35.4%, Considerados el 31.7%, partidarios del Liderazgo Directivo el 26.8% y sólo el 6.1% dice Orientarse a Metas.

Las calificaciones que tuvieron los Jefes fueron las siguientes:

CUADRO XX - ORDEN DE CALIFICACIONES INDIVIDUALES DE LOS JEFES SEGÚN EL TIPO DE LIDERAZGO CAMIN (EN PORCENTAJES)					
ORDEN DE CALIFICACIÓN	LIDERAZGO DIRECTIVO	LIDERAZGO CONSIDERADO	LIDERAZGO PARTICIPATIVO	LIDERAZGO ORIENTADO A METAS	TOTAL
1	20,62	15,46	25,77	38,14	100,00
2	42,59	18,52	17,59	21,30	100,00
3	23,70	31,11	28,15	17,04	100,00
4	17,61	29,55	26,70	26,14	100,00

Precisamente en los Jefes lo que predominan son personas que se inclinan preferentemente por el Liderazgo Orientado a Metas 38.1%, seguido por el Participativo 25.8%, el Directivo 20.6% y el Considerado 15.6%.

Evidentemente la Cuestión de las Metas es una de las mayores diferencias entre la Autopercepción y la Percepción de los Jefes.

7. Motivación para Liderar. POTENLID (Potencial para liderar) (Chan y Drasgow)

En el texto de Castro Solano también se expone un instrumento que trata de determinar la Motivación para Liderar siguiendo a Chan y Drasgow.

Con buen criterio se considera que sólo se pueden identificar las motivaciones de los Autopercebidos, ya que es muy difícil de determinar la de los Jefes.

Se incluyen en este documento los resultados con dos propósitos, uno informativo y otro para poder hacer luego una referencia a este tema en el punto referido a las correlaciones.

Se distinguen tres motivaciones para Liderar:

CARACTERIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES

Motivación Intrínseca: Refiere a la atracción que tienen las personas por asumir posiciones de liderazgo y conducir grupos.

Algunas expresiones vinculadas a este tipo de motivación serían: Prefiere ser líder que seguidor, Tendencia a la conducción, Querer ser líder de los grupos de trabajo

Motivación Extrínseca: Esta motivación se presenta cuando los sujetos eligen liderar a otros luego de haber calculado los costos y beneficios que ello les reportará.

Expresiones vinculadas a este tipo de motivación serían: Acepta ser líder si lo beneficia o si existen ventajas para él, No acepta ser líder si no tiene beneficios.

Motivación Social Normativa: Refiere a los sujetos que eligen liderar a otros porque creen que es su responsabilidad y su deber.

Frases como estas caracterizan este tipo de motivación: No es correcto rechazar ser líder, La gente debería ofrecerse voluntariamente para liderar, Siempre debo ofrecerme para ser líder.

Los resultados de los Autopercebidos muestra un puntaje que pone en primer lugar a la Motivación Intrínseca con un promedio de 3.66, seguido de la Social Normativa con 2.68 y la Extrínseca con 2.02. Se utilizó una escala de Likert de cinco posiciones.

AUTOPERCEPCIÓN DE LA MOTIVACIÓN PARA LIDERAR	
TIPO DE MOTIVACIÓN	PUNTAJE

MOTIVACIÓN INTRÍNSICA	3,66
MOTIVACIÓN EXTRÍNSICA	2,02
MOTIVACIÓN SOCIAL NORMATIVA	2,68

Estos resultados se ven reforzados por las motivaciones dominantes de los respondentes. El 81.3% dice tener preponderantemente una Motivación Intríntrica.

CUADRO XX - ORDEN DE AUTOCALIFICACIONES INDIVIDUALES SEGÚN LA MOTIVACIÓN PARA LIDERAR (EN PORCENTAJES)				
ORDEN DE CALIFICACIÓN	MOTIVACIÓN INTRÍNSICA	MOTIVACIÓN EXTRÍNSICA	MOTIVACIÓN SOCIAL NORMATIVA	TOTAL
1	81,25	7,14	11,61	100,00
2	19,17	17,50	63,33	100,00
3	9,68	64,52	25,81	100,00

8. Aproximación a la correlación entre los estilos de liderazgo.

Teniendo la posibilidad de comparar cuatro metodologías para la identificación de los estilos de Liderazgo y la motivación para liderar se intentó realizar una primera aproximación a un análisis de correlación entre las variables y dimensiones de la Auto percepción y de la Percepción que se tiene del Jefe.

Realmente con el número de encuestas con las que se cuenta sólo se puede hacer algunas apreciaciones generales.

En este caso los datos que reflejan la correlación tienden en general a ser muy altos, ésto esté fundado en la utilización de la escala de Likert que tiene la dificultad de generar una tendencia a la mecanización en las respuestas (los valores de las respuestas tienden a ser muy similares, perdiendo en este sentido poder discriminatorio, por lo cual las diferencias suelen ser muy pequeñas).

Por otro lado los coeficientes de correlación de la Percepción de los Jefes suelen ser más altos que los Autopercebidos. Tal vez podría suponerse que se es más objetivo con la Percepción del Jefe que con la calificación de uno mismo.

Las correlaciones no significa que su existencia sea bueno o malo por si, sino que refieren a la posibilidad de que cuando varía un estilo de Liderazgo, exista la posibilidad de que también cambie otro estilo de Liderazgo.

A título ilustrativo sólo se detallan las relaciones que tienen más de 0.800. Se distinguen entre Correlaciones Internas, que se remiten a las relaciones entre dimensiones del mismo tipo de Liderazgo y Correlaciones entre distintos tipos de Liderazgo.

Correlación en la Auto percepción.

Correlaciones internas.

Estimulación Intelectual y Liderazgo Transformacional: 0.879

Inspiración y Liderazgo Transformacional: 0.835

Dirección por Excepción y Liderazgo Transaccional: 0.804

Correlaciones entre distintos tipos de Liderazgo.

No hay.

Correlación en la Percepción del Jefe.

Correlaciones internas

Estimulación Intelectual y Liderazgo Transformacional: 0.932

Carisma y Liderazgo Transformacional: 0.911

Inspiración y Liderazgo Transformacional: 0.861

Consideración Individualizada y Liderazgo Transformacional: 0.833

Liderazgo por Excepción y Liderazgo Transaccional: 0.833

Conductas Orientadas a las Relaciones y Conductas Orientadas a las Tareas: 0.820

Conductas Orientadas a las Relaciones y Conductas Orientadas al Cambio: 0.805

Correlaciones entre distintos tipos de Liderazgo

Liderazgo Transformacional y Conductas Orientadas al Cambio: 0.825

Liderazgo Transformacional y Conductas Orientadas a las Relaciones: 0.811

Si se comparan los coeficientes de correlación de los Autopercebidos y la Percepción del Jefe hay dos que están en ambas, Estimulación Intelectual y Liderazgo Transformacional e Inspiración y Liderazgo Transformacional y que además es la de más alto puntaje de todas las correlaciones.

Casi todas las relaciones mencionadas son entre dimensiones que integran el mismo tipo de Liderazgo.

Son muy pocas las relaciones entre distintos tipos de Liderazgo, al menos con los valores que se han limitado (más de 0.800). Los dos casos tienen que ver con el Liderazgo Transformacional.

Si se observan las sumatorias de los coeficientes de correlación, pareciera que para los Autopercebidos los elementos que tendrían más correlación serían:

Liderazgo Transformacional
Conductas Orientadas hacia las Tareas
Estimulación Intelectual.

En el caso de la Percepción del Jefe los elementos con más correlación serían:

Liderazgo Transformacional
Conductas Orientadas hacia el Cambio
Conductas Orientadas a las Relaciones.

Si se introduce el instrumento de Motivación para Liderar, se observa que hay muy poca correlación con los estilos de Liderazgo e incluso sus dimensiones.

Podría plantearse la hipótesis que el estilo de liderazgo adoptado no está relacionado con la motivación para liderar.

Los aspectos que tendrían mayores correlaciones positivas serían:

Motivación Intrínseca y Conducta Orientada a las Tareas: 0.289

Motivación Extrínseca y Recompensa Contingente: 0.236

El análisis de este punto debería realizarse con un mayor número de casos.

9. Recapitulación

1. De acuerdo a los respondentes hay coincidencia entre las características del Liderazgo que tienen sus Jefes y las que ellos mismos se Autoperciben.
2. El puntaje promedio de la Autopercepción es algo mayor que le asignaron a sus Jefes, al menos en los aspectos considerados como positivos.
3. Mientras que los respondentes se perciben como Transformacionales y en segundo lugar como Transaccionales, a sus Jefes los observan igual pero sus rasgos Transaccionales son muy elevados y con poca diferencia con los Transaccionales. Asimismo en los Jefes los aspectos vinculados a Laissez Faire son mucho más elevados que en los Autopercebidos.
4. En todas las dimensiones del Liderazgo Transformacional se tienen mayores puntajes en la Autopercepción que en la Percepción del jefe.
5. El Carisma no parece ser el elemento más importante ni en la Autopercepción ni en la percepción del jefe.
6. No parece que el Carisma sea desde el punto de vista cuantitativo la característica más importante del Liderazgo Transformacional.
7. Las mayores diferencias entre la Autopercepción y la Percepción del Jefe estaría dada por la Inspiración o la capacidad para motivar.
8. En las dos dimensiones del Liderazgo Transaccional el puntaje de los Jefes es mayor que la Autopercepción.
9. Los Autopercebidos se visualizan como capacitadores y promotores del aprendizaje mientras que al Jefe lo perciben como más preocupados por la búsqueda de soluciones que por lo que pase con la gente. Vale la pena señalar que en general cuentan con el respeto de la gente.
10. Mientras que en la Autopercepción los respondentes se inclinan por las Conductas Orientadas hacia las Relaciones, en la percepción que se tiene de los Jefes, éstos se preocuparían más por las Conductas Orientadas a las Tareas.
11. Las Conductas Orientadas al Cambio tendrían bajo puntaje en los dos grupos.

12. Las mayores diferencias de puntaje entre los grupos sería en las Conductas Orientadas a las Relaciones.
13. Los respondentes priorizarían las relaciones interpersonales con respeto y confianza con sus seguidores, mientras los Jefes prioritariamente en las tareas que se realizan, en su estructuración y organización.
14. Los Autopercibidos valoran su capacidad para ayudar a solucionar conflictos, las contribuciones al equipo y al grupo, la información, el aliento y la motivación que les brinda
15. En el caso de la Percepción del Jefe se le asigna los mayores puntajes a cuestiones como la: eficiencia, productividad, calidad, dirección, coordinación y el monitoreo de las actividades. Se señala que el Jefe tendría confianza en las contribuciones de los miembros del grupo.
16. Mientras los Autopercibidos se asignan mayores puntajes en el Liderazgo Considerado, en la Percepción que tienen de los Jefes sería el Liderazgo Orientado a Metas y el Liderazgo Directivo.
17. Las mayores diferencias de puntaje entre los dos grupos sería en el Liderazgo Considerado.
18. Las mejores calificaciones de los Autopercibidos tiene que ver con la preocupación por la buena vinculación con los subordinados ya que escucha sus ideas, ayuda en sus problemas, se les informa de lo que ocurre y les hacen saber que se espera de ellos.
19. Los mayores puntajes de los Jefes tendrían que ver con que esperan de sus subordinados que rindan al máximo nivel y se los hace saber y fija niveles de rendimiento y objetivos exigentes y les manifiesta cómo deben hacerse las cosas.
20. Los mayores puntajes obtenidos, teniendo en cuenta todos los estilos y dimensiones sería para los Autopercibidos, la Consideración Individualizada, las Conductas Orientadas a las Relaciones y la Estimulación Intelectual.
21. En el caso de la percepción que se tiene de los Jefes los mayores puntajes serían: la Consideración Individualizada, la Conducta Orientada a la Tarea y el Liderazgo Directivo en ese orden.
22. La composición de los estilos de Liderazgo si se tiene en cuenta las tres metodologías sería para los Autopercibidos: Liderazgo Transformacional (Consideración Individualizada), Conductas Orientadas a las Relaciones y Liderazgo Considerado.
23. En el caso de la percepción del Jefe la composición sería la siguiente: Liderazgo Transformacional (Consideración Individualizada), Conductas Orientadas a las Tareas y Liderazgo Orientado a Metas.
24. Podría señalarse que los Autopercibidos tendrían una muy clara preocupación por los subordinados, mientras que los Jefes lo harían por las tareas.

25. Si se tienen en cuenta los rasgos dominantes los Autopercebidos serían Líderes Transformacionales (94%). Si se tiene en cuenta la percepción de los Jefes, estos serían mayoritariamente Transformacionales pero en un porcentaje menor (54%)
26. Los Autopercebidos en un 62% manifiestan que prevalece la Consideración Individualizada y sólo el 13% dicen ser primordialmente Carismáticos.
27. En la Percepción de los Jefes, en el 39% prevalece la Consideración Individualizada, pero el 28% tiene como rasgo predominante el Carisma.
28. ¿Podría llagar a significar que para ser Jefe se considera primordialmente la existencia del Carisma? ¿Aquellos que poseen Carisma tienen mayores posibilidades de ser Jefes?
29. Mientras los Autopercebidos en un 56% se consideran que tienen un Liderazgo por Excepción. Los jefes se basarían en el 57 % de los casos en la Recompensa Contingente
30. El 76% de los Autopercebidos están preponderantemente Orientados hacia las Relaciones.
31. En la Percepción de los Jefes el 47% se visualizan como Orientados a las Relaciones y 43% como Orientados a las Tareas.
32. En los Autopercebidos el 35% se percibe en primer lugar como Participativos y el 32% como Considerados.
33. En la Percepción del Jefe, el 38% estaría Orientados a Metas y el 26% sería Participativo.
34. Mayoritariamente los Autopercebidos se ven motivados Intrínsecamente para liderar (81%).
35. Hay muchas más correlaciones positivas entre los distintos tipos de Liderazgo en la percepción que se tiene de los Jefes, que en la Autopercepción. ¿Serán más objetivos con las calificaciones de los Jefes que con las propias?
36. No habría correlaciones significativas entre la motivación para liderar y el estilo de liderazgo adpotado.

10.Comentarios Finales

Ante estas diferencias planteadas podrían realizarse varias preguntas o comentarios.

Ante esta diferencia se podrían realizar varias preguntas:

- a) Realmente son tan distintos los Jefes a los que se Autopercibieron, o ¿hay un efecto de subvaloración del Jefe y/o sobrevaloración del autopercepción?
- b) ¿Suponiendo que no hubiera una distorsión, ascienden a Jefes sólo los que tienen características parecidas a las de los Jefes actuales?
- c) ¿Serán ascendidas personas que aunque tienen rasgos parecidos a los Autopercibidos la función de la jefatura hace que cambien su estilo haciendo que aumenten los rasgos Transaccionales y los del Laissez Faire y disminuyan los Transformacionales?
- d) ¿Los respondentes consideran que el suyo es el mejor estilo del Liderazgo o que es mejor estilo el de sus Jefes o ambos pueden ser efectivos según el contexto de trabajo y las características de los subordinados?