

LIDERAZGO EN LA EMPRESA PRIVADA VENEZOLANA DEL SIGLO XXI¹

Eduardo A. Soto Gajardo²
CURSANTE DEL DOCTORADO EN GERENCIA, UCV

Resumen:

La investigación tiene como objetivo reflexionar en torno a los distintos tipos de liderazgo predominantes en la literatura técnica correspondiente, así como, realizar una propuesta de liderazgo para el escenario venezolano que contemple dichos avances teóricos, pero que al mismo tiempo considere su particular realidad cultural, política y social. El estudio arroja indicios, en las organizaciones privadas, de la existencia de relaciones líder-seguidor caracterizadas por una cultura externalizadora de las responsabilidades y orientada al poder. Finalmente se ofrecen algunas reflexiones, así como el modelo de las Tres responsabilidades y la Aproximación al Liderazgo Responsable como propuestas para incrementar la efectividad del liderazgo venezolano.

Palabras claves: Liderazgo, empresa, responsabilidad, externalización, cultura.

1.- INTRODUCCIÓN

El estudio del liderazgo en el marco de las ciencias administrativas ha alcanzado, durante las últimas décadas, un volumen superlativo comparado con otros ejes temáticos. Este hecho sugiere la importancia atribuida al rol del líder en el éxito de las organizaciones, lo cual, no se ubica sólo en un abstracto teórico. Por sobre esto, implica el alcance de objetivos organizacionales de los cuales es responsable, por ello, involucra además, el estudio de las organizaciones, su estrategia, sus fines y especialmente su dimensión humana, en tanto la figura del líder supone la existencia de seguidores o colaboradores. Es el talento humano quien finalmente hará realidad los objetivos trazados, siendo el líder su impulso, su orientador, su guía.

La literatura en la materia nos permite distinguir tres grandes categorías en su abordaje; en primer lugar podemos hallar el estudio de los grandes líderes de la humanidad como lo han sido, por ejemplo: Rudolph Giuliani, Gandhi, Colin Powell, Nelson Mandela, entre otros. Su objetivo ha sido destacar las cualidades de estos personajes a fin de contribuir al desarrollo de nuevos líderes. Una segunda categoría la podemos ubicar en la literatura que propone pasos o herramientas para transformarse en un líder, en donde autores como John Maxwell y

¹ Este trabajo se realiza dentro del marco de las actividades del Doctorado en Gerencia de la UCV, como contribución y avance de la Tesis Doctoral.

² sotogajardo@yahoo.com

Steven Covey tal vez, sean los más conocidos. Su objetivo ha sido ofrecer en breves pasos acciones a seguir para llegar a ser líder. La tercera categoría observada, sin que sea el objetivo de este estudio desmeritar los aportes de las otras dos, es la que, a nuestro juicio, contempla una mayor base académica y rigurosidad científica; la misma, se ha dedicado a estudiar las tipologías de liderazgo, documentar su impacto y a ofrecer nuevos modelos que den respuesta a las cambiantes realidades del devenir organizacional. El presente estudio se ubica dentro de esta tercera categoría.

La investigación tiene como objetivo reflexionar en torno a los distintos tipos de liderazgo predominantes en la literatura técnica correspondiente, así como, realizar una propuesta de liderazgo para el escenario venezolano que contemple dichos avances teóricos, pero que al mismo tiempo considere su particular realidad cultural, política y social. Por ello se realiza un contraste entre las propuestas teóricas del liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo inspiracional, liderazgo visionario y liderazgo responsable. Para evaluar su correspondencia con la realidad nacional, los mismos serán contrastados con los resultados de los estudios de David McClelland sobre los patrones motivacionales observados en Venezuela, el estudio de Alberto Rial sobre la cultura venezolana, y la visión de un grupo de trabajadores acerca del líder organizacional. La metodología aplicada es predominantemente cualitativa hermenéutica en su categoría de análisis bibliográfico, documental y contrastación teórica. Adicionalmente se complementa con un estudio fenomenológico al indagar en torno a la visión sobre el liderazgo que tiene una muestra de trabajadores de una organización privada. Si bien no representa una muestra estadísticamente significativa, desde el paradigma interpretativista permite comprender como los patrones culturales esbozados se articulan dentro de una realidad organizacional, contribuyendo a la contrastación mencionada anteriormente.

2.- DESARROLLO INDUSTRIAL EN VENEZUELA

El desarrollo industrial y empresarial en Venezuela no ha sucedido de manera similar al ocurrido en otros países, como por ejemplo, las naciones europeas. La Revolución Francesa y la Revolución Industrial fueron dos factores que influyeron de manera importante en la estructura económica e industrial del capitalismo. El primero de estos eventos permitió la consolidación de una pequeña burguesía compuesta por mercaderes y artesanos, quienes sin tener abolengo o nobleza real, aprovecharon la ruptura del *ancien régime* para emerger como un poder económico. La Revolución Industrial, por su parte, permitió la optimización masiva de los procesos fabriles, lo cual contribuyó al incremento de la producción en las empresas e industrias de la época.

En conjunto sentaron las bases del sistema capitalista de mercado abierto y competitivo que se venía desarrollando en paralelo a las ideas liberales de Adam Smith. Subyacente a estos hitos de la historia se encuentran unas características particulares de la cultura de estas sociedades las cuales, a pesar de las dificultades políticas y económicas de la época, lograron impulsar el surgimiento de la empresa moderna descrita por Max Weber en la primera década del siglo XX. Sin pretender compartir en su totalidad la propuesta teórica weberiana, es necesario resaltar la importancia de la ética del trabajo basada en el logro, el esfuerzo y la vida ascética.

Por otra parte, en el país desarrollo industrial no surgió en el contexto de difíciles procesos político-económicos como los mencionados anteriormente. La industrialización nacional se inicia dentro del marco de la política de sustitución de importaciones realizada en América Latina (Cardoso y Faletto, 1987: 3), pero con un elemento distinto. A diferencia de los demás países de la región, estuvo amparada por la renta petrolera que le permitió al Estado facilitar el crecimiento nacional sin la competencia, resolución de conflictos y negociaciones, comunes en otros países, tal como describe Urbaneja (2013: xv).

Esta situación favorable de contar con un mercado de consumidores de alto ingreso per cápita y agregado, derivado del continuo incremento del gasto público gracias a una renta petrolera cada vez más cuantiosa, no hizo necesario exportar los bienes que el sistema capitalista genera como excedente de producción. Así mismo, el tipo de cambio fijo en dólares permitió importar materia prima y maquinaria, fortaleciendo el aparato productivo nacional. Finalmente, con un Estado cuya política era favorecer la consolidación de la manufactura nacional sin exponerse a negociaciones o competencia con sectores privados opuestos, generó que el éxito de las empresas no se produjese en un entorno de competencia similar al existente en países desarrollados.

En este sentido, se comprende el surgimiento de un mercado protegido en donde, más allá del logro técnico, prevaleció la figura de las relaciones filiales y de amiguismo con un "contacto" en un cargo de poder. Esto, a su vez contribuyó a que más que líderes existieran caudillos legitimados más en su capacidad de *resolver* para sus amigos, que en sus capacidades técnicas y gerenciales (Naím, 1989: 47). Por ello, McClelland (1970: 90) menciona que fue la renta petrolera y la política económica del Estado quienes permitieron el surgimiento de un bienestar colectivo y un desarrollo empresarial sin que el motivador fundamental de la población venezolana fuese la orientación al logro.

De igual manera, Naím (1989) considera que esta situación país no sólo tuvo un impacto en los resultados de las empresas, sino en la manera en cómo se

administraron. En sus propias palabras (Naím, 1989: 8) “Por años, Venezuela vivió una situación en la cual el éxito de un empresario, de un gerente o de un ministro no requería que éste se esforzara por aplicar ‘técnicas de gerencia’”.

Desde el punto de vista corporativo es interesante destacar el trabajo publicado por el IESA, denominado “¿Quiere ser Gerente? Responsabilidades que vienen con el cargo”; en este estudio se afirma que en Venezuela, muchos gerentes o aspirantes a serlo “subestiman la magnitud de las responsabilidades que esos cargos implican. Sólo ven el lado ‘sabroso’ del cargo: poder, estatus, beneficios. Pareciera que (...) lo importante es el cargo y no su posible contribución a la organización” (Blanco, 2010:14). De acuerdo a este aporte, el liderazgo transaccional, la orientación al poder y la externalización de la responsabilidad parecen ser elementos característicos en la gerencia nacional.

Los elementos mencionados ofrecen, a nuestro juicio, importantes indicios de que la cultura que ha acompañado el desarrollo industrial venezolano, tiene relevantes diferencias con la cultura asociado al desarrollo industrial de las naciones europeas y norteamericana. Esto no sólo conlleva herramientas concretas de gestión, sino que involucra el factor humano, especialmente en el engranaje líder-colaborador. El no haber tenido que desarrollar herramientas de gestión y una cultura acorde a una economía orientada al desarrollo empresarial, genera interrogantes en cuanto a los modelos de gestión que pudiesen estarse aplicando en las organizaciones nacionales, especialmente en tiempos de crisis como el actual, en donde, en palabras del Vice-Presidente de una importante empresa de alimentos nacional “...que el Gobierno te liquide dólares para la materia prima, es enormemente más determinante para el éxito organizacional, que el contar con una buena gerencia”.

3.- PERFIL MOTIVACIONAL EN VENEZUELA

A los efectos del presente estudio se realizará una revisión del aporte de David McClelland (1970) denominado “Informe sobre el perfil motivacional observado en Venezuela” a fin de proponer una reflexión acerca del tipo de liderazgo compatible con el perfil motivacional descrito en Venezuela, y en los países desarrollados. Este ejercicio parte del supuesto que el liderazgo se produce en un contexto social en donde el seguidor es parte inextricable del mismo, a lo cual dicho perfil motivacional influirá en las condiciones en que se lleve a cabo.

El modelo diseñado por dicho autor establece la existencia de tres grandes factores motivacionales que impulsan a los individuos en su conducta social. Estos son la Orientación al Logro, la Orientación a la Filiación y la Orientación al Poder. La primera es la motivación derivada de alcanzar metas concretas y tan-

gibles. La segunda es la motivación basada en contar con el apoyo de otras personas (ya sea familia, amigos o grupos en general). La tercera es la motivación de alcanzar objetivos de poder.

En la misma investigación se estudiaron las motivaciones de 45 países encontrando que en los países desarrollados la orientación al logro es el principal factor motivacional de sus ciudadanos. En el caso específico de Venezuela, menciona que el principal factor motivacional es el poder, en segunda instancia la filiación y de último el logro. Llama la atención porque del total de la muestra de los países “sólo tres acusaron un nivel más alto que Venezuela en temas de poder y dos codificaron más bajo que Venezuela en lo relacionado a afiliación y logro” (McClelland, 1970: 76).

Estos datos marcan una importante diferencia entre la cultura venezolana y la de los países desarrollados en cuanto a su aproximación hacia los objetivos organizacionales. Por motivación al logro dicho autor entiende a “un patrón de pensamiento y de sensaciones que se asocia con la planificación y el esfuerzo en la consecución de una meta de excelencia” (McClelland, 1970: 5). De la misma manera, décadas después, este autor determinó que los países con mayor desarrollo económico y bienestar para sus habitantes presentaban indicadores de motivación al logro en su población, muy superiores a los de países pobres.

Otro autor que debe ser considerado porque retoma los estudios de McClelland y los complementa con otros de data más reciente, es Alberto Rial (2013). En su trabajo *La Variable Independiente* recorre los distintos estudios que se han realizado sobre cultura venezolana y su impacto en el sistema político. Como resumen podemos destacar que este autor encuentra los siguientes elementos distintivos de la cultura nacional, y que, a nuestro juicio no se quedan en el espacio socio-político, sino que permean y drenan en los espacios organizacionales. Ellos son: a) La importancia marcada de un pasado glorioso que no abre paso a la reflexión sobre el futuro, b) La marcada aversión al riesgo y la búsqueda de certezas, c) Elevada orientación a la filiación que contribuye a la concentración humana, pero que al mismo tiempo evade el debate que pueda implicar manifestar discrepancias, d) El punto anterior induce a la polarización del contrario, al que se le considera enemigo, e) La tendencia al pensamiento único, que explica los fenómenos que suceden de manera lineal y univariante, f) La creencia de que hay un mundo ideal posible, pero para llegar a él, más que trabajo se necesita un héroe o un acto heroico, g) La dificultad para aceptar críticas o pensamientos divergentes, h) La lealtad marcada con la familia y los amigos, lo que favorece la importancia de las relaciones por sobre las capacidades, i) El líder como el caudillo que en un rol heroico resuelve los problemas por los demás, j)

El trabajo está más determinado por el status que genera en el actor que por el beneficio para el colectivo, y la responsabilidad asociada al rol.

Más allá de las diferencias entre la obra de McClelland y la de Rial, podemos destacar que ambos confluyen en que somos afectos al status, al poder, al reconocimiento social; no obstante nos alejamos de la responsabilidad por la incertidumbre que genera de cara al futuro, lo que no abre paso a la orientación al logro como fin colectivo que beneficie a la nación. Estas características tienen su impacto en el engranaje entre líderes y seguidores, tal como dice Rial (2013: 92) “El líder venezolano para lograr un mínimo de efectividad, debe ser una combinación de hombre fuerte, valiente y temerario, a la vez que igualitario y afectivo con sus semejantes”. En el ámbito político el fenómeno de Hugo Chávez estuvo en gran medida apalancado en esta realidad nacional, cuando sus slogans de campaña lo presentaron como el Corazón de la Patria (filiación) y el Poder está en el Pueblo a través de él como Presidente (Poder). Tanto en el concepto de Rial, como en la experiencia de Chávez, la noción de eficiencia, resultados, logros y responsabilidad con la gestión, no forman parte de los discursos ni de las estrategias para alcanzar el liderazgo.

Los elementos culturales descritos anteriormente, son distintos a los que contribuyeron a consolidar las empresas de Europa y Norteamérica, lo cual, como ya se mencionó se diferencia del desarrollo empresarial venezolano. Es necesario precisar que esto no significa que no se cuente con personas u organizaciones con orientación al logro. El modelo de McClelland no indica “ausencia absoluta” de orientación al logro. Lo que se destaca es que los motivadores más importantes han sido la orientación al poder y la filiación, a juicio nuestro el devenir histórico político-económico de Venezuela ha sido consecuente con el mismo.

4.- LIDERAZGO: DE LO TRANSACCIONAL A LO RESPONSABLE

Tal cual se mencionó anteriormente, el estudio del liderazgo ha representado uno de los esfuerzos más importantes de la academia en las últimas décadas. Son diversos los enfoques y autores especializados que han realizado sus aportes en esta materia. No obstante, se puede afirmar que James MacGregor Burns, quien estudió la distinción entre el liderazgo transaccional y el transformacional, realizó uno de los aportes más relevantes en esta materia en virtud de la repercusión alcanzada por su obra.

El liderazgo transaccional se puede entender como “un intercambio equitativo o transacción entre líderes y seguidores en base a los intereses propios de cada uno” (Sashkin y Rosenbach, 2005: s/p). Este enfoque, más allá de las críticas recibidas, es frecuentemente observado en las relaciones laborales, especial-

mente en dónde la visión que tienen los integrantes de la relación laboral (directivos-gerentes y sindicatos) es del tipo juego suma-cero, en donde lo que uno gana el otro lo pierde. Una característica destacable es que cada quien tiene un interés individual, sin haber sinergia en torno a un objetivo organizacional compartido.

Este tipo de liderazgo se puede presentar de tres maneras: 1) El premio contingente, 2) La dirección por excepción activa y, 3) La dirección por excepción pasiva (Bass citado por Rodríguez, 1997: 2). El primero se produce cuando el líder establece metas al seguidor y acuerda determinados premios o retribuciones por el alcance de las mismas. La segunda se refiere a una transacción en donde el líder hace seguimiento continuo del desempeño de su seguidor, de manera de ofrecer feedback, ajustes y correctivos en caso de ser necesario. El tercer tipo es similar al segundo, no obstante el líder no se encuentra cercano al seguidor. Interviene sólo en aquellos casos en que un error o circunstancia amerita su presencia.

Desde la perspectiva de las tres motivaciones sociales de McClelland, el liderazgo transaccional involucra un importante componente de orientación al poder, en virtud que cada quien desea hacer realidad sus objetivos, lo cual pasa por dominar u obligar a su contraparte a ceder para alcanzarlos. De esta manera, el liderazgo transaccional está orientado al poder, pero un poder que busca un bien individual, egoísta y sin considerar el bienestar tanto de los colaboradores como de la organización.

En este orden de ideas, se debe destacar que a nuestro juicio, la relación histórica que los gobiernos nacionales han tenido con los distintos actores sociales (ciudadanía, instituciones, empresa privada, entre otros), ha estado determinado por un modelo de liderazgo transaccional. Por un lado los actores del sistema político reciben votos, legitimidad política y, por ende, continuidad en cargos de poder (y todos los beneficios colaterales que esto involucra); por el otro, los actores sociales reciben un gasto público orientado a su beneficio, como diría Urbaneja (2013) con su tesis de los *grifos del poder*; lo que terminó generando el sentido de tener *derecho* a recibirlo.

El liderazgo transformacional fue la respuesta al liderazgo transaccional. "Burns, define el liderazgo transformacional como algo que ocurre cuando una o más personas se involucran entre sí, de tal manera que los líderes y seguidores se llevan, unos a otros, a los niveles más altos de motivación y moral" (Sashkin y Rosenbach, 2005: s/p). De acuerdo a estos autores, la clave para comprender la diferencia se encuentra en lo que "Weber denominó fuentes no económicas de autoridad o influencia" (Sashkin y Rosenbach, 2005: s/p). Dentro de una organización se espera que el líder impulse en sinergia con sus colaboradores, un

ambiente en el que se produzca una transformación orientada a incrementar los niveles de compromiso y moralidad corporativos.

El liderazgo transformacional tiene cuatro elementos fundamentales: 1) La influencia idealizada, 2) Motivación inspirada, 3) Estímulo intelectual y 4) Consideración individualizada (Bass citado por Rodríguez, 1997: 3). El primero se refiere al líder que es idealizado y seguido por sus convicciones, valores y propósitos. El segundo tiene que ver con la visión poderosa que ofrece del futuro; un futuro ideal, que significa un desafío y esperanza para los colaboradores. El tercero, involucra el desarrollo de un contexto de relaciones líder-colaborador que sea demandante intelectualmente hablando. El debate de ideas es abierto y facilita la evolución del equipo. El cuarto significa el respeto a la individualidad de cada colaborador. Requiere distinguir en cada uno de los miembros del equipo, sus características, habilidades, brechas y oportunidades de mejora.

Desde la perspectiva paradigmática de la modernidad el liderazgo transformacional involucra la noción de una transformación positiva de líderes y colaboradores. Es la noción de que la evolución y el cambio van acompañados de progreso y bienestar. Un aspecto que en el marco de esta investigación no se realizaron hallazgos, fue el de la transformación como involución organizacional.

En contraste con las motivaciones de McClelland, el liderazgo transformacional incorpora con un mayor grado de importancia, la orientación a la filiación, en tanto el colaborador y el líder desarrollan una relación que si bien no se menciona como afectiva, termina siendo de inspiración, modelaje y respeto. En torno a la orientación al logro, los elementos de visión y reto intelectual, revelan un cambio en relación al liderazgo transaccional. No se abandona la orientación al poder, no obstante el mismo se usa con un fin superior (un logro) que es la transformación positiva de la organización.

El liderazgo Inspiracional de Bass y el Liderazgo Visionario de Sashkin y Rosenbach, continúan con la corriente de estudios derivados del liderazgo transformacional de Burns. A nuestro juicio, son propuestas que emergen al destacar y desarrollar elementos del liderazgo transformacional, sin realizar una crítica de fondo a éste último. De esta manera, la propuesta de Bass destaca y desarrolla el factor personal del líder en cuanto a su capacidad para inspirar a sus colaboradores. Tal como mencionan Pons y Ramos (2012: 84), el liderazgo Inspiracional es una faceta del transformacional "El segundo factor transformacional es la inspiración (o motivación Inspiracional), que se define como la capacidad del líder para comunicar su visión". En cuanto a las motivaciones de McClelland, el liderazgo Inspiracional destaca la importancia de la orientación a la filiación y perfila la orientación al logro, en tanto que la relación emocional del líder con sus seguidores se destaca como factor clave en donde "estimula en sus seguidores

el entusiasmo por el trabajo e incrementa la confianza en su capacidad para cumplir con éxito la misión encomendada” (Pons y Ramos, 2012: 84).

El liderazgo visionario de Sashkin y Rosenbach, por otro lado, se asocia con el liderazgo transformacional en torno a la importancia de la visión como factor de enganche con los seguidores, pero sin que la visión se derive de la inspiración, sino de “la habilidad de pensar acerca de lo que sucede, para determinar las causas e identificar cómo funcionan complicadas redes de causa y efecto” (Sashkin y Rosenbach, 2005: s/p). Es así que el líder visionario debe contar con cualidades particulares como: 1) autoconfianza: involucra la confianza en las capacidades propias del líder; 2) autoeficacia: la confianza en la capacidad de alcanzar los logros por sí mismo; 3) poder: se refiere al poder utilizado para impulsar el beneficio colectivo y 4) visión: la capacidad de interpretar complejas redes de fenómenos.

Dentro de este orden de ideas, Sashkin y Rosenbach (2005), reportan que si bien la propuesta inicial de McClelland establecía que una alta orientación al logro era necesaria para alcanzar el éxito organizacional, posteriores investigaciones lo llevaron a reformular su posición en relación al poder. Encontró que en aquellas organizaciones en donde había orientación al poder, el cual era usado para fines individualistas y egoístas, los resultados eran negativos. No obstante, en las organizaciones en donde la orientación al poder era usada en pro del bienestar colectivo, empoderando a sus colaboradores a fin de contribuir con un objetivo común que fuese más allá de los intereses individuales, los niveles de éxito eran superiores.

Se puede afirmar que si bien, tal como mencionan Sashkin y Rosenbach (2005), hubo una reformulación del supuesto original de McClelland (1970), según el cual la motivación al logro era la clave en el éxito organizacional, por encima de la motivación al poder; lo cierto es que los hallazgos posteriores mencionados en el párrafo anterior, no implican necesariamente que el poder haya desplazado al logro como factor clave. Más bien, reinterpretando a Sashkin y Rosenbach, lo que ocurre es que los tres factores motivacionales están presentes, en mayor o menor medida, en las relaciones sociales de los seres humanos. No obstante, siempre uno prevalece, sin que ello implique la ausencia de los otros.

En el ejemplo citado por Sashkin y Rosenbach (2005) en donde se menciona que los gerentes con orientación al poder para fines personales no son exitosos, ciertamente hay una prevalencia del poder individual, no obstante, la motivación al logro está presente, sólo que como un medio para alcanzar el poder. Por el contrario, cuando los autores mencionan que los gerentes con orien-

tación al poder para fines colectivos son más exitosos, la motivación que prevalece es la orientación al logro, en tanto un fin colectivo. La motivación por el poder está presente, pero como un medio para el alcance de dichos objetivos. Esto, a nuestro juicio, permite seguir sosteniendo la importancia de la orientación al logro en el éxito organizacional. Por supuesto que requiere del impulso y capacidad de ejecución de la orientación al poder, no obstante la variable principal es el logro.

En concordancia con las exigencias del entorno derivadas, muchas de ellas, de la crisis económica global de comienzos de siglo XXI asociada a la falta de ética en el manejo de importantes corporaciones norteamericanas; el liderazgo responsable se ha posicionado como un nuevo foco de atención académica. A grandes rasgos representa una respuesta a la concepción económica ultra liberal, que considera que el mercado debe ser el único factor regulador de los negocios. No obstante, en este escenario de crisis se ha desarrollado un debate teórico que promueve una visión de la empresa privada que va más allá del interés financiero de los accionistas.

Uno de los aportes, a nuestro juicio más interesantes en relación al liderazgo responsable, es el de Susan Lynham (2006). A diferencia de otras corrientes que hacen foco principal en la responsabilidad social y en la reputación ética como factores que inciden en el retorno financiero de la organización, el aporte de esta autora puntualiza la importancia de la responsabilidad que tiene el líder de conducir a la organización hacia las metas que se ha trazado. El líder, más allá de lo transformador, inspirador o visionario que pueda ser, debe finalmente ser responsable por el alcance de los objetivos. No se trata de un rechazo a los modelos de liderazgo descritos en párrafos anteriores, sino de destacar la faceta pragmática del ejercicio del liderazgo.

Desde una perspectiva general, el liderazgo responsable “se concibe como un sistema enfocado en su utilidad, no un proceso administrado por un individuo” (Lynham, 2006: 81). La utilidad la entiende desde una posición pragmática para beneficio tanto de la organización como de la sociedad en general. De esta manera el liderazgo no se produce cuando prevalece el interés individual, sino que se produce dentro de un marco social, económico, cultural, tecnológico, ecológico y político; que finalmente se traducirá en las expectativas de los distintos actores de interés. De dichas expectativas se deriva el marco de responsabilidad del líder, finalmente se establecen los parámetros de su desempeño. Según la autora, este modelo puede llegar a involucrar una reestructuración profunda en los modelos de desarrollo de liderazgo vigentes.

A nuestro juicio, la propuesta de liderazgo responsable de Lynham, contiene una noción de responsabilidad asociada a la idea de resultados financieros de la

organización y los beneficios sociales que esto tiene para la sociedad vista como *mercado*. Esto es lógico dentro del pensamiento predominante en la academia y mundo de negocios de los países capitalistas contemporáneos. No obstante, si ampliamos la concepción de sociedad y de resultados más allá de lo financiero y se incorporan elementos de responsabilidad social, humana, cultural y colectiva; consideramos que este tipo de liderazgo tiene valiosos elementos que aportar a las organizaciones venezolanas. Como se menciona anteriormente, la orientación al logro no se encuentra dentro de las competencias con mayor manifestación en nuestro país. De la misma manera, siguiendo a Rial (2013) la cultura nacional tiene un importante componente de externalización de responsabilidades, lo que en psicología se denomina locus de control externo, definido como la atribución que los individuos realizan de que las cosas que les suceden responden a la responsabilidad de factores externos a ellos. Este patrón cultural es compatible con los modelos de liderazgo político populistas prevalecientes en nuestra historia política. No obstante, avanzar hacia un modelo de liderazgo que se enfoque en una responsabilidad que vaya más allá de la relación directa entre el líder y su colaborador, en donde los resultados no se limiten a considerar el espacio intra organizacional, podría generar un compromiso distinto del talento humano de las organizaciones.

El liderazgo transaccional que ha predominado en Venezuela, retroalimenta la externalización de responsabilidades, la evasión del compromiso así como la adopción de posiciones defensivas orientadas a proteger el status y poder asociado al cargo, lo cual pasa, muchas veces por evitar realizar propuestas innovadoras que impulsen la orientación al logro. Por su parte los modelos de liderazgos derivados del liderazgo transformacional, incluso el liderazgo de responsable tal como lo plantea Lynham, en tanto parten de una concepción de los objetivos organizacionales de corte financiero y mercadotécnico, no generan conexión con la orientación a la filiación y poder del venezolano que requiere sentir que su labor tiene un efecto importante en su reconocimiento y status social.

Un liderazgo responsable que se conecte con la realidad cultural venezolana, a nuestro juicio debe: a) Hacer de los resultados organizacionales la oportunidad de que se trabaje por un fin que vaya más allá de los intereses individuales concretos. b) Que los resultados sean vistos en una conexión organizacional, familiar y social; que la visión de las organizaciones vaya mucho más allá de resultados financieros. c) Que transmita al equipo humano el sentido de ser parte de algo importante de lo cual pueden sentirse orgullosos. De acuerdo a los estudios de McClelland y Rial, los patrones de poder y filiación venezolanos, son nuestros principales problemas a atender como sociedad, ya que nos alejan de los logros colectivos que generan bienestar a la nación. Nuestra propuesta no pasa por modificar estos patrones culturales. El liderazgo que proponemos debe

brindar el reconocimiento, filiación y status que las personas desean, como resultado de alcanzar los logros que requieren la organización y el país en general.

5.- EL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DEL COLABORADOR

A fin de profundizar la comprensión del liderazgo en Venezuela, se realizó un estudio fenomenológico orientado a indagar en torno a la visión del liderazgo que tiene un grupo de trabajadores de una organización privada. Si bien la muestra no puede ser considerada representativa para llegar a conclusiones cuantitativas; desde lo cualitativo permite observar como la reflexión teórica realizada en los puntos anteriores tiene correspondencia con la realidad organizacional, lo cual profundiza la comprensión del fenómeno estudiado. El mismo fue realizado a todos los trabajadores profesionales de cargos jerárquicamente bajos y medios de una empresa manufacturera del estado Lara que estaban presentes al momento del estudio. El total de participantes fue de cincuenta y nueve (59) individuos, distribuidos en veintiún (21) trabajadores de nivel supervisorio y treinta y ocho (38) de nivel operativo profesional. El personal calificado como supervisorio ocupa cargos en diferentes gerencias de la organización, teniendo a su cargo tanto personal profesional operativo como personal obrero. El personal calificado como operativo profesional corresponde a cargos iniciales sin personal a su cargo, como analistas o especialistas, lo cual implica contar con algún grado universitario.

Por medio de un cuestionario, se realizaron tres preguntas abiertas, las cuales están asociadas a las tres dimensiones que se pretendía indagar; la primera pregunta fue: ¿Cómo definiría usted al liderazgo organizacional desde su perspectiva como trabajador de una empresa privada? Esta pregunta corresponde a la dimensión de "*Conceptualización*" del liderazgo desde una perspectiva teórica. La segunda pregunta fue: ¿Cuáles son las funciones de un líder en una organización privada? Esta pregunta indaga en torno a la visión "*Funcionalista*" que tiene el trabajador del liderazgo. Finalmente, la tercera pregunta fue: ¿Cuáles considera que son las responsabilidades de un líder con sus colaboradores? Esta pregunta indaga en la "*Relación Personal*" que tiene el trabajador con su líder directo.

6. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Las respuestas obtenidas del aporte de los trabajadores participantes, fueron analizadas en su contenido subyacente a fin de categorizarlas de acuerdo a su aproximación a los distintos tipos de liderazgo abordados en el presente estudio. Es de destacar que en una misma respuesta fue posible encontrar indicadores de

hasta de tres tipos de liderazgo. Las distintas respuestas fueron codificadas y finalmente se calculó el porcentaje de veces que un tipo de liderazgo fue detectado en las respuestas, lo cual puede ser observado en los siguientes cuadros:

Cuadro 1. Tipos de liderazgo subyacentes en respuestas de personal supervisorio

<i>Cargos Supervisorios</i>	<i>Presencia porcentual</i>		
	<i>Pregunta 1</i>	<i>Pregunta 2</i>	<i>Pregunta 3</i>
	<i>Conceptualización</i>	<i>Funcionalista</i>	<i>Relación Personal</i>
Transaccional	35,29	57,14	56,25
Transformacional	2,94	25,71	18,75
Inspiracional	17,65	2,86	15,63
Visionario	2,94	2,86	3,13
Responsable	41,18	11,43	6,25

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2. Tipos de liderazgo subyacentes en respuestas de personal operativo-profesional

<i>Cargos Operativo-Profesionales</i>	<i>Presencia porcentual</i>		
	<i>Pregunta 1</i>	<i>Pregunta 2</i>	<i>Pregunta 3</i>
	<i>Conceptualización</i>	<i>Funcionalista</i>	<i>Relación Personal</i>
Transaccional	37,04	56,14	69,39
Transformacional	11,11	19,30	12,24
Inspiracional	9,26	8,77	14,29
Visionario	11,11	5,26	0,00
Responsable	31,48	10,53	4,08

Fuente: Elaboración propia.

La pregunta 1, "*Dimensión conceptualización*", se ubicó desde una perspectiva teórica abstracta con el fin de indagar la visión teórica conceptual del concepto de liderazgo lo más alejada posible del interés personal. La pregunta 2, "*Dimensión funcionalista*", se ubicó desde la perspectiva funcional a nivel organizacional, a fin de ubicar al participante en una dimensión más cercana pero sin llegar a lo personal. La pregunta 3, "*Dimensión Relación Personal*", se ubicó desde la perspectiva de la relación directa del participante en su día a día líder-seguidor. Es llamativo observar en ambos niveles jerárquicos que existen noto-

rias diferencias en la visión de liderazgo, dependiendo de la dimensión desde la que se observe.

En los cargos supervisorios se observa que al momento de conceptualizar o teorizar en abstracto sobre el liderazgo, el liderazgo responsable ocupa el primer lugar de presencia, con el transaccional muy cercano en segunda instancia. Lo transformacional y visionario casi no tienen presencia, pero lo inspiracional alcanza aproximadamente 17%. Ahora, cuando la respuesta pasa a una dimensión que involucra conectar el liderazgo con su propia organización, llama la atención como el factor responsabilidad cae casi 30%, al tiempo que el transaccional sube a 57,14% para ubicarse como el estilo predominante. En esta dimensión lo transformacional sube notoriamente, de la misma manera que lo Inspiracional cae de manera abrupta. En la siguiente respuesta, al conectar al participante con su situación real concreta de trabajo, se mantiene lo transaccional como predominante, pero llama profundamente la atención como el liderazgo responsable pasa a apenas 6,25%, cuando en la primera pregunta llegó a tener 41,18% de presencia.

En los cargos operativos-profesionales, a diferencia de los cargos supervisorios, lo transaccional ocupa el primer lugar en presencia incluso en la dimensión de conceptualización con 37,04%. Lo responsable ocupa el segundo lugar con 31,48%. Lo visionario, Inspiracional y transformacional se ubican equilibradamente alrededor de 10%. Al igual que los cargos supervisorios, cuando la pregunta involucra que el participante conecte el liderazgo con su organización, se produce un incremento importante de lo transaccional alcanzando el 56,14% y se produce una caída de lo responsable a 10,53%. Al conectar liderazgo con lo personal directo, que sea vinculado con su experiencia real, lo transaccional llega al alcanzar el 69,39% de presencia y el responsable cae a un 4,08%.

La aplicación de este instrumento, también permitió realizar las siguientes reflexiones:

- Las respuestas de los participantes si bien tocan elementos asociados al liderazgo responsable, en el mismo la responsabilidad es únicamente con la organización. En la revisión bibliográfica previa se observó como el liderazgo responsable involucra una conexión pragmática con resultados que deben ser beneficiosos no sólo para la organización, sino para la sociedad en general. No obstante, la visión de responsabilidad en los participantes no evidencia conexión con una visión sistémica social de la misma, lo que podría conectarse con la característica descrita por Rial (2014) en cuanto a que los seguidores asumen una actitud pasiva ante la realidad y desean que el líder paternalista resuelva sus problemas. Un ejemplo de respuesta es la siguiente:

te: "Liderazgo organizacional es aquella posición que materializa los objetivos y metas de una organización...".

- Las respuestas que se asocian con una visión aproximada a lo que teóricamente se han definido como liderazgo transformacional, se diferencia de cierto modo con los modelos teóricos. Los participantes conectan el liderazgo con procesos transformacionales, pero en donde los protagonistas de dicha transformación son tanto el líder (que no es el participante) como la organización. En otras palabras, se encontraron evidencias de conectar procesos de transformación con el liderazgo, pero en ninguno de ellos el participante propone que él también debe cambiar o transformarse; esto podría interpretarse como una validación de la característica externalizadora de la responsabilidad que reportaron con anterioridad los estudios de McClelland (1970), Fonseca (2013) y Rial (2014), lo cual a su vez se conecta con la ausencia de orientación al logro como asumir la responsabilidad de alcanzar metas para un bienestar trascendente que esté más allá de los intereses individuales. Un ejemplo puede ser esta respuesta: "El líder debe indagar y tratar de resolver las necesidades de su equipo".
- Las respuestas asociadas al liderazgo visionario e inspiracional, también revelan diferencias en relación a las teorías esbozadas anteriormente. En los modelos teóricos la visión y la inspiración van orientadas a comprometer al seguidor con objetivos trascendentes que van más allá de lo concreto tangible de su tarea diaria. En las respuestas, si bien hay evidencia de una concepción de liderazgo orientada a la visión y la inspiración; la misma no es asociada con dicho objetivo trascendente sino al deseo del seguidor de que líder lo motive para la realización de tareas operativas, lo cual lo conecta más bien con un deseo transaccional. Ejemplo de esto pueden ser las siguientes respuestas: "Liderazgo es la capacidad de influir a los trabajadores a cumplir los objetivos en un alto grado de motivación y comprometido con la organización" "El líder debe fomentar el trabajo creativo y la generación de ideas de sus seguidores".
- Un elemento interesante a destacar es que en sólo tres cuestionarios se observaron respuestas que conecten al líder con capacidad, conocimiento, competencias y preparación. Estas no parecen ser cualidades resaltantes al momento de definir a un líder. Por otro lado, la mayor cantidad de respuestas conectaron al líder con su capacidad resolutive de brindar algo a sus seguidores, de allí que lo transaccional prevaleció especialmente en la dimensión de relación personal.

EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA PRIVADA VENEZOLANA DEL SIGLO XXI

El siglo XXI ha venido acompañado de importantes retos para la empresa privada en Venezuela. De acuerdo a Conindustria (2013) los diez factores que más afectan a las empresas son: Incertidumbre política, falta de divisas, falta de materias primas, caída de la demanda, racionamiento eléctrico, controles de precio, ausencia de maquinarias y equipos, conflictos laborales, falta de mano de obra, y falta de financiamiento. En general, el entorno económico, político, legal y social ha evolucionado hacia un escenario que complica en gran medida la operación de estas organizaciones.

Dentro de este contexto país, la exploración bibliográfica del liderazgo, la revisión de estudios que abordan la cultura venezolana así como la historia del desarrollo empresarial venezolano, además de la investigación cualitativa realizada en una organización privada venezolana, nos permiten realizar las siguientes reflexiones:

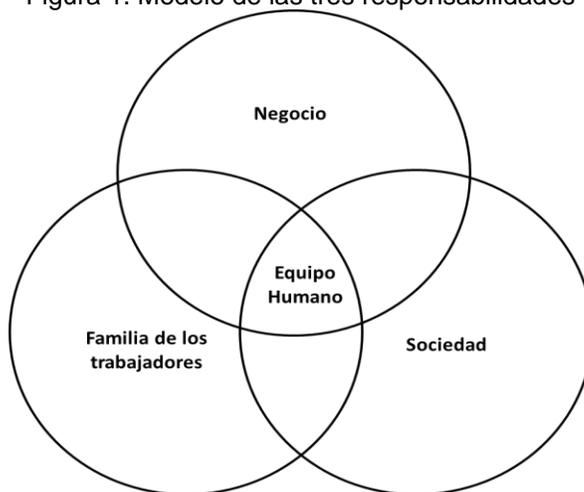
- Los estudios culturales realizados en la población venezolana que fueron revisados hablan de una baja orientación al logro, una elevada orientación al poder y filiación, además de una marcada externalización de las responsabilidades. Si bien han sido utilizados para describir o explicar el sistema de afinidades políticas que ha sido denominado como Estado paternalista, existen indicios de que estas características se replican dentro de las organizaciones, tal como afirman, tanto el estudio del IESA (Blanco, 2010), como la investigación realizada en el marco de este estudio en una organización privada. Esta última, si bien cuantitativamente no se puede considerar como una muestra representativa de las organizaciones de todo el país, cualitativamente tiene el valor de contribuir a la comprensión del fenómeno en estudio, así como estimular la profundización de esta línea de investigación.
- Dentro de este marco cultural es comprensible que al momento de personificar la figura de su líder en la organización, el trabajador evoque una figura protectora, filiativa y transaccional que fomente la externalización de la responsabilidad de los resultados a alcanzar.
- El modelo del Estado paternalista, personalista y protector fue profundamente arraigado en la historia nacional a lo largo del siglo XX, con influencias tanto en los ciudadanos como en las organizaciones públicas y privadas. Las últimas experiencias políticas en el siglo XXI se han orientado a fortalecer este tipo de relación entre el ciudadano y el Estado, al tiempo que la han debilitado con las empresas.
- Desde una perspectiva macro no es objeto de este estudio ponderar o evaluar la idoneidad o no del modelo de Estado descrito anteriormente. No obstante, desde la perspectiva organizacional, sí se puede afirmar que contar

con equipos en donde exista alineación estratégica entre las tareas operativas y la misión y visión, así como empoderamiento de las responsabilidades subyacentes por parte de cada uno de sus integrantes, favorece la eficiencia y competitividad, así como un clima organizacional satisfactorio para el talento humano.

- Dentro del marco de crisis político-económica y social que atraviesa actualmente el país, las organizaciones privadas que deseen, no sólo sobrevivir, sino generar oportunidades de crecimiento que favorezcan el bienestar nacional (tanto ofreciendo empleo digno como aportando bienes para la sociedad en general), deben tener metas claras, firmes y trascendentes conocidas y compartidas por cada uno de sus integrantes.
- En este contexto el rol del liderazgo juega un papel fundamental. A lo cual, es necesario reflexionar sobre un modelo de liderazgo adecuado para la organización privada venezolana contemporánea. Más allá de pretender ofrecer una respuesta definitiva al tema, se plantea la posibilidad de aproximar una propuesta, más orientada a generar un debate sobre el liderazgo en Venezuela desde la perspectiva de dimensiones pocas veces abordada.
- Tal como se mencionó con anterioridad, para promover una idea acerca del modelo de liderazgo necesario en nuestro país, consideramos que se debe comenzar por tomar en cuenta nuestra realidad cultural. Creemos que el liderazgo responsable puede ser adaptado y cumplir este fin. El liderazgo responsable que se propone parte del principio de que las responsabilidades de la organización trascienden sus resultados económicos, por lo que deben generar bienestar no sólo para la organización, sino para todos los actores de interés vinculados a la misma. De allí que el líder debe conectarse con estas metas trascendentes, de manera de tener una lectura acertada de ellas. Ahora, no sólo debe conectarse él sino que debe impulsar a sus seguidores a que se conecten de igual manera.
- Una de las características resaltantes de la cultura nacional es la motivación a la filiación y al poder. Si el líder se plantea conectar a sus seguidores con la responsabilidad subyacente puede apalancar su relación directa con sus seguidores en el liderazgo inspiracional, aprovechando la orientación a la filiación presente. De la misma manera se puede aprovechar la orientación al poder para empujar, tal vez por medios transaccionales (más de reconocimiento que monetarios), el cumplimiento de algunas metas.
- Tal como se mencionó anteriormente, en el ejercicio práctico no se presentan aplicaciones de tipos puros de liderazgo. Los líderes habitualmente hacen uso de una mezcla de los mismos; es por ello, que dada nuestra realidad cultural, el líder puede partir del "cómo somos" para orientarnos hacia el logro del liderazgo responsable.

- De igual manera, las metas asociadas al liderazgo responsable deben ser tangibles y no quedarse en ideas abstractas; por lo que se propone un modelo que hemos denominado “Las Tres Responsabilidades”. De una manera básica, significa conectar cada acción de trabajo diaria con la responsabilidad existente con la organización, la familia de sus integrantes y la sociedad en general. En la medida que su motivación filial se active al sentir que con su trabajo contribuye con sus compañeros de trabajo y sus familiares de manera tangible y concreta, al mismo tiempo su motivación al poder se conecte con el reconocimiento social que genera formar parte de una organización exitosa y respetada por la sociedad, se puede impulsar la orientación al logro y el liderazgo responsable. Se trata de hacer un uso estratégico de los motivadores naturales para encauzar el éxito organizacional. Este modelo puede contribuir a trascender la visión dicotómica que existe en muchas organizaciones, en donde los objetivos de los trabajadores y los de los accionistas o ejecutivos, se perciben como un juego suma-cero, en donde lo que uno gana el otro lo pierde. En la figura siguiente se observa el modelo.

Figura 1. Modelo de las tres responsabilidades



Fuente: Elaboración propia.

Fomentar el tránsito hacia el liderazgo responsable en donde tanto líder como seguidores se empoderan de los objetivos, asumiendo en conjunto los éxitos y los desaciertos, puede pasar por procesos de desarrollo que le hagan visible al trabajador el desplazamiento desde las condiciones iniciales de externalización y ausencia de motivación al logro; tal como se expone en la siguiente imagen

Figura 2. Aproximación a un Liderazgo Responsable



Un elemento adicional que debe destacarse es el caso de los seguidores. La mayor cantidad de aportes existentes en materia de liderazgo se orientan a estudiar la figura del líder, sus características, sus competencias y como convertirse en uno. Ahora, como ya se mencionó, el líder está inmerso en una relación inextricable con los seguidores. La existencia de uno implica la del otro. No obstante, son muy pocas las investigaciones y desarrollo teórico en materia de seguidores, al tiempo que este estudio, sugiere la importancia además de la trascendencia entre las cualidades del líder y las características de sus seguidores.

CONCLUSIONES

El desarrollo y estudio del liderazgo seguirá representando un factor de importancia en la organización del futuro. En la medida que las condiciones del entorno sigan experimentando cambios cada vez más rápidos, la importancia de contar con líderes con visión estratégica será fundamental. En este sentido, es difícil establecer o definir una tipología única de liderazgo que llegue a responder a todas las necesidades organizacionales; no obstante sugerimos que deberá orientar a sus seguidores hacia un liderazgo responsable, que bien podría ser el modelo de las Tres Responsabilidades que se explicó anteriormente. Esto debido a que trasciende la visión economicista de la organización y la ubica desde una perspectiva sistémica compleja.

Dentro de esta perspectiva, se menciona la dificultad de un tipo único de liderazgo, ya que dadas las condiciones culturales, económicas, sociales y políti-

cas de una nación, sociedad o país; la aplicación mixta de estilo transaccional, transformacional, inspiracional y visionario, puede ser una alternativa, en tanto finalmente encauce a los equipos humanos hacia la responsabilidad por las metas sistémicas. A nuestro parecer, esto involucra la necesidad de futuras investigaciones y desarrollos teóricos en relación a los seguidores y la cultura organizacional y nacional en donde se encuentre la organización; ya que como se ha esbozado, influyen en el desempeño y ejecución del liderazgo.

Visto de esta forma, el caso de Venezuela representa un interesante caso de estudio para seguir explorando la relación entre el liderazgo, los seguidores, la cultura nacional, así como también las condiciones económicas, sociales y políticas. Este estudio esbozó una propuesta que pudiera dar pie a un debate como a una línea de investigación, que a futuro pudiera consolidarse en propuestas más sólidas y robustas que contribuyan al éxito de un sector productivo venezolano actualmente debilitado y en riesgo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanco Martínez, Ernesto (2010), "¿Quiere ser gerente? Responsabilidades que vienen con el cargo", *Revista Debates IESA*, Vol. XV, NO. 1, Caracas.
- Cardoso, F.H. y Faletto, Enzo (1987), *Dependencia y Desarrollo en América Latina*, Siglo Veintiuno Editores, Ciudad de México.
- Conindustria (2013), *Encuesta de coyuntura trimestral: Situación II trimestre 2013*, http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-II_2013.pdf (consulta: 25/07/2014).
- Fonseca, Rosario (2013), *Baja autoestima y poca motivación al logro pesan en el perfil del venezolano*, Universidad del Zulia, Agencia de Noticias Luz, http://www.agenciadenoticias.luz.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=4765&Itemid=156 (consulta: 27/04/2014).
- García Chacón, Gustavo; Campos López, Teodoro (2010), "El poder como variable clave en el análisis de los procesos de cambio organizacional", *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, No. 46, Caracas.
- McClelland David (1970), *Informe sobre el perfil motivacional observado en Venezuela*, Fundación Venezolana para el Desarrollo de Actividades Socioeconómicas (FUNDASE), Caracas.
- (1968), *La Sociedad ambiciosa: Factores psicológicos en el desarrollo económico*, Guadarrama, Madrid.
- Naím, Moisés (1989), *Las empresas venezolanas: Su gerencia*, IESA, Caracas.

— y Piñango, Ramón (1988), *El caso Venezuela: Una ilusión de armonía*, IESA, Caracas.

Pons Verdú, Fernando; Ramos López, José (2012), "Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de RRHH sobre el clima organizacional de innovación", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 28, 2, Madrid <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v28n2/original2.pdf>.

Rial, Alberto (2013), *La variable independiente: El rol de la idiosincrasia en el desarrollo de Venezuela*, Alfa, Caracas.

Rodríguez, José M^a (1997), "El liderazgo, clave del éxito de la mejora continua", Universidad de Navarra, IESE, *Documento de Investigación* 342, mayo.

Sashkin, Marshall y Rosenbach, William (2005), *A view of Leadership that Matters. Military Leadership: In Pursuit of Excellence*, 5 th Ed, Taylor, R.L. & Rosenbach, W.E., Westview Press.

Urbaneja, Diego Bautista (2013), *La renta y el reclamo: Ensayo sobre petróleo y economía política en Venezuela*, Alfa, Caracas.