

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
NÚCLEO DE MONAGAS**



**PROPUESTA DE UN MODELO DE APLICACIÓN DEL SUPERLIDERAZGO  
ORIENTADO A LA ESTIMULACION DEL TRABAJADOR – SEGUIDOR  
COMO LIDER EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE SÓLIDOS DE  
LA EMPRESA HALLIBURTON ENERGY SERVICES DE VENEZUELA.  
MATURIN- ESTADO MONAGAS**

**Autores:**

**Cazorla P, Iliada**

**Fernández L, Ailin**

**Trabajo final del Área de Concentración de Psicología presentado como  
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de  
Recursos Humanos.**

**MATURÍN, MARZO DE 2006**

## **DEDICATORIA**

A Dios y a la Virgen de Guadalupe, que han sido mis guías, y a quienes no sólo dedico mi trabajo de grado sino mi vida entera.

A la mujer más maravillosa, mi MADRE, con la que he contado en todo momento y quien ha sido la base de mi vida. Nunca dejaste que ningún problema por grave que fuera, me impidiera luchar por esta meta, por eso te dedico este logro tan importante, sin tu apoyo no lo habría alcanzado. Eres la artífice de este sueño, tu lucha constante me dio fuerzas para nunca desmayar y desde que empecé este largo camino soñaba con dedicarte mi trabajo de grado, y hoy me siento muy feliz porque Dios nos ha dado salud para compartir juntas el logro de este gran sueño. Gracias mamá.

A mi padre, sobrinos y hermanos, quienes estuvieron siempre allí apoyándome. Especialmente a Angela, mi hermana, porque compartimos los peores y mejores momentos durante el transcurso de nuestros estudios universitarios.

A mi mejores amigas Mariela Cubero e Iliada Cazorla, por ser mis compañeras incondicionales durante los últimos años, gracias por brindarme su apoyo en todo momento.

Y finalmente me dedico este trabajo a mí misma porque he luchado con todo por alcanzar este sueño.

**Ailin Fernández**

## DEDICATORIA

Mi esfuerzo plasmado en este hermoso y gran proyecto esta dedicado a:

Mi Dios todopoderoso y a la Santísima Virgen, por haberme iluminado en este arduo camino, cuya fe me permitió vencer diversos obstáculos que nos impone la vida y lograr aun aprender de mis errores.

Mi querida MADRE (Dios te bendiga hoy, mañana y siempre), por ser mi fortaleza y fuente de inspiración, que además de ser mi gran modelo a seguir, eres y siempre serás mi mejor amiga. Me has brindado un apoyo incondicional que sólo tú puedes darme y lograr así guiarme con tus sabios consejos.

Madre te adoro mucho, todo mis esfuerzo, constancia y dedicación han sido con el único propósito de hacerte sentir orgullosa de mi. Gracias por no haberme dejado decaer en los momentos más difíciles durante la realización de esta meta; te quiero mamá.

Cumplimos nuestro sueño mami!!.

Mi hermano por ser un gran padre, que siempre estuvo apoyándome en toda dificultad, haciéndome aún más fuerte cuando me dices tu célebre frase: “¡Hermanita tu puedes!”... Gracias hermano, te quiero mucho, siempre te he admirado y seguiré tus pasos porque has sido para mi un excelente padre.

A mis tías, en especial a mi tía Romelia Pérez, que a pesar de no estar conmigo físicamente, sé que estaría orgullosa de mí porque fuiste como mi segunda madre. Te dedico este triunfo tía!!

A mis sobrinos, que espero serles un modelo a seguir; les brindaré todo mi apoyo para que en un futuro sean personas de bien... Los quiero mucho mis pequeños y que Dios me los bendiga.

A mis compañeros de estudios, y en especial a mis mejores amigas Mariela Cubero y Ailin Fernández, por haber compartido los mejores momentos de nuestra carrera universitaria.

**Iliada Cazorla**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darnos vida, salud, paciencia, perseverancia y fortaleza para alcanzar nuestros propósitos y por guiarnos en todo momento.

A la Universidad de Oriente- Núcleo Monagas, por darnos la oportunidad de formarnos profesionalmente y prepararnos para enfrentar las exigencias de un mercado laboral tan competitivo como el de hoy.

A la organización Halliburton Energy Services de Venezuela- Maturín, Edo. Monagas, por su amplia colaboración, y especialmente al supervisor Jesús Cazorla por habernos apoyado en la culminación de este proyecto.

A la Sra. Luisa Pérez (madre de Iliada Cazorla) por ser nuestro gran apoyo durante la realización del trabajo.

A los asesores: Prof. Luz Natera (asesora principal), Prof. Inoldo Castañeda y Prof. Miralia Guillén por proporcionarnos los lineamientos de acción que permitieron llevar a cabo nuestra investigación de manera satisfactoria, siendo ellos para nosotras un modelo de constancia y dedicación. Gracias a todos por su paciencia..

Y a todos aquellos que de alguna u otra forma nos han apoyado en nuestra meta.

Gracias a todos...

**Ailin Fernández**

**Iliada Cazorla**

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>v</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>ix</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>4</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES</b> .....	<b>4</b>
1.1. Planteamiento Del Problema .....	4
1.2- Delimitacion Del Problema .....	6
1.3- Justificación De La Investigación .....	7
1.4- Objetivos De La Investigacion.....	7
1.4.1- Objetivo General:.....	7
1.4.2- Objetivos Específicos: .....	8
1.5. Definición De Términos. ....	8
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
2.1- Antecedentes De La Investigación.....	9
2.2. Concepto Cambiante Del Liderazgo.....	10
2.3. Generalizaciones De La Relación Entre Líder- Subordinado. ....	14
2.4. Autoridad = Poder + Legitimación. Formula Simple?... ..	16
2.5. Sustituyendo La Autoridad Por El Liderazgo .....	18
2.6. El Poder Y Su Estrategia.....	20
2.7. Dispositivos De Poder (Pensamiento Foucaultniano). ....	23
2.8. El Poder Como Una Característica Inseparable De Las Relaciones Sociales.....	26
2.9. El Poder Entendido Como Capacidad.....	27
2.10- Poder Basado En El Consentimiento. ....	29
2.11. Los Métodos De Influencia. ....	30
2.11.1- Los Métodos De Influencia A Nivel Organizacional. (Ejercitar Poder Para Influir En Otros).....	32
2.12. Personalidad Y Liderazgo. Relación Entre El Narcisismo, Maquiavelismo Y Liderazgo. ....	35
2.12.1 Liderazgo Narcisista .....	35
2.12.1.1- Orientaciones Narcisistas .....	37
2.12.2. Liderazgo Maquiavélico. ....	39
2.13. Trabajo En Equipo. Base Para El Ejercicio Del Superliderazgo .....	41
2.13.1. ¿Se Busca Sinergia O Se Hace Lo Que El Líder Quiere?... ..	43
2.14. Rumbo Al Superliderazgo.....	44
2.14.1. Limites Y Alcances Del Superliderazgo. ....	48

2.15. Identificación De La Empresa.....	51
2.15.1- Aspectos Generales De La Empresa.....	51
2.15.2- Filosofía De La Empresa: Misión Y Visión.....	53
2.15.3-Objetivos De La Empresa.....	55
2.15.4. Política De La Calidad Halliburton S.A.....	57
2.15.5. Calidad De Servicio Halliburton S.A.....	57
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>59</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>59</b>
3.1. Tipo De Investigación.....	59
3.2. Nivel De Investigación.....	60
3.3. Población.....	61
3.4. Técnicas De Recoleccion De Información.....	61
3.4.1. La Revisión Documental.....	61
3.4.1.1. Material Bibliográfico.....	62
3.4.1.2. Revisión Electrónica.....	62
3.4.2. Observación Directa No Participante.....	63
3.4.3. Test.....	63
3.5. Procedimiento De Recoleccion De La Informacion.....	64
3.6. Procedimiento De Analisis.....	66
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>67</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>67</b>
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>101</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>101</b>
5.1 Conclusiones.....	101
5.2. Recomendaciones.....	106
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>109</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>109</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>136</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Gráfica N° 1-A</b> .....	67
Distribución porcentual sobre la actuación de los miembros del equipo de trabajo ante situaciones de emergencia. Iniciativa/equipo de trabajo orientado al Superliderazgo .....	67
<b>Gráfica N°1-B</b> .....	<b>68</b>
Distribución porcentual sobre el nivel de iniciativa por parte de los miembros del equipo de trabajo en la solución de problemas. Iniciativa/ equipo de trabajo orientado al Superliderazgo .....	68
<b>Gráfica N° 2</b> .....	<b>71</b>
Distribución porcentual sobre el nivel de aportes de ideas entre los miembros del equipo de trabajo.....	71
<b>Gráfica N° 3</b> .....	<b>74</b>
Distribución porcentual acerca de los Dispositivos de Poder presente en la empresa. 74	
<b>Gráfica N° 4</b> .....	<b>77</b>
Distribución porcentual sobre los diversos métodos de influencia aplicados por la empresa. Nivel de identificación Trabajador- Supervisor.....	77
<b>Gráfica N° 5</b> .....	<b>80</b>
Distribución porcentual acerca del nivel de representación dentro del equipo de trabajo. Tendencia al Superliderazgo.....	80
<b>Gráfica N° 6</b> .....	<b>83</b>
Distribución porcentual sobre la capacidad de integración entre los miembros del equipo de trabajo bajo el enfoque del Superliderazgo .....	83
<b>Gráfica N° 7</b> .....	<b>86</b>
Distribución porcentual del nivel de Maquiavelismo presente en los trabajadores de la empresa en función del ejercicio del Superliderazgo. Cooperación .....	86
<b>Gráfica N° 8</b> .....	<b>89</b>
Distribución porcentual del nivel de maquiavelismo presente en los trabajadores en función del superliderazgo. Logros personales.....	89
<b>Gráfica N° 9</b> .....	<b>92</b>
Distribución porcentual del nivel de narcisismo presente en los trabajadores en función del superliderazgo. Reconocimiento de errores.....	92
<b>Gráfica N° 10</b> .....	<b>95</b>
Distribución porcentual del nivel de narcisismo presente en los trabajadores en función del superliderazgo. Habilidades percibidas/ escogencia para el desempeño de las actividades operacionales.....	95
<b>Gráfica N° 11</b> .....	<b>98</b>
Distribución porcentual de los resultados obtenidos sobre la identificación del nivel de potencial de liderazgo en los trabajadores por aplicación del Test DLP.....	98

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**NÚCLEO DE MONAGAS**



**PROPUESTA DE UN MODELO DE APLICACIÓN DEL SUPERLIDERAZGO  
ORIENTADO A LA ESTIMULACION DEL TRABAJADOR – SEGUIDOR  
COMO LIDER EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE SÓLIDOS DE  
LA EMPRESA HALLIBURTON ENERGY SERVICES DE VENEZUELA  
MATURIN- ESTADO MONAGAS**

**AUTORES**

**CAZORLA P., ILIADA M.**

**FERNANDEZ L., AILIN**

**RESUMEN**

Actualmente muchas de las grandes empresas se encuentran sobredirigidas y sublideradas, cuyo escenario deberá exigir cada vez más un nuevo enfoque de liderazgo basado en la búsqueda de personas con alto potencial de líderes para someterlas a diversas experiencias formativas que permitan el desarrollo de esas capacidades y/o destrezas. Es por ello que el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general proponer un modelo de aplicación del superliderazgo orientado a la estimulación del trabajador-seguidor como líder en el departamento de Control de Sólidos de la empresa Halliburton energy services de Venezuela S.A. Maturín-Estado Monagas; para tal fin se realizó una investigación de campo modalidad proyecto factible a nivel descriptivo fortalecida por consultas bibliográficas y la Internet, entre otras técnicas, estableciéndose así los puntos estratégicos para el desarrollo de esta investigación; siguiendo con lo planificado se aplicó como instrumento de recolección de información un test denominado **Test DLP (Desarrollo de Líderes Potenciales)** a una población conformada por quince (15) trabajadores del nivel operativo, permitiendo determinar que la empresa Halliburton energy services de Venezuela S.A. posee un personal con potencial de líderes que ha de ser explotado y/o estimulado bajo el enfoque del superliderazgo siempre y cuando los rígidos sistemas de control lo permitan siendo esto su principal limitante. También se analizaron las diversas características de personalidad en los trabajadores, para luego detectar su posible adaptación en función del nuevo enfoque de liderazgo. De manera que el superliderazgo propicia las condiciones para que cada trabajador desencadene sus propias motivaciones y potencialidades, logrando en lo personal un desarrollo autodirigido; éste modelo de aplicación se caracterizó por ser de naturaleza teórico-práctico dividido en dos (2) módulos (A-B) con sus respectivas estrategias metodológicas. Por lo que se sugiere su puesta en práctica para generar múltiples beneficios tanto a nivel personal como profesional, reflejando mayor grado de eficiencia y productividad.

## INTRODUCCIÓN

Mucho se ha hablado de liderazgo en las organizaciones, pero siempre ejercido por unos pocos que poseen el poder y casi nunca se ha tomado en cuenta al seguidor como partícipe de ese proceso para liderizar a las empresas.

El recurso humano puede poseer muchísimas cualidades y habilidades de líderes que de ser aprovechadas por los propios empresarios, podría dar origen al novedoso enfoque del superliderazgo, el cual se deriva del liderazgo tradicional pero propiciando las condiciones para que cada trabajador desarrolle sus propias motivaciones y genere una mayor autoconfianza reflejado en mayores niveles de participación.

La mayoría de las organizaciones del siglo XXI ignoran con frecuencia el potencial de liderazgo presente en su personal, las cuales no ofrecen a sus trabajadores nuevos modelos que seguir y sancionan a quienes traten de dirigir ciertas acciones, fortaleciendo con ello el ejercicio del poder empresarial.

Indudablemente la idea del poder no es agradable para los trabajadores pertenecientes a las empresas de esta nueva era, dado al temor de ser manipulados durante la consecución de los objetivos organizacionales, suscitando entre ellos una actitud negativa hacia el abuso de poder. Por tal motivo se hace necesario reconocer en los trabajadores (seguidores) su alto nivel de profesionalismo, capacidad de solucionar problemas al aportar nuevas ideas, siendo gran ventaja para la competitividad de la empresa y por consiguiente lograr un efectivo ejercicio de superliderazgo.

Debido a la importancia de reconocer las aptitudes y explotar las potencialidades del seguidor, se hizo necesario diseñar una propuesta basada en un modelo de aplicación del superliderazgo orientado a la estimulación de líderes en el departamento de “Deshidratación de lodos y procesamiento de crudo en la empresa Halliburton Energy Services de Venezuela S.A. Maturín- Estado Monagas; ya que el sano liderazgo requiere participación tanto de directivos como de subordinados, para generar sinergia de esfuerzos y lograr no sólo el cumplimiento de intereses organizacionales, sino también con los de los trabajadores y los de la sociedad en general.

En función de lo descrito anteriormente, el trabajo se ha estructurado en seis capítulos:

**Capítulo I**, se describe el problema y sus generalidades incluyendo aspectos tales como: planteamiento, objetivos, delimitación (señala el ámbito espacial y temporal del fenómeno a investigar), Justificación (destaca la importancia y las razones por las cuales se realiza la investigación) y la definición de términos; este último aspecto no se realiza como tal por considerar que la estructuración del trabajo de investigación no lo amerita.

**Capítulo II**, se desarrollan las bases teóricas fundamentales que sustentan el desarrollo de la investigación, exponiéndose nuevos planteamientos en materia de liderazgo basados en la estimulación del seguidor como líder bajo el enfoque denominado superliderazgo. Además se plantean interesantes aspectos tales como: personalidad narcisista y maquiavélica, proceso y métodos de influencia, trabajo en equipo, entre otros tópicos, que se constituyeron pilares para presentar un modelo de aplicación fundamentado en esta nueva perspectiva de liderazgo dada a la gran necesidad de cambiar viejos paradigmas.

**Capítulo III**, se presenta la metodología utilizada. Este capítulo describe el tipo y nivel de investigación, la población objeto de estudio, las técnicas de recolección de información, procedimiento de recolección de la información y su respectivo análisis de datos.

**Capítulo IV**, esta referido al análisis de los datos compilados mediante la representación gráfica de barras en términos porcentuales y/o absolutas.

**Capítulo V**, se exponen las conclusiones y recomendaciones que surgieron del estudio realizado.

**Capítulo VI**, se estructura una propuesta bajo la modalidad de un nuevo enfoque que permite la estimulación de seguidores como líderes, siendo de naturaleza teórico-práctica y caracterizada por el diseño de diversas estrategias metodológicas que facilitan su aprendizaje.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Ante la globalización de los negocios, los avances tecnológicos y la intensa búsqueda de la calidad y de la productividad, se comprueba que la Gestión del Talento Humano debe encontrar nuevas formas de enfrentar las exigencias demandadas por una sociedad que se desarrolla aceleradamente producto de una constante crisis que genera el dinamismo en las organizaciones de hoy, donde el Recurso Humano (como factor esencial), influye significativamente en el alcance de las metas organizacionales.

Para tal efecto, una excelente acción gerencial hace posible el logro de dichas metas y objetivos empresariales, mediante la implementación de estrategias orientadas a ejercer un liderazgo efectivo acorde con lo requerido por el mundo empresarial, y que reúna las características de una élite constructora basada en un sano equilibrio entre principios y fines, capaz de conducir a decisiones acertadas.

De allí la importancia de lograr un liderazgo efectivo (basado en los aportes del seguidor) que permita influir y dirigir la conducta de un individuo o grupo, fundamentándose en la confianza, respeto, apoyo, colaboración, entusiasmo, emotividad, capacidad de diagnóstico y de armonización para alcanzar las metas fijadas por la organización.

El liderazgo es una realidad notablemente alusiva al Poder, ya sea en la esfera histórica, política o empresarial, su controversia es larga y compleja,

donde se demanda una actuación enmarcada en la proactividad, capacidad de influir, alto sentido de cooperación, óptimas relaciones interpersonales y desarrollo del potencial humano en las diferentes fases del proceso productivo, para cumplir con los estándares y normas de calidad establecidas por cada empresa.

Particularmente en la empresa Servicios Halliburton de Venezuela S.A., dedicada las actividades de explotación y procesamiento de crudos; se ha observado, en estudios anteriores, cierto desequilibrio en cuanto al desempeño de las funciones supervisoras en los niveles operativos, ya que el ejercicio del liderazgo tiende a la utilización excesiva del poder y autoridad que le confieren los cargos más representativos de la escala jerárquica, aislando factores como: la satisfacción y motivación laboral, sentido de pertenencia, reconocimientos y estima. Por consiguiente, se considera de gran importancia explotar el potencial de líder contenido en los trabajadores como seguidores, que optimicen los recursos e incentiven la participación, sean capaz de conciliar y tener la habilidad de tomar decisiones bajo una nueva óptica en procura de lograr soluciones innovadoras y mantener un buen posicionamiento dentro de un mercado laboral altamente competitivo.

Es necesario destacar que ciertos especialistas en materia de liderazgo señalan que muchas de las grandes compañías norteamericanas, están sobredirigidas y sublideradas, caracterizadas por la búsqueda insaciable de la excelencia y competitividad dentro de todo equipo de trabajo. Este tipo de empresa (producto de las nuevas exigencias del mercado laboral) debe orientar sus esfuerzos en buscar activamente personas con potencial de líderes y someterlas a experiencias formativas para desarrollar ese potencial.

Motivo por el cual se considera de gran importancia diseñar un modelo para la aplicación del Superliderazgo orientado a la estimulación de Líderes dentro de la empresa Halliburton S.A., garantizando un alto compromiso, trabajo en equipo, entrega, fidelidad y pasión en la ejecución de cada una de las actividades operacionales.

Frente a los argumentos señalados y ante la necesidad de un Liderazgo auténtico y efectivo, surge un conjunto de interrogantes que ameritan ser respondidos:

¿Cuáles dispositivos de poder prevalecen en la organización?

¿Cuáles métodos de influencia se aplican durante el ejercicio del poder?

¿Qué características de la personalidad reflejan alto potencial de liderazgo en los trabajadores?

¿Cuáles estrategias servirán de mejora para el ejercicio del Liderazgo en la empresa?

Por lo que se espera dar respuestas acertadas a tales interrogantes.

## **1.2- DELIMITACION DEL PROBLEMA**

El trabajo de investigación está dirigido a la empresa Halliburton Energy Services de Venezuela. Maturín Estado-Monagas. ubicada en la Zona Industrial, durante el periodo comprendido entre noviembre de 2005 y marzo del 2006.

### **1.3- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En vista de que es necesario proporcionar conocimientos y habilidades para desempeñar con efectividad funciones de supervisión del personal, se consideró oportuno realizar una investigación que permita diseñar una propuesta para estimular la potencialidad de liderazgo que pueda presentar los trabajadores de los niveles operativos con el propósito de lograr los objetivos organizacionales y conducir a la empresa hacia la excelencia.

Con la aplicación de este modelo de superliderazgo se pretende fomentar un liderazgo supervisorio que considere a los subordinados parte vital del proceso productivo y se identifique mucho más con ellos, orientándolos a realizar un mayor esfuerzo por ser y sentirse mejor dentro de la organización.

Un liderazgo efectivo no sólo debe enfocarse a detectar fortalezas y debilidades; sino también a prever situaciones y delinear acciones futuras, creando condiciones favorables para la productividad de la empresa. De allí la importancia de crear este factible proyecto, sirviendo de base para futuros estudios orientados a la mejora en el ejercicio del poder empresarial.

### **1.4- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

#### **1.4.1- OBJETIVO GENERAL:**

Proponer un Modelo de aplicación del superliderazgo orientado a la estimulación del Trabajador-Seguidor como Líder en el departamento de “Control de Sólidos” de la empresa Halliburton Energy Services de Venezuela S.A. Maturín. Estado- Monagas.

### **1.4.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- ✚ Identificar los Dispositivos de Poder presentes en la empresa.
- ✚ Analizar los diversos métodos de influencia aplicados durante el ejercicio del poder en la organización.
- ✚ Determinar el grado de disposición de los empleados con respecto al trabajo en equipo orientado hacia el superliderazgo.
- ✚ Analizar la adaptación del modelo de superliderazgo en función a las características de personalidad.
- ✚ Diseñar el proceso de aplicación del modelo de superliderazgo para la estimulación de los trabajadores como líderes.
- ✚ Proponer un formato de Test para la autoevaluación de los trabajadores como líderes.

### **1.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.**

Según los parámetros del trabajo de investigación desde una perspectiva abierta a la interpretación del lector, no se realizó definición de términos para no enmarcar conceptos en el desarrollo de la misma.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

**BELLORÍN, Anigle** (2002). En su trabajo de grado titulado “Propuesta de un Liderazgo Participativo para el Departamento Funcional Support de la Empresa Servicios Halliburton de Venezuela. S.A. Maturín-Monagas” plantea que el liderazgo participativo es un método aplicado para aumentar la eficacia y eficiencia de los empleados, y por consecuencia en toda la organización, cuyo objetivo de investigación fue desarrollar una Propuesta del Liderazgo Participativo en la empresa Halliburton S.A. dirigida específicamente a los jefes de operaciones, donde concluyó que el éxito de una empresa esta detrás de un líder sumergido en un proceso de transición, para lograr los cambios en pro de un liderazgo empresarial efectivo.

**BONINI, Margiori** (2003). En su trabajo de grado titulado “Análisis de los Estilos de Liderazgo Presente en la División de Shared Services en la Empresa Halliburton de Venezuela S.A. Maturín, Edo. Monagas” expone como objetivo general analizar los estilos de liderazgo prevaleciente en la empresa de la rama petrolera, concluyendo que los jefes demuestran poseer diversos estilos de liderazgo y logran el éxito fundamentalmente cuando los subalternos demuestran aceptación por la actuación de quienes los dirigen, siendo necesario destacar que la función de un líder efectivo se basa en enseñar los mejores métodos para la elaboración del trabajo, ayudar a los demás a que trabajen con entusiasmo hacia el cumplimiento de los objetivos para alcanzar resultados satisfactorios.

**GARCIA, Mónica (2004).** En su trabajo de grado titulado “Reflexión, Propuesta y Rediseño de un programa para la formación de Líderes Efectivos”; tuvo como objetivo de investigación proponer la reestructuración de un Programa para la formación de líderes, orientado a la efectividad del empleado como subordinado y como miembro del equipo de trabajo. En conclusión, la formación de líderes efectivos contribuye a la realización de modificaciones eficientes en la organización por la apertura de nuevas perspectivas estratégicas que involucran a los empleados en un proyecto común, conduciéndolos al logro de metas empresariales.

## **2.2. CONCEPTO CAMBIANTE DEL LIDERAZGO**

La idea del liderazgo no es nueva, es el resultado de muchos cambios políticos, económicos y sociales que han tenido lugar a lo largo de la historia de la humanidad; atendiendo siempre a las necesidades de quienes han ejercido el poder dentro de toda sociedad.

Al respecto Mccauley (2005) plantea el siguiente esquema:

### MODELOS CAMBIANTES DE LIDERAZGO

	ANTIGUO	TRADICIONAL	MODERNO	FUTURO
<b>Idea de Liderazgo</b>	Dominación	Influencia	Metas comunes	Relaciones recíprocas
<b>Acción de Liderazgo</b>	Mandar a seguidores	Motivar a seguidores	Crear compromiso interno	Conseguir significado mutuo
<b>Orientación en desarrollo del Liderazgo</b>	Poder del líder	Habilidades impersonales del líder	Auto-conocimiento del líder	Interacción del grupo

Fuente: Mccauley D. Cynthia. Manual de Desarrollo de Liderazgo. 2005. (p.4)

En la antigüedad predominó el ejercicio del poder, comprendido como una idea de dominación fundamentada en el mandato sobre los seguidores. Como puede observarse en la relación de poder entre reyes y súbditos, el principal objetivo era obtener la obediencia o sumisión por parte de los seguidores, los cuales le seguían como por ley natural y sólo dirigían aquellos que habían nacido para hacerlo; sin objeción alguna eran sumisos ante quienes tenían el poder, pues en realidad no existía el liderazgo como tal sino el absoluto poder.

Esta antigua filosofía fue adquiriendo una nueva forma basada en la influencia social, ejerciéndose aún el poder y haciendo uso también de la comprensión y motivación en los seguidores, por medios racionales y emocionales sin perder de vista la oculta intención o esfuerzo deliberado de influir y delimitar la conducta de quienes estaban bajo el mando del poderoso, orientado ahora a la consecución de objetivos.

En el siglo XX, surge la idea de Liderazgo como arte, fortaleciéndose cada vez más en base a la continúa búsqueda de una mayor participación y compromiso interno por parte de los seguidores hacia el logro de las metas comunes, transformando el interés egoísta de las personas por una preocupación social de mayor escala. La incorporación de los elementos anteriores, mantienen sus bases en la figura de un líder meramente representativa, el cual busca la integración y participación del grupo pero sin otorgarle total libertad de acción, ya que las decisiones finales están en manos de los pocos que ocupan los altos niveles jerárquicos.

De esta manera se obtuvo esta nueva interpretación sobre el liderazgo, dado a los diversos estudios referente a esta temática, que permitieron indudablemente establecer una relación positiva entre los actuales actores Líder- Subordinado que conllevan a una mayor motivación, rendimiento laboral y por ende a un mejor alcance de metas organizacionales.

Es necesario destacar que las diferentes nociones de liderazgo no han sido creados para reemplazar a los anteriores, sino para fortalecer ciertas debilidades de las ideas antiguas, mediante el reforzamiento del contenido de los mismos otorgándoles aspectos novedosos y adaptados a las exigencias; producto de las urgencias propias de las crisis sociales que han generado la necesidad de un actual sentido del liderazgo orientado hacia la búsqueda de

sinergia en las organizaciones. Sin embargo, se observan que aún existe la marcada tendencia de administrar el poder aunado a la máxima representación de los seguidores a través de la figura del líder.

Los nuevos modelos de liderazgo deben orientarse a aumentar la igualdad Líder- Seguidor fortaleciendo una relación recíproca, en la que el líder pueda sentirse representado por sus seguidores y viceversa; disminuyendo de tal manera el grado de incertidumbre y de dependencia existente entre los subordinados y el líder, ya que en ausencia de éste, los subordinados no poseen la suficiente autonomía en la toma de decisiones a nivel operativo lo que implica un retraso en la consecución de los objetivos.

Porras (2004) plantea que:

**“La prioridad del líder es cultivar gente de calidad” (p.23).**

Crear y motivar la calidad en las personas significa sensibilizar los corazones, desatar su creatividad y premiar la mentalidad de liderazgo. La transformación del líder no debe ocurrir en el nivel de las técnicas, sino en la naturaleza de la persona.

Por tal motivo, el desafío del liderazgo se orienta hacia la grandeza interna de las personas, renunciando y luchando contra la mediocridad, cuyo futuro radica en la coalición plana y flexible, no de trabajadores sino de líderes, lográndose el tan esperado cambio paradigmático en el pensamiento.

En este nuevo liderazgo la autonomía reemplaza a la dependencia, constituyendo una desviación radical de la conciencia ordinaria habitual y cultivar de esta manera el potencial humano, fundamentada en el

descubrimiento del entusiasmo y el pensamiento positivo. Por tanto se busca el liderazgo situado en los cinco aros olímpicos de la vida: el trabajo, la familia, el ser, la estabilidad financiera y en la responsabilidad social.

Así mismo, el futuro del liderazgo también se caracterizará por una mayor descentralización del poder, libertad de pensamiento, encuentro de capacidades, conseguir significado mutuos mediante la concertación de ideas, respeto basado en la no imposición de unos sobre otros, sino unir esfuerzo individuales para lograr la interacción del grupo. De cumplir con estas características, el liderazgo como tal podría extinguirse y sólo se hará necesario para fines administrativos y tareas rutinarias que exijan solamente la presencia de coordinadores que podrían ser catalogados como líderes dada a la función principal de ayudar a encaminar los esfuerzos del equipo de trabajo bajo un clima acorde con los valores, las políticas, normas y procedimientos organizacionales.

### **2.3. GENERALIZACIONES DE LA RELACIÓN ENTRE LÍDER-SUBORDINADO.**

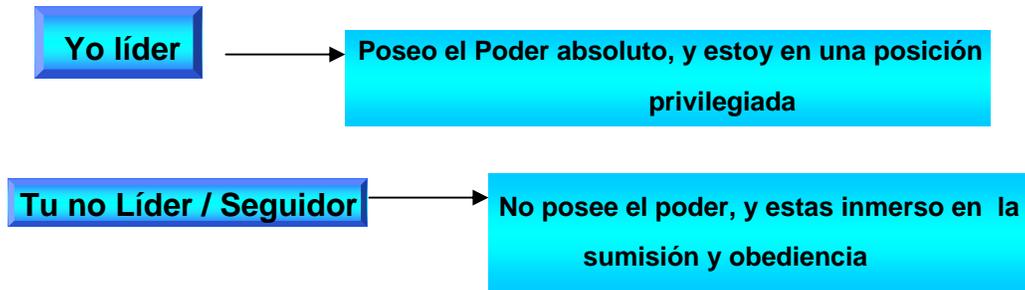
En la administración del Poder se involucra funciones tales como planificar, informar, evaluar, controlar, recompensar, sancionar, entre otros; combinado con un liderazgo organizacional que deberá cumplir con el objetivo de ayudar al grupo a alcanzar sus metas, es decir, satisfacer sus necesidades y expectativas, reduciendo en cierta manera la incertidumbre y la dependencia presente en todo equipo de trabajo. Dentro de esta concepción se destaca que la relación Líder- Subordinado reposa en tres generalizaciones a saber:

- Continua lucha para satisfacer las necesidades, liberar tensiones y mantener equilibrio en las relaciones interpersonales.
- Las necesidades individuales se satisfacen a través de relaciones con otros individuos.
- El proceso de satisfacción de necesidades es un proceso activo y no pasivo. En otros términos el individuo no espera pasivamente que la relación capaz de proporcionarle los medios de satisfacer una necesidad ocurra naturalmente.

El liderazgo es una función de las necesidades existentes en una determinada situación, basado en la percepción del grupo que considera al líder como poseedor o controlador de medios para dar satisfacción a tales necesidades.

En líneas generales, el trasfondo del ejercicio del liderazgo conlleva al establecimiento de fuertes lazos de dependencia hacia el cumplimiento de las expectativas del individuo, enmarcado por una constante representación de un determinado grupo, y dejando que la figura del líder piense y actúe por el equipo de trabajo, generando así una reproducción de dominaciones cuyo aspecto principal es la descalificación del otro.

De lo anterior se deduce que el arte del liderazgo es presentada ante todos como una gran verdad visible, pero esta noción se sustenta en una no verdad, entendiéndose el liderazgo como una nueva modalidad de ejercer el poder traducida en:



Considerando como generalidad en la relación Líder – Seguidor la existencia de una carencia o déficit; el liderazgo emerge por la búsqueda en otra persona de algo que no se posee; si alguien está en capacidad de satisfacer tal carencia puede ser visto como líder por quienes esperan rápidamente calmar sus inquietudes al no tener lo deseado.

#### 2.4. AUTORIDAD = PODER + LEGITIMACIÓN. FORMULA SIMPLE?...

La capacidad de inducir a otros a aceptar las órdenes emitidas (poder) sumada al hecho de que los otros reconozcan y convaliden esa orden como algo coherente dentro de un sistema de valores compartidos ( legitimación) da como resultado la autoridad. Así Weber precisaba como debía ser la autoridad en una organización burocrática propio del pensamiento capitalista.

Según Weber citado por Carrillo y Ruiz (2005) señala: **“Existen tres clase de autoridad: Autoridad Tradicional, carismática racional – legal.”** (p.p.21-22).

La autoridad Tradicional es aquella que conlleva una denominada **Dinastía**, la cual es transmitida por herencia y de carácter conservador, siendo propia de individuos que obtienen el poder por pertenecer a familias

importantes. Este tipo de autoridad se representa claramente por el dominio patriarcal del padre de familia.

En la dominación tradicional, la legitimación del poder viene dada de la creencia en el pasado eterno, en la justicia y en la pertinencia de la manera tradicional de actuar. El líder tradicional es el señor que comanda, en virtud de su estatus de heredero o sucesor, aunque sus órdenes sean personales y arbitrarias, sus límites se fijan a partir de costumbres y hábitos, y sus súbditos obedecen por respeto a su estatus.

En la autoridad carismática, los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican. La autoridad carismática no posee base racional, es inestable, adquiere características revolucionarias y es pulsional orientada por los instintos de velar por el bienestar de los otros. La legitimación de la autoridad carismática proviene de la devoción y arrebató que consigue imponer en los seguidores.

La autoridad racional – legal hace uso de dos (2) dispositivos de poder: **la vigilancia y el castigo**, caracterizado por un conjunto de preceptos o normas que los subordinados consideran legítimos. Es el tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrativa. El grupo dirigente es elegido y ejerce autoridad sobre sus subordinados, siguiendo ciertas normas y leyes. La obediencia se debe a un conjunto de normas y reglamentos legales, previamente establecidos.

Es necesario destacar que en las relaciones administrativas es cada vez más aceptado el hecho de que la efectividad del liderazgo requiere más autoridad que poder. La autoridad necesita fuerza para imponerse muchas

veces a través del discurso, carácter coercitivo, ya que con él se obtiene obediencia de los demás aunque no sea de manera voluntaria. El poder por el contrario, es la habilidad de lograr que los demás actúen libremente pero por la influencia personal del líder.

De lo anterior se deriva entonces, la necesidad de legitimar el poder para que este sea visto como autoridad y no como mero capricho de quien está al frente del grupo, porque es bien sabido que para algunas personas no es placentero ser dominado por otros; pero cuando esa influencia la ejerce alguien quien legítimamente debe desempeñar esa función los seguidores tiende a aceptarlo y a respetarlo confiando en lo que el líder plantea e incluso puede sentir la necesidad de ayudarlo para liderizar juntos al grupo.

En cuanto a la interrogante Autoridad = Poder + Legitimación, Fórmula Simple?, se ha considerado que dicha fórmula aplicada al entorno empresarial no es simple, por el contrario es compleja, dada la notable realidad que evidencia una autoridad tendiente a maximizar el poder (abuso de éste), reconociéndose el despotismo presente en el ejercicio de las funciones de los puestos dentro de la organización, orientado siempre a la manipulación del trabajador y a la utilización de la AUTORIDAD como legalizador falso del abuso de poder.

## **2.5. SUSTITUYENDO LA AUTORIDAD POR EL LIDERAZGO**

La gerencia se ha movido durante muchos años bajo las funciones de dirección y control, esta situación está siendo cada vez más revaluada en las empresas, dando paso a una mayor autonomía en todos los niveles organizacionales y apostando al desarrollo de líderes eficaces hacia la búsqueda por mejorar el desempeño corporativo.

En muchas empresas, las decisiones son tomadas por pocas personas, las cuales deciden por los demás acerca del futuro, no sólo de ellos mismo, sino de la empresa y de todas las personas que laboran en ella. Afortunadamente esta tendencia está desapareciendo gradualmente ya que se ha evidenciado la necesidad de dar verdadera participación y autonomía a las personas en todos los niveles jerárquicos de la organización.

La dirección y la autoridad se encuentran centralizadas y están siendo reemplazadas por los principios del liderazgo, entendiéndose éste no como el otorgarle poder a un único líder sino, más bien, generar en cada uno de los empleados líderes la esencia del compartir objetivos y trabajo en conjunto para alcanzarlos; claro siempre será obvio la presencia de un mayor nivel de autoridad en el “Líder Legítimo” pero dando oportunidad de sobresalir al resto del grupo (otredad) en cuanto a la solución de problemas, respetando y aceptando las opiniones de cada uno como alternativas factibles propias del individuo, con cualidades y atributos de líder que difícilmente son aprendidas durante su desarrollo profesional. Ciertamente los atributos son capacidades que pueden ser aprendidas por quienes deseen ser líderes y en cierta medida son más necesarias que las cualidades.

Lo verdaderamente importante es que con cualidades o atributos, con conocimientos o habilidades, la autoridad debe ser puesta en práctica a la par del liderazgo, para influir legítimamente en los demás, pero siempre considerando a quienes al fin y al cabo son los que dinamizan a las organizaciones (el grupo de trabajadores) que también pueden generar magnificas soluciones, pero que muchas veces se cohiben de expresarlas por el autoritarismo presente y la falta de un verdadero liderazgo.

## 2.6. EL PODER Y SU ESTRATEGIA.

La clásica definición de Dahl (1957) citado por Barón (2002). establece:

**“El Poder designa una capacidad que A tiene para influir en B, de modo que haga algo que de lo contrario no realizaría” (p.2/7).**

De esta conceptualización surgen dos (2) aspectos importantes tales como:

1. Existe un potencial. El poder como un potencial tiende a mantener equilibradas las relaciones entre las partes debido al temor que puede acarrear las partes implicadas.
2. Se establece una relación de dependencia de una de las partes hacia la que ejerce el poder. La relación de dependencia se produce debido al control que el líder ejerce sobre los recursos que la persona o grupo necesita.

Las características definitorias anteriormente descritas, muy posiblemente el aspecto más relevante se centra en la relación de dependencia, pues al aumentar el nivel de ésta, mayor poder tendrá el individuo con respecto al otro. En general, cuando se controla un recurso que otros necesitan, se establece una dependencia directamente relacionada con el grado de control sobre dicho recurso.

Mintzberg(1983) citado por Barón (2000) plantea que:

**“Las características que hacen a un determinado recurso valioso son fundamentalmente tres: la importancia del recurso, la escasez del recurso y la insustituibilidad del recurso”. (p.6/10).**

**Importancia del recurso.** A medida en que el recurso controlado se manifieste importante para una de las partes, mayor será el interés con el que éste la busque, y consecuentemente, mayores serán los esfuerzos que esté dispuesto a desplegar para conseguir su objetivo. Lo controlado por una de las partes ha de ser percibido como algo importante por el otro.

En el ámbito organizacional, las compensaciones directas e indirectas representan un claro ejemplo de un recurso importante, controlado por los directivos y apreciados por los subordinados, quienes utilizan sus capacidades tanto físicas como intelectuales al máximo por lograr una excelente remuneración. Es por ello que los directivos al percibir la importancia otorgada por parte de los subordinados, utilizan este tipo de recurso para lograr los objetivos organizacionales.

**Escasez del recurso.** Si algo existe en abundancia o puede obtenerse desde múltiples fuentes, se debilita fuertemente la relación de dependencia establecida, y por tanto disminuye el poder del que controla el “recurso”. Para crear dependencia es preciso que un recurso sea percibido “escaso” y despertar así el interés por tratar de conseguirlo, pues si ha de existir dicho recurso en abundancia no se requerirá tanto esfuerzo en alcanzarlo y por consiguiente el poder se desvanecerá paulatinamente.

En el competitivo mercado laboral de hoy se ve claramente reflejado esta situación por la escasez de puestos vacantes dentro de organizaciones prestigiosas, lo que otorga a los empresarios suficiente poder para imponer

condiciones o establecer los denominados “ Perfiles” con alto grado de exigencia, que permitirá enmarcar o moldear al individuo de acuerdo a sus propias conveniencias y necesidades organizacionales, no dejando opción al trabajador de estar o no de acuerdo con las condiciones de empleo.

**La insustituibilidad del recurso.** Cuanto menos sustitutos tenga un recurso requerido por alguna de las partes, mayor será el poder que posee aquella parte que lo controla. En la medida en que existan fuentes de sustitución para satisfacer las necesidades que deberían ser cubiertas con el recurso requerido, menos posibilidades existirán de establecer una relación de dependencia hacia la parte que controla dicho recurso.

Robbins (1987) ilustra este concepto denominándolo elasticidad del poder y definiéndolo como:

**La respuesta relativa del poder se debe a los cambios en las alternativas disponibles (p.282).**

Según el señalamiento de Robbins, la elasticidad del poder radica en las diversas opciones que existan para sustituir los recursos. Si nos situamos nuevamente en el mercado laboral, las empresas que demandan candidatos altamente competitivos para cubrir sus vacantes, pueden en determinado momento presentar dificultades para encontrar al candidato idóneo, otorgando así un mayor poder al trabajador, quien podrá percibirse así mismo como “insustituible”, generando cierto equilibrio de poder ya que éste no estará concentrado en una de las partes.

## 2.7. DISPOSITIVOS DE PODER (PENSAMIENTO FOUCAULTNIANO).

El ambiente organizacional gira entorno a 3 elementos: el dominio, control y la manipulación, cuyos “conocimientos” o “saberes” se restringen a quienes sólo deben obedecer de manera sumisa las órdenes, ya sea por razones como las represalias, pérdida del empleo o el no reconocimiento profesional, lo que ha generado diversas consecuencias negativas como lo son los intereses no comunes durante la ejecución del trabajo.

Actualmente se establecen estrategias empresariales que impulsan ciertas conductas “deseadas” en un momento determinado. Estas acciones o mecanismos permiten indudablemente influir en el otro para lograr los objetivos propuestos conocidos bajo la denominación de **Dispositivos de Poder**.

Los dispositivos de Poder son medios, mecanismos a través de los cuales se ejerce el poder. Estos dispositivos están determinados por la autoridad que le confiere el estatus a quienes podrían ejercer tan deseado poder en la organización.

En este contexto de las relaciones del Poder empresarial, Porras (2004) identifica siete (7) dispositivos de poder:

**El poder coercitivo, de premio, persuasivo, de conocimiento, de posición, personal, del experto. (p.p.22-25).**

**El poder coercitivo**, tiene su base fundamental en el miedo, el temor a las consecuencias negativas de la desobediencia. Descansa su aplicación en las amenazas, las sanciones físicas, la reproducción de la frustración o el

control y restricción de la satisfacción de alguna necesidad. Este poder es el más frecuente en organizaciones fuertemente normativas, manifestándose a través del despido o sanción.

**Poder de Premio**, las personas se someten a los deseos de otros porque esto les proporcionara beneficios, fundamentalmente materiales. Tal concepto puede reflejarse en la ausencia de gratificaciones o la negación del desarrollo profesional.

**Poder persuasivo**. Se orienta hacia la concesión y manipulación de premios simbólicos, capacidad de decisión, asignación de estatus o bien influencia en las normas del grupo.

**Poder de conocimiento**. Se basa en el acceso o control de la información necesaria para posibilitar la toma de decisiones en el grupo o en la organización.

**Poder de posición**. Se refiere a la posición en la cual un individuo desarrolla su rol organizacional dentro de la estructura. Es la propia división del trabajo que suministra el poder.

**Poder personal**. Indudablemente relacionada a las características personales tanto en el ámbito físico como en rasgos de la personalidad. El “carisma” es el aspecto que nutre este ejercicio del poder.

**Poder del experto**, referida a la competencia o pericia con la cual se llega a dominar información o habilidades especializadas para anteponer sus decisiones a las de los demás. A medida que los trabajos se especializan

progresivamente, aparece la figura del “experto”, por lo que se le confiere una gran posibilidad del poder.

Cabe destacar que los dispositivos de poder permiten controlar la conducta de los empleados y por ende su desempeño dentro de la organización, con el propósito de obtener por parte de ellos: lealtad, sentido de pertenencia, fidelidad, entrega y entusiasmo para con la empresa. Sin embargo el uso deliberado de los mencionados dispositivos puede acarrear efectos negativos impidiendo un armónico ambiente de trabajo, por lo que se recomienda una sana práctica de éstos exclusivos mecanismos.

Foucault argumenta que los mecanismos de poder se encuentran contenidos en el máximo dispositivo llamado “Discursivo”, el cual tiene como principal estrategia ejercer el poder a través de la palabra. Este dispositivo discursivo gira entorno a los comportamientos considerados ilícitos e indecentes, no imponiendo sobre ellos un silencio ni una prohibición, por el contrario una constante práctica ilícita se podría transformar en legal mediante el discurso.

Esto evidencia que a través del discurso se puede ejercer el poder de una manera sutil casi imperceptible lo cual incrementa su efectividad en diferentes ámbitos de la vida social, dado a la capacidad para influenciar en el otro y lograr la tan deseada persuasión sin objeción alguna.

Ciertamente esta persuasión busca placer y poder a través de una relación de captación, seducción y reforzamiento recíproco entre quién ejerce el poder y el influenciado, para evitar focos de resistencia en esta red de poder y lograr convencer al otro sin imposiciones, sólo con demostraciones de la existencia del “Poder Personal”.

## **2.8. EL PODER COMO UNA CARACTERÍSTICA INSEPARABLE DE LAS RELACIONES SOCIALES.**

En la segunda mitad del siglo XX Michel Foucault , estudia el poder como una consecuencia de las relaciones sociales y que produce variados efectos tanto positivos como negativos en las sociedades.

De acuerdo con Foucault (1976):

**“El poder no es una institución, no es una estructura ni una fuerza de la que dispondrían algunos: es el nombre que se le da a una situación estratégica compleja en una sociedad dada.”(p.123)**

Foucault intenta caracterizar, en un primer momento, el funcionamiento de lo que él llamó la “micro-física del poder”, reflejada en las relaciones que se establecen en el ámbito de las instituciones sociales (institución penitenciaria por ejemplo), cuyos procedimientos evidencia al poder como práctica común bajo el fenómeno del **“Panoptismo”** ,que opera en una vigilancia continua y personalizada, basándose en mecanismos de castigos -recompensas y por último la corrección como forma de modificación-transformación de acuerdo a las normas preestablecidas.

Por consiguiente, el objetivo fundamental del Panoptismo es fijar o incluir a los individuos dentro de un aparato de normalización; ligándolo al proceso de producción y de formación o corrección bajo una determinada norma cuyo efecto común y devastador es la exclusión del individuo. Por lo que se puede asegurar que esta manera de ejercer el poder disciplinario inaugura un castigo silencioso que opera con la finalidad de producir cuerpos domesticados, obedeciendo a una causalidad múltiple: la economía

potenciada por el crecimiento de las fuerzas productivas y el incremento demográfico.

En otro sentido, las diversas y variadas relaciones que se dan en toda sociedad, en sus conflictos y sus luchas; Foucault sostiene que el poder es coextensivo al cuerpo social, no es posible estar fuera de ese espacio estratégico de poder; asegurando además que en donde hay poder, hay resistencia, siendo dos elementos necesarios y normales en toda relación social.

Para reforzar este planteamiento, es importante señalar que la resistencia en los grupos sociales refleja la existencia del Poder, afirmándose que el poder y la resistencia son interdependientes, no se puede concebir la estrategia del poder libre de oposición. Es decir, todo individuo al percibir la capacidad de influencia en el otro, se activará su mecanismo de defensa para evitar ser persuadido y estar bajo la sumisión y obediencia que el otro pretende obtener.

## **2.9. EL PODER ENTENDIDO COMO CAPACIDAD.**

Los seres humanos por lo general nos valemos de muchísimos argumentos, recursos, influencias, entre otros, para alcanzar una meta y precisamente a esto nos referimos cuando hablamos de poder como capacidad.

Fernández O (2005). indica que:

**“La palabra poder proviene etimológicamente del infinitivo latino Posse cuyo significado remite a la capacidad de realizar algo, hecho de tener la fuerza para hacerlo”. (p.2/5).**

El autor hace referencia a que el poder no es más que una capacidad que se posee o no, siendo los medios que alguien tiene para obtener lo que desea. Entendiéndose como los medios las personas, recursos, información, carisma personal, entre otros.

Max Weber (1977) asegura que el Poder es:

**“La probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de la relación social, aún contra toda resistencia”. (p.43).**

Según el criterio del autor, algunos elementos han de ser tomados en cuenta al hablar de poder, entre lo que se destaca: en primer lugar, la probabilidad efectiva de hacer valer esa voluntad a pesar de las resistencias reales o potenciales del más variado orden. En segundo lugar, el ejercicio de ese poder puede tener un fundamento muy diverso, no precisamente una legitimación entre el grupo, por lo que no siempre se acepta como legal el poder que posee uno u otro.

Por consiguiente, Weber agrega algo más, la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato o precepto determinado contenido entre personas; por ello se habla de una capacidad, no sólo para ejercer presión sino para que el grupo acepte y obedezca las órdenes de quien posee el poder.

En síntesis la capacidad del poder se debe basar en la búsqueda de un encuentro entre los principales actores (Líder- Seguidores), caracterizándose

por el logro de la concertación de ideas y evasión de imposiciones unos sobre los otros, considerando siempre a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo como parte vital dentro de toda relación social, bien sea política, económica, empresarial, o en cualquier otro ámbito.

## **2.10. PODER BASADO EN EL CONSENTIMIENTO.**

El poder no se puede concebir sólo como una capacidad que se tiene o no, ya que la aceptación por parte del grupo es crucial para que el ejercicio real del poder pueda darse.

Al respecto Arendt (1986) plantea:

**“El poder no es nunca una propiedad individual....” (p.64)**

Ciertamente el poder pertenece al grupo y sobrevive sólo en la medida que el grupo permanece. El colectivo es el que otorga investidura de poder a alguien y lo autorizan a actuar en su nombre.

Esta teoría es relativamente cierta dentro del ámbito organizacional ya que si el trabajador no reconoce que quién da las órdenes es quién tiene el poder, quizás omite a dicha orden. También podemos ejemplificar el poder fundado en el consentimiento claramente en las empresas bajo la modalidad de sindicatos, donde son los trabajadores quienes eligen a sus representantes, reconociendo en ellos la presencia del poder y su capacidad de influencia.

Evidentemente, un factor esencial para ejercer el poder basado en el consentimiento es gozar del **reconocimiento público** que respalde la

autenticidad del poder otorgado al elegido como representante del grupo. La inexistencia de la identificación Líder- Grupo puede generar la disminución del efecto representativo propio de las relaciones, por lo que sin importar la autoridad conferida por el cargo, el poder será sólo ejercido con el consentimiento de los demás.

Cuando el apoyo o consentimiento de poder por parte del grupo desaparece, esa influencia sobre los demás se desvanece y se puede transformar en tiranía. Para el autor, la tiranía representa el grado supremo de violencia y el grado mínimo de poder, es decir, la forma extrema de poder es todos contra uno y la forma extrema de violencia es uno contra todos.

La tiranía es sinónimo de irracionalidad y abuso descarado del poder. Considerando que es la colectividad que reconoce el poder y otorga el poder, según la autora antes citada, es el mismo grupo quien lo desaparece, lo suprime y lo elimina; pero cuando aún derogado, quien lo ejerce insiste en dar ordenes, ya se convierte en **tiranía**, en abuso de poder, que atenta contra la tranquilidad de las masas.

En un grupo de trabajadores que estén dirigidos con una orientación “tiránica”, ninguno estará satisfecho y mucho menos querrá colaborar en la conducción del grupo, coartando las habilidades del “Líder” que pueda tener alguno de esos trabajadores y por supuesto dejando a un lado la posibilidad de obtener mayor rendimiento.

## **2.11. LOS MÉTODOS DE INFLUENCIA.**

El poder desarrollado en los procesos de interrelación social entre individuos o grupos es considerado como un mecanismo de influencia, cuyo

actor principal (líder) obliga o mediatiza la conducta del otro (seguidor) con el propósito de cumplir tanto objetivos organizacionales como personales.

Barón (2002) identifica tres elementos principales durante el proceso de influencia como lo son:

**“El agente (líder), el receptor (seguidor) y los métodos de influencias” (p.10/15).**

**El agente** es quién ejerce la influencia, formal ó informalmente mediante la utilización de recursos que los demás valoran, mostrando un nivel de motivación por influenciar a la otra parte. En este sentido, estudios como los de SCHULZE (1965), ATKIN-SON y FEATHER (1966), WINTER (1973), KIP-NIS (1976)... concluyen que la cantidad de poder que un individuo ejerce, depende de su necesidad de poder y de su interés por ejercerlo.

En cuanto a los aspectos de la personalidad del agente se destaca entre otros la tendencia hacia el maquiavelismo y narcisismo, por lo que se considera rasgos que indican mayor probabilidad de lograr obediencia entre los **receptores**.

**El receptor(es)** es quién o quienes reciben la influencia del agente, presentando los aspectos tales como: los recursos disponibles, las necesidades de los mismos, el proceso de conformidad presente en el receptor generando conductas de sumisión, identificación e internalización que indudablemente inciden en la relación de influencia.

En tal sentido, **la sumisión** es producida cuando el receptor acepta la influencia esperando conseguir una reacción favorable del agente en ejercicio.

**La identificación** esta referida a cuando el receptor establece ó mantiene una relación satisfactoria con el agente para sus expectativas, necesidades y motivaciones.

**La internalización** se produce como consecuencia del desarrollo de conductas satisfactorias y reforzantes hacia la aceptación del ejercicio de la influencia.

#### **2.11.1. LOS MÉTODOS DE INFLUENCIA A NIVEL ORGANIZACIONAL. (EJERCITAR PODER PARA INFLUIR EN OTROS).**

Los métodos de influencia se describen como las acciones o actividades a través de las cuales una de las partes consigue influencia y mediante ella, poder sobre las demás partes. Estos métodos pueden clasificarse en Directos e Indirectos.

Según Kotter (1999), los Métodos Directos de influencia son:

**Aquellos que permiten persuadir directamente a los otros de manera rápida con solo órdenes y solicitudes breves dadas por el agente. También suelen llamarse métodos de Influencia cara-cara basados en los siguientes criterios (pp.139-142):**

<b>Métodos Cara a cara. Actuación del agente</b>	<b>Aspectos influenciables</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Ejercicio de poder basado en la obligación	Cuando el otro percibe la legitimidad	Rapidez de influencia otorgada por la estatus que ocupa	Se podría percibir como ilegítima y abuso de poder.
Ejercicio de poder basado en la habilidad percibida.	Cuando el influenciado reconoce la habilidad del agente	Rapidez de influencia, admiración y respeto por parte del receptor.	Inseguridad, desconfianza y falta de convicción por parte del receptor cuando se perciba la carencia de habilidades del agente.
Ejercicio de poder basado en la identificación con el agente.	Cuando el influenciado y el agente poseen intereses similares.	Consenso y mutuo acuerdo entre los actores	La influencia se ve restringida sólo a ideales que sustentan la identificación
Ejercicio del poder basado en la dependencia percibida.	Cuando las conductas del receptor requieren constante supervisión.	Permite corregir errores propios de la inexperiencia por parte de los receptores	En la medida que desciende la supervisión puede aumentar la seguridad del receptor y por consiguiente puede ganar más poder desplazando al agente.
Ejercicio del poder coercitivo basado en la dependencia percibida.	Cuando las conductas del receptor requieren constante supervisión	Permite corregir errores propios de la inexperiencia por parte de los receptores	Constante uso de represalias y castigos.

Fuente: Kotter, John. La verdadera labor de un Líder. 1999. (p.p.137-139)

Según lo descrito anteriormente, cada uno de los métodos de influencia directos posee diferentes ventajas y desventajas.

Al respecto Kotter (2000) señala como ventaja del método cara-cara basado en la habilidad percibida lo siguiente:

**“El ejercicio de poder basado en una habilidad percibida o en la identificación con un directivo, puede utilizarse a menudo para orientar la conducta inmediata de alguien y por eso puede tener un impacto duradero” (p.140).**

También es importante reconocer las desventajas asociadas con el uso del poder basado en una dependencia. El trabajador que se siente dependiente del superior porque éste puede recompensarlo, aceptaría rápidamente cualquier requerimiento; pero en caso de no luego hacerle el seguimiento correspondiente, el superior no podrá darse cuenta fácilmente si el subordinado obedeció o no las órdenes emitidas. Así mismo, los intentos de influir en base a una aceptada dependencia parece estimular al otro a tratar de obtener algún poder que pueda compensar el de directivo, utilizar en forma coactiva el poder es muy arriesgado pues se generan diversos conflictos entre los actores principales.

Los directivos eficaces recurren con frecuencia a más de una forma de poder para influir en otros, combinando los distintos métodos que existen. Por lo que se hace de uso común esta novedosa práctica (combinación de métodos), logrando alcanzar las metas sin necesidad de recurrir a sanciones y castigos.

Según Kotter (1999) define a los Métodos Indirectos de influencia como:

**Son aquellos que se ejerce a través de otras personas influyentes o representativas para el receptor, mediante la manipulación externa que el agente pueda poner en práctica. (p.p.142-145).**

Al igual, suelen utilizarse como métodos indirectos los cambios en el medio ambiente de individuos y grupos, modificando las descripciones de cargo, los sistemas formales de evaluación de desempeño, los incentivos intrínsecos disponibles, la tecnología, los recursos disponibles, entre otros.

## **2.12. PERSONALIDAD Y LIDERAZGO. RELACIÓN ENTRE EL NARCISISMO, MAQUIAVELISMO Y LIDERAZGO.**

### **2.12.1 LIDERAZGO NARCISISTA**

En las investigaciones del liderazgo, existe un tópico de particular interés como lo es el desarrollo de la personalidad narcisista. El narcisismo es la principal fuerza motriz para ejercer el liderazgo, ya que los individuos con fuerte personalidad narcisista están más comprometidos en arduos procesos que implica la obtención del poder.

Por consiguiente, toda personalidad narcisista es considerado eje fundamental en eterna búsqueda de posición e influencia, dada a las siguientes características: exhibicionismo, indiferencia o marcados sentimientos de coraje como respuesta a las críticas, autosuficiencia, preocupación por estatus, prestigio y superioridad; viven la ilusión de ser servidos y que sus propios deseos toman prioridad sobre los otros, y por último sensación de grandiosidad expresada en fantasías o modos de conducta que logran obtener la sumisión por parte del otro basado en puntos de vistas irrefutables, infalibles y autogenerador para ocasionar una inagotable sed de admiración y adulación.

Kernberg (1979) citado por Ramírez (2005) señala que:

**“Las personalidades narcisista están estimuladas a menudo por intensas necesidades hacia el poder y el prestigio para asumir posiciones de autoridad y liderazgo, los individuos con tales características se encuentran frecuentemente mejor a llegar a posiciones de liderazgo”. (p.3/20).**

En un contexto similar, Reich (1949) citado por Ramírez (2005) se refirió a la personalidad fàlico- narcisista como:

**“Segura de sí misma, a menudo arrogante, clásica, vigorosa y muy impresionante... Tienden a hablar claro y alto, tienden a conseguir posiciones de dirección en la vida y a resentirse en las de subordinación... Si su vanidad es lesionada, ellos reaccionan de dos posibles formas: con fría reserva, profunda depresión o viva agresión” (p.5/20).**

En efecto un narcisista puede llegar a ser muy exitoso en su nivel normal no patológico lo cual suelen llamarse “Narcisista Productivo”, dada a su capacidad de creatividad y visión de grandes diseños al darle significado a los arriesgados retos de cambiar al mundo. Pero el peligro radica en los excesivos sueños irreales alimentados por grandes proyectos, viviendo en la fantasía de que sólo los enemigos o las circunstancias pueden bloquear su éxito.

Es por ello que dentro de las debilidades de la personalidad narcisista se puede presentar la paranoia fundada en delirios de grandeza como consecuencia derivada del poder. La sola presencia del temor a perder el liderazgo puede convertirse en una obsesión si por mantenerse en el estatus ha sacrificado todo: ideología, familia, amigos, entre otros. Este pensamiento

paranoico conlleva a una soledad dada por el adhesivo uso del poder, sobre todo si el poder es la única fuente de autoestima y de estimación de los demás.

La predisposición a padecer paranoia no sólo es fruto de un abusivo uso del poder. Detrás de la superioridad o delirios de grandeza, del liderazgo que han llegado ha ejercer muchos dirigentes, se esconde una personalidad frágil, diezmada por un gran sentimiento de inferioridad, pero con una gran voluntad de superación.

#### **2.12.1.1- ORIENTACIONES NARCISISTAS**

Existen tres tipos de líderes Narcisistas, denominados como: líderes narcisistas reactivos, líderes narcisistas de autoengaño y líderes narcisistas constructivos.

Kouht (1971) citado por Ramírez (2005) asegura que:

**“El líder narcisista reactivo integra dos importantes esferas del Yo, en su infancia temprana, como lo es el Yo Grandioso y la Imagen Paterna Idealizada”. (p.14/20).**

Es decir, estos líderes se basan en los sentimientos de omnipotencia, tratando de exhibir sus capacidades desarrolladas y querer ser admirado, típicamente el “Yo soy perfecto y tú admírame”.

En el ámbito organizacional, los líderes narcisistas reactivos se caracterizan por su extremada imponencia y exhibicionismo, cuida a sus subalternos de otros líderes para lograr así su propio beneficio, cuyos

seguidores desempeñan sencillas funciones para sobrevivir ante las imposiciones por parte de estos líderes, ignorando completamente las necesidades de sus subordinados. El líder reactivo presenta características disfuncionales al tomar decisiones importantes, pues sienten que pueden resolver todo problema en el medio que se desenvuelven, a tal grado que no necesitan estudiarla con profundidad.

Kohut y Wolf (1978) describen al líder narcisista de autoengaño como:

**Un Yo sobreestimulado o sobrevalorado que nunca aprendieron a moderar su imagen grandiosa de si mismo, cuyos ideales de perfección han sido demasiado exigentes (pp. 413-414).**

Sin embargo estos líderes son mucho más accesible que los líderes reactivos, ya que muestran mayor interés por sus subordinados dados a escuchar la opinión de los otros y exteriorizándose por el deseo de parecer simpáticos, más que un genuino interés. No obstante también muestran hipersensibilidad a las críticas, extrema inseguridad y una fuerte necesidad de ser amados.

En la toma de decisiones estratégicas, el líder narcisista de autoengaño presenta un grado de ansiedad, debido a que desea hacer el mejor trabajo, asegurando ser admirado y respetado. Estudia totalmente las situaciones y solicita la opinión de los otros, cuya orientación del líder de autoengaño es de naturaleza transaccional.

Talloni (2005) señala que los narcisistas constructivos:

**“No sienten las mismas necesidades de falsear la realidad para negociar con las frustraciones de la vida”. (p. 3/5).**

Estos líderes narcisistas generan un sentimiento de vitalidad positiva derivada de la confianza en su valor personal, disfrutando de la admiración, con tendencia a la apreciación realista de sus habilidades y limitaciones, reconociendo también las competencias de los otros. Aunque en algunas ocasiones el líder narcisista constructivo carece de verdadera empatía y puede ser propenso a utilizar a otros como instrumentos para realizar sus propios proyectos, reflejando cierta frivolidad o arrogancia, sin embargo tienen la habilidad para inspirar y crear una causa común.

La independencia de los líderes narcisistas constructivos pueden promover la creatividad y visión necesaria para comunicar energía en los seguidores, empleando su perseverancia.

### **2.12.2. LIDERAZGO MAQUIAVÉLICO.**

El líder maquiavélico es aquel que tiene el poder de influir en otros y hacer que lo sigan, sin importar mucho como lograr “convencer” a los seguidores, con el único propósito de escalar posiciones mediante la manipulación y uso de los seguidores para fines protagónicos, haciendo prevalecer ideologías destructivas en la satisfacción de los intereses económico-social del grupo.

Vegas (2005) considera que:

**Cuando la manipulación es exitosa, se vuelve una variante eficaz del maquiavelismo, filosofía política según la cual los fines**

**justifican los medios, ante la imperiosa necesidad de que el príncipe mantenga su dominio sobre el súbdito, el fuerte sobre el débil, el líder sobre los seguidores. (p.2/8).**

El poder es un fin en sí mismo, de tal modo que los demás resultan medios o instrumentos, incluso las personas (concepción de Maquiavelo-reconocido autor de la obra maestra “El Príncipe”). Por ello, la acción del líder maquiavélico no se basa en el amor, sino en la capacidad de hacerse obedecer por la intimidación, las amenazas y los castigos. El Líder maquiavélico trata de seducir, conmover e impresionar para manipular, no piensa en la moralidad de su actuación porque lo bueno y lo malo les son indiferentes, sólo le interesa el poder para dominar y usar a las personas, considerando legal la aplicación de todos los medios incluso los ilegales para obtener el poder.

Este tipo de liderazgo se caracteriza por ser situacional y meramente oportunista. El líder maquiavélico es un excelente retórico y modificador de opiniones y criterios; suele denominársele camaleón social por supereditar todo a su conveniencia, utilizando incluso instrumentos inmorales para conseguir sus objetivos e involucrándose en ocasiones en fraudes, engaños o violaciones.

El líder maquiavélico encubre la naturaleza de los motivos, medios y fines, tratando al seguidor como ingenuo, incrédulo y moldeable, de manera tal que no ofrezca resistencia ni se interponga a sus auténticas necesidades. Pueden realizar actuaciones inhumanas mostrándolas como justas y benévolas.

El alto grado de maquiavelismo en el ejercicio del liderazgo perjudica significativamente al seguidor, ya que éste sufre de una pérdida sustancial de sus capacidades, quedando inhabilitados para deliberar, decidir o elegir el curso de acción que más le conviene, limitando su posibilidad de negociar, evadir, resistir o librarse de las relaciones de poder.

Esto indudablemente perjudica la relación Líder- Seguidor, alejando al ejercicio del liderazgo de la idea futurista del mismo en que la autonomía del seguidor es lo que predomina. El liderazgo maquiavélico puede generar consecuencias muy negativas ya que se impone la voluntad del líder independientemente del daño que puede ocasionar a terceros.

### **2.13. TRABAJO EN EQUIPO. BASE PARA EL EJERCICIO DEL SUPERLIDERAZGO**

En las organizaciones modernas la mayoría de las personas trabajan en equipo, y ya nadie puede ejercer sus funciones completamente aislado de los demás; los resultados dependen de lo bien que las personas pueden coordinar sus esfuerzos para lograr objetivos en comunes respetando las opiniones de los otros.

Orsini (2005) asegura que:

**“La eficiencia humana es algo que todos quieren y que se aprecia universalmente cuando se alcanza; existiendo dos maneras de aumentarla:**

- 1. Concentrarse en el individuo.**
- 2. Concentrarse en el equipo”.** (p.2).

El trabajo en equipo es un proceso colectivo, mediante el cual se fusionan los conocimientos, habilidades, ideales, motivaciones, talentos, competencias de cada individuo. Cuando los participantes comprenden el concepto del trabajo en equipo pueden valerse de ello para mejorar su propio desempeño y corregir fallas personales o del grupo mediante la participación activa de todos los miembros del grupo, siendo esto la esencia del trabajo en equipo.

Los líderes deben presentar una visión de posibilidades futuras, asegurando el trabajo en equipo para identificar barreras y derribarlas, cambiando comportamientos indeseables por otros que puedan llevar a un desempeño óptimo y dejando atrás estrategias que incluyen el ejercicio de poder para imponer obediencia, el empleo de alguna recompensa para moderar la resistencia y la negociación para llegar a una posición que no alcanza a ser la ideal. Por el contrario, es mucho más positivo estimular la participación del empleado en la creación de la visión que imponerle la visión a un equipo.

La clave del trabajo en equipo está en la participación conjunta de los miembros, dando como resultado un mayor posibilidad de éxito en el ejercicio del superliderazgo. Si la participación es negada a los miembros del equipo, alguno de los recursos disponibles permanecerán inutilizados y lo más importante aún, que la falta de ésta podría anular la posibilidad de soluciones emergentes. Por tal motivo el superliderazgo no puede concebirse sin la puesta en práctica del trabajo en equipo.

Obtener el máximo beneficio del compromiso, la participación, la iniciativa vigorosa, la creatividad, la excelente investigación, el apoyo, la eficaz solución de conflictos, la sólida toma de decisiones y el amplio

aprovechamiento de las críticas constructivas, son aspectos que el líder debe tomar en cuenta para fomentar la formación del equipo de trabajo.

El líder carga con la responsabilidad final del éxito del trabajo grupal, enfrentando riesgos que son inherentes al ejercicio de poder, mediante estrategias con las que racionaliza, transa u oculta sus verdaderos motivos que influyen en la conducta de los miembros del equipo para obtener beneficios. Lo importante para el ejercicio del superliderazgo es el aprovechamiento eficaz de los recursos del equipo para producir resultados positivos.

### **2.13.1. ¿SE BUSCA SINERGIA O SE HACE LO QUE EL LÍDER QUIERE?...**

Definir sinergia es algo complejo, pues es necesario considerar todos los factores que intervienen en ella, pero si lo que pretendemos es alcanzarla, tendremos que comprender claramente temas como liderazgo, trabajo en equipo, sin olvidar los efectos de la cultura organizacional.

La sinergia es un indicador del buen funcionamiento del equipo de trabajo, y se evidencia cuando el resultado del equipo supera la suma de los aportes individuales. Sin embargo, la única razón por la que una empresa quiere que sus empleados trabajen en equipo es, para que logren mejores resultados cumpliendo con las metas organizacionales, dejando a un lado el verdadero sentido del trabajo en equipo (sinergia). Si esto no se logra ¿cuál es la razón para trabajar juntos?...

Muchos líderes creen que trabajan en equipo, aunque en sus empresas persisten problemas de baja productividad, alta rotación de personal muy

calificado, de conflictos inter-departamentales, que se agrava por la limitada libertad de acción para los trabajadores sumisos ante las imposiciones de los altos directivos.

La sinergia puede no ser sinónimo de excelencia, sino simplemente mejor que los malos resultados individuales de los integrantes de un grupo. Sinergia es alcanzar en equipo un resultado que ninguno de sus miembros hubiera podido alcanzar sólo. Es por ello la necesidad de su inclusión en todo equipo de trabajo. Pues bien, para lograr un alto rendimiento continuo de todos los miembros de un equipo, lo primero que debemos asegurar es, que los objetivos, además de claros sean aceptados por todos, ya que un sólo miembro que no los apoye, será suficiente para que no contribuya con su cuota de entusiasmo y esfuerzo.

Un liderazgo sólido contribuye a asegurar las condiciones esenciales en las que los colaboradores pueden participar al máximo con entusiasmo y convicción. Un estilo que da ejemplo, que inspira a otros, en que las decisiones se toman por consenso, en lo posible, los conflictos se buscan desde las causas en vez de los culpables, y la crítica se hacen de manera constructivas. Con estas condiciones posiblemente surja un mayor compromiso, esfuerzo y disposición a la ayuda mutua por parte de los integrantes del equipo.

#### **2.14. RUMBO AL SUPERLIDERAZGO**

El superliderazgo es considerado como enfoque actual derivado del liderazgo tradicional que busca propiciar las condiciones para que cada empleado de la organización desencadene sus propias motivaciones y potencialidades, logrando en lo personal un desarrollo autodirigido que al

sumarse al de los demás genere niveles de productividad y eficiencia mayores.

El concepto tradicional del líder, como un individuo lleno de automotivación, que genera grandes sentimientos de respeto y aceptación que desborda carisma y una gran visión de futuro, es superado bajo este enfoque para llegar al del superlíder que se centra en las demás personas, los invita y motiva para generar en ellos sus propios intereses, metas y objetivos en torno a la organización, con esto se consigue que cada uno se automotive, contribuyendo así a la generación de un valor agregado en la gestión de los recursos humanos, reflejándose en altos niveles de desempeño y mayor productividad.

Al respecto López (2005) asegura que:

**“La alternativa que plantea este enfoque es simple: aprovechar las capacidades, la creatividad y el entusiasmo en cada persona” (p. 5).**

Esta nueva ideología propone explotar las potencialidades de líder que pueda estar presente en los trabajadores basado en la estimulación del seguidor para que ya no sólo cumpla sumisamente órdenes, sino que propongan interesantes alternativas de solución a diversos conflictos cuya participación sea de gran importancia dentro del grupo.

El enfoque surgió como una respuesta alternativa a los problemas empresariales norteamericanos, por lo que es necesario proponer esta nueva estrategia en la organización objeto de estudio como lo es en el caso de la Halliburton Energy Services S.A., ya que los trabajadores esperan de

las empresas mucho más que una remuneración material, además de rechazar en gran medida los mecanismos de autoridad y control rigurosos que imperan en la empresa.

En este sentido, el planteamiento de dicho enfoque, reconoce que en la dinámica de tecnologización y automatización, donde se da mayor importancia a la máquina y el trabajo humano se incorpora como un apéndice de éstas, evidenciando la pérdida del verdadero valor de las personas para la consecución de los objetivos organizacionales, es decir, parte de la afirmación del superliderazgo es que la mano de obra ha sido subutilizada durante muchos años.

Esta subutilización ha estado asociada además a la sumisión, dependencia e insatisfacción de los trabajadores que desempeñan su labor bajo esquemas de dirección coercitivos y por ende sistemas de control rigurosos. La preocupación que surge de este escenario es precisamente cómo elevar los niveles de excelencia empresarial que lleven a las empresas norteamericanas mantenerse en la supremacía del mercado mundial.

En el superliderazgo, la concepción del líder es sustancialmente diferente a la noción del líder carismático o transformacional que posee una automotivación a toda prueba y una visión excepcional del trabajo de la organización, y cuya influencia en los otros es única y determinante. El superlíder, contrariamente a lo que en un primer momento pudiera pensarse por el término, es un individuo capaz de guiar a los otros e influir a sí mismo.

El superlíder entonces no se impone sobre la voluntad de los demás por poder jerárquico, personalidad cautivadora o capacidades extraordinarias, su

papel es más sutil y profundo, sus acciones se centran en lograr la autodisciplina y el autocontrol de manera paulatina, buscando con ello que las personas participen de manera voluntaria y entusiasta en las tareas de la empresa. Concretamente el superlíder propicia el autoliderazgo de los empleados.

Manz y Sims (1993) Los supuestos que dan cuerpo a este enfoque son los siguientes:

- 1.- Todos los individuos se autodirigen en algún grado, pero no todos son autolíderes eficaces.**
- 2.- El autoliderazgo eficaz se aprende.**
- 3.- El autoliderazgo es conveniente para todas las personas de una organización.**
- 4.- Las personas y el mundo que las rodean influyen entre sí de manera recíproca.**
- 5.- El líder es parte del mundo que rodea a los empleados y viceversa por lo que existe una influencia en ambas direcciones.**
- 6. Una persona no puede dirigir a otros si no se dirige a sí misma. (p.329).**

El superlíder propicia la formación de autolíderes, es decir, de personas capaces de controlar y mejorar sus conductas y pensamientos de manera autónoma. En la medida en que cada empleado es capaz de ser independiente en la realización de su trabajo puede vincularse al grupo en condiciones de equidad, apertura y seguridad que caracterizan a los grupos autodirigidos más productivos. No se trata de dirigir hacia un fin determinado desde una perspectiva individual, se trata de orientar, desarrollar, estimular,

mejorar, reforzar y coordinar la autodirección, tanto de las personas como de los grupos.

La transformación que propicia el superlíder es trascendente; los individuos que se autodirigen no sólo lo harán en la empresa, su autocontrol estará presente en todos los ámbitos en los que se desempeñe: la familia, los grupos políticos, sociales, etc., reflejado en un cambio social.

El cambio en los pensamientos puede resultar un tanto más ambicioso, pero no por ello irrealizable. La forma en que cada persona piensa de sí misma y de su trabajo constituye una influencia de suma importancia sobre las conductas que se llevan a cabo realmente. El resultado de este cambio será el desarrollo de pensamientos positivos sobre la capacidad e iniciativa del subordinado, la seguridad y tranquilidad que da una relación laboral sin imposiciones.

El mayor aporte del superliderazgo se basa en que las relaciones de poder al interior de las organizaciones sean modificadas de manera sustantiva al trasladar la toma de decisiones a quién efectivamente realizan el trabajo.

#### **2.14.1. LIMITES Y ALCANCES DEL SUPERLIDERAZGO.**

El planteamiento del superliderazgo es una forma novedosa de articular el trabajo de la organización, destacando la capacidad del elemento humano de la misma y propiciando su desarrollo.

Sin embargo, existen algunas limitaciones en su implementación:

Por un lado encontramos que a pesar de existir evidencias contundentes sobre los resultados positivos que esta forma nueva de liderazgo ha logrado, persiste la resistencia de muchas organizaciones al cambio, sobre todo por la falta de confianza en el personal y por la creencia de que los controles coercitivos ha funcionado adecuadamente durante muchos años.

Por otra parte, existen antecedentes individuales tales como la cultura, la historia familiar, y la experiencia profesional que derivan en la conformación de grupos de trabajo heterogéneos en cuanto al grado en que cada persona puede aprender el autoliderazgo. Esto se traduce en una inversión de tiempo y recursos en la gente a largo plazo, que muchas empresas no están dispuestas a realizar.

Adicionalmente encontramos que para llevar a cabo este enfoque se requiere adecuar la operación, las áreas de trabajo y la tecnología para que estas ofrezcan condiciones adecuada para el autodiseño del trabajo, esto obviamente implica invertir recurso que tal vez no estén disponibles. Incluso, aún teniendo la voluntad y el financiamiento para hacerlo, encontramos que la oferta tecnológica se ha centrado en facilitar la realización de las tareas (automatización de procesos) y con ello se restringe la iniciativa y la creatividad de los trabajadores.

Las condiciones macroeconómicas imperantes en el entorno de las organizaciones también pueden constituirse como limitantes ya que estas marcan de manera importante el crecimiento, estancamiento e incluso la desaparición de las mismas, por lo que la implantación de este enfoque no es siempre pertinente en cuanto a las prioridades derivadas de la problemática económica.

En contraste es necesario destacar que el superliderazgo, aunque requiere de la participación decidida de individuos para generar el cambio de conductas hacia el autocontrol, una vez que esto se logra en los empleados, la función del líder se centra en la orientación, coordinación y refuerzo de la autonomía de los trabajadores.

La figura del líder, ante la mirada de los autolíderes es totalmente distinta; ya no hay dependencia sino reciprocidad. Aún en el caso de que el líder promotor del cambio se supla o desaparezca, las conductas de autogestión permanecen. De ahí que el beneficio puede seguirse capitalizando ya que se integra bajo este enfoque una fuerza de trabajo autónoma, automotivada y creativa.

En cuanto al beneficio individual, las personas que se autodirigen logran mejorar sustancialmente su rendimiento y con ello tienen acceso a todo tipo de beneficios de manera inmediata; en el largo plazo tienen la posibilidad de desempeñar otras funciones al acceder a niveles jerárquicos superiores.

Para ser superlíder no necesariamente se debe actuar mediante la imposición sobre los otros ni aprovecharse de su nivel dentro de la estructura de la organización, tampoco porque su habilidad o su liderazgo innato sobresalga por encima de los demás; lo consigue mediante una labor de más bajo perfil que forja poco a poco la autodisciplina y el autocontrol en las personas que trabajan junto a el líder, con lo cual logra que ellas se involucren más en sus trabajos, en los problemas que atañen a la organización, al equipo o al grupo, participan en su detección y en la formulación de soluciones, además de alcanzan una gran dosis de iniciativa.

El Superliderazgo no impone, sólo inducen a los demás a transformarse en sus propios líderes, es decir, cada persona debe ser autolíder, capaz de motivarse a sí misma y tener la autonomía para participar en las decisiones que afectan a su grupo o a la organización en general. De allí la necesidad de incluir este enfoque en el proceso de estimulación del seguidor como líder, materializándose a través de tan interesante propuesta la cual conforma nuestro principal objetivo de investigación.

## 2.15. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA



**Energy services de Venezuela S.A.**

**Nombre de la empresa:** Halliburton Energy Services de Venezuela S.A.

**Ubicación:** Zona industrial. Estado. Monagas.

### 2.15.1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

Halliburton fue fundada en el año 1919; siendo la empresa mayor proveedora, a nivel mundial, de productos y servicios para la industria petrolera y de energía.

La compañía ofrece a sus clientes una amplia gama de beneficios a través de sus Grupos de Servicios Energéticos de Ingeniería y Construcción. El grupo de Servicios Energía, esta compuesto por HES, Landmark Craphis

Corporation, Wellstream, Granherne e Integrated Projects. Real Time Reservoir Solutions™ (RTRS) es la forma más avanzada de creación de valor del Grupo, uniendo diferentes elementos de informática para posibilitar decisiones rápidas de alta calidad sobre el desarrollo del yacimiento. Real Time Reservoir Solutions es un concepto unificador que sirve de base para numerosos desarrollos tecnológicos y constituye un nuevo enfoque del negocio de servicios de energía.

El grupo de ingeniería y Construcción tiene cinco líneas de productos principales:

Servicios costafuera, servicios en tierra, operaciones y mantenimiento, operaciones gubernamentales e infraestructura. Halliburton tiene oficinas en y centros de operación en Caracas, Maturín, Barinas, Las Morochas, Punta Camacho y Maracaibo.

Halliburton Energy Services es una organización que funciona a través de procesos documentados y comprometida en establecer nuevos estándares de excelencia en la Calidad del Servicio y en la Seguridad, higiene y Preservación del Ambiente en sus actividades. Está activa en Venezuela desde 1938 y ha acompañado el crecimiento de la industria petrolera nacional, con la incorporación de personal, equipos y aplicación de tecnologías de avanzada.

En la actualidad, Halliburton genera aproximadamente 1550 empleos directos y alrededor de 5000 empleos indirectos, para administrar, vender productos y servicios, suministrar apoyo técnico en el país, operar y mantener el equipo necesario para satisfacer los requerimientos de los clientes en una forma eficiente y profesional. Actualmente proporciona

servicios a Petróleos de Venezuela SA. (PDVSA), sus socios y contratistas, en actividades tales como:

- Cementación.
- Productos y servicios de completación.
- Perforación Direccional y perfiles geológicos.
- Perfilaje y Cañoneo.
- Pruebas de Pozo, Herramientas.
- Mejoramiento de Producción
- Control de Pozos.
- Servicios, Productos y Tecnologías Integradas.
- Centro de Descripción de Reservorio.
- Fluidos de Perforación.
- Mechas y Toma de Núcleos
- Sistemas de Información para exploración y producción.
- Servicios Profesionales de Soporte Técnico.

#### **2.15.2- FILOSOFÍA DE LA EMPRESA: MISIÓN Y VISIÓN.**

##### **MISIÓN GENERAL**

Servicios Halliburton de Venezuela en alineamiento con el Compromiso de la Gerencia Ejecutiva tiene la siguiente Misión: Proveer los más altos niveles de soluciones; productos y servicios para determinados propósitos de

la Industria Energética en Venezuela, a través de la identificación y conocimiento de los requerimientos de nuestros clientes.

Para alcanzar dicha misión la Organización se compromete a desarrollar, actualizar e implementar el Sistema de Gerenciamiento de Halliburton (HMS), el cual será el mapa de ruta o camino a seguir para alcanzar el más alto nivel de rendimiento y efectividad.

### **VISIÓN GENERAL**

La declaración de la visión de Halliburton responde la pregunta fundamental “¿Dónde esperamos estar?”. La enunciación de la visión conjuntamente con la de la misión, proporcionan dirección y guía para nuestra compañía. Para este año Halliburton Energy Services será el líder en proporcionar soluciones en tiempo real.

#### Principios Fundamentales:

- Valor Total Superior para los accionistas y clientes
- Crear un ambiente en toda la compañía para el desarrollo, motivación y recompensas, basadas en la creación de valores.
- El líder en tecnología innovadora, soluciones, integrales, seguridad y medio ambiente.
- Número 1 o 2 en los servicios principales.
- Aprovechamiento de la capacidad total de Halliburton Company.

### **2.15.3-OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

Servicios Halliburton de Venezuela S.A mantiene como objetivo general proporcionar soluciones productos y servicios del más alto valor, para aumentar la habilidad de los clientes de satisfacer las necesidades energéticas de la sociedad, a fin de obtener la necesaria rentabilidad económica, que asegure el retomo en la inversión de los accionistas de la empresa. Entre los objetivos específicos se mencionan los siguientes:

- Satisfacción total de las necesidades de nuestros clientes.
- Fortalecer el respeto mutuo, el trabajo en equipo y la confianza de los recursos humanos.
- Promover el desarrollo y las capacidades profesionales e individuales del personal.
- Optimizar y ampliar continuamente el liderazgo en la innovación, integración y aplicación de tecnología.
- Fomentar la participación de la organización y del personal en las actividades de la comunidad.
- Preparar adecuadamente al personal para mantener nuestra posición en un mercado legalmente competitivo.

Servicios Halliburton de Venezuela define los siguientes objetivos, basado en el sucesivo enfoque: los objetivos de la calidad son formulados y monitoreados a través del Sistema Balanceado de Medida o "ScoreCard". Este Sistema de Medida es. Utilizado en Servicios Halliburton de Venezuela para monitorear, controlar y mejorar los Cuatro Niveles Principales de

Rendimiento: Financiero, Satisfacción del Cliente, Procesos Internos, Innovación y Aprendizaje.

- Mantener una rotación de inventario de 2.4 veces en promedio por mes,
- Mantener 82 días en promedio mensual para el cobro de facturas.
- Completar un 100 % el proceso de elaboración de los Planes de Desarrollo y Desempeño del personal.
- Mantener una frecuencia de Accidentes con Tiempo perdido de 0.99%.
- Mantener una frecuencia de accidentes vehiculares de 1.23%
- Mantener una frecuencia de elaboración de tarjetas de Stop de 800 tarjetas por mes.
- Mantener una frecuencia de elaboración de tarjetas Verdes de 200 tarjetas por mes.
- Alcanzar un 75% de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (HMS)
- Mantener un Costo por pobre calidad igual o menor al 1.5% sobre el Ingreso neto.
- Mantener un Promedio de 60 días para el cierre de acciones Correctivas! Preventivas y/o Mejoramiento.
- Mantener una Eficiencia operacional igual o mayor a 95%.
- Mantener una Satisfacción del Cliente igual o mayor a 4.0 puntos.
- Mantener un 28% del mercado compartido.
- Mantener un Ingreso por nueva Tecnología del 7% sobre el Ingreso Neto.

- Alcanzar un 35% de acciones de mejora sobre el número total de acciones tomadas.

#### **2.15.4. POLÍTICA DE LA CALIDAD HALLIBURTON S.A.**

##### **Alineamiento:**

Establecer en forma clara y entendible, las metas objetivos e indicadores de desempeño en todos los niveles de la organización.

##### **Personal:**

- Empleados nuevos (Programa de Desarrollo)
- Implementar proceso de lineamientos de central de capacidades / departamento
- Incluir los objetivos durante la discusión de cada P.P.R.(Performance-People-Results)

#### **2.15.5. CALIDAD DE SERVICIO HALLIBURTON S.A.**

##### **Indicadores de Desempeño.**

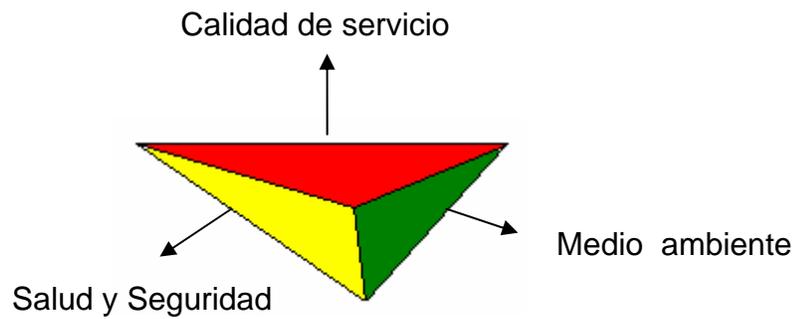
- Inversión en desarrollo como % del costo de personal
- % de empleados que completaron su desarrollo personal basados en lo acordado en lo P.P.R.
- Eficiencia de trabajo
- % de empleados que alcanzaron sus metas de P.P.R.

## Iniciativas de Mejoramiento del Desempeño

### (Performance Improvement iniciativas)

Estas iniciativas están enfocadas en las tres áreas críticas para el éxito de la compañía:

- Salud y Seguridad.
- Medio Ambiente.
- Calidad del Servicio.



## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÒGICO**

La metodología describe el conjunto de acciones a seguir con el fin de lograr los objetivos de la investigación. Comprende el tipo y nivel de investigación, población objeto de estudio, técnicas de recolección de información, tipo y procedimiento de análisis de datos.

La metodología es un modo de realizar el análisis sistemático de los principios racionales que guían los procesos de adquisición de saberes epistémicos.

A continuación describiremos cada una de las actividades que contribuyeron a cumplir con el plan trazado para lograr los objetivos de la investigación:

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

El tipo de investigación es de campo modalidad proyecto factible, ya que se realizó tomando datos directos de la realidad, lo cual permitió obtener información en forma sistemática proveniente del contacto con la población objeto de estudio, constituyendo la base fundamental para el desarrollo de una propuesta basada en un modelo de aplicación del superliderazgo orientado a la estimulación del trabajador-seguidor como Líder en el departamento de “Control de Sólidos” de la empresa Halliburton Energy Services de Venezuela S.A.

Tal como lo expresa Bisquerra (1990), la investigación de campo:

**“El objetivo esta en conseguir una situación lo más real posible”(p.68).**

Ante lo citado surgió la necesidad de acudir al lugar donde se manifestó el problema a fin de observarlo y obtener información de fuentes primarias.

En este sentido, García (2003), señala que la investigación de proyecto factible consiste:

**“En la elaboración de una propuesta, de un modelo viable o la solución posible a un problema de tipo práctico. La propuesta se apoya en una investigación de campo o documental” (p.21).**

Según lo expuesto por el autor, la investigación bajo esta modalidad permite conocer con profundidad el fenómeno a investigar.

### **3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.**

Es una investigación de nivel descriptivo dado a que se determinaron y se describieron los elementos mediante un análisis lógico y sistemático para mostrar el caso detalladamente en un espacio y tiempo específico.

Al respecto De la fuente L. (2005), indican que la investigación descriptiva es:

**“Aquella que utiliza el método de análisis para caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Esta puede servir de base para**

**investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad”.(p.2).**

### **3.3. POBLACIÓN.**

La población objeto de estudio estuvo constituida por quince (15) personas que representan la totalidad de los trabajadores del departamento de “Control de Sólidos” en la empresa Halliburton Energy Services. Se trabajó con todos los empleados que integran el departamento con la finalidad de obtener datos representativos de la realidad objeto de estudio.

García (2003), define la población como:

**“La totalidad del fenómeno objeto de investigación” (p.22).**

### **3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN.**

Para recabar los datos de esta investigación, se aplicaron las siguientes técnicas:

#### **3.4.1. LA REVISIÓN DOCUMENTAL**

Es una técnica orientada a la obtención de información a partir de documentos escritos tales como: textos, tesis, artículos de revistas, de prensa, entre otros, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósito de la investigación en concreto.

Rivas y Bellorin (1992), definen la recopilación documental como:

**“Un conjunto de procedimientos metodológicos para recolectar, de manera organizada, los materiales necesarios en el desarrollo del tema que se ha planteado” (p.140).**

La Revisión Documental también es llamada fuente secundaria, la cual consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía de donde se pueda extraer y recopilar información relevante y necesaria para la elaboración de las bases teóricas de la investigación.

#### **3.4.1.1. MATERIAL BIBLIOGRÁFICO**

El material bibliográfico que se utilizó para el desarrollo del presente trabajo de investigación esta constituido por libros; artículos de revistas; informes de seminarios, cursos y talleres; tesis, entre otros.

#### **3.4.1.2. REVISIÓN ELECTRÓNICA**

La puesta en práctica de esta novedosa técnica permitió obtener información actualizada, veraz y precisa acerca del tema en estudio, garantizando el desarrollo de la investigación de una manera más efectiva.

Al respecto Sabino citado por Dimas y Mata (2005) establece que:

**La importancia de esta actual técnica radica en el acceso rápido y directo a información nueva que proviene de noticias, textos, mapas, archivos de videos, publicaciones de investigaciones anteriores, entre otros, que publican gran cantidad de personas alrededor del mundo. (p.54).**

### 3.4.2. OBSERVACIÓN DIRECTA NO PARTICIPANTE

Este procedimiento nos permitió captar aquellos aspectos más significativos del fenómeno o realidad social, mediante observaciones de forma directa en el lugar, pero sin involucrarse dentro del mismo.

Ander-Egg (1987) expresa que la observación directa no participante:

**“Consiste en la toma de contacto del observador con la comunidad, el hecho o grupo a estudiar, pero permaneciendo ajeno a la situación que observa” (p.203).**

### 3.4.3. TEST

El test es considerado como una técnica que, aplicado a un sujeto, revela y da testimonio del tipo o grado de su aptitud, de su forma de ser o del grado de instrucción que posee. El test consta de preguntas, tareas, estímulos, situaciones imaginarias, entre otros, que intentan poner de relieve una "muestra" de las conductas del sujeto, representativa de la característica que se quiere apreciar o medir.

Según Garagordobil (1998):

**El término test hace referencia a un instrumento sistemático y tipificado, que recoge muestras de conducta producidas por los sujetos en respuesta a unos estímulos que le son presentados. Estas respuestas son puntuadas o valoradas según unos criterios, ofreciendo información del lugar que ocupa el sujeto dentro de un grupo de referencia normativo. (p.21)**

En síntesis, el test es una muestra estandarizada de conductas de la que pueden inferirse o predecirse otras conductas importantes.

### 3.5. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE LA INFORMACION.

La información fue obtenida a través de la aplicación de un test denominado “**Test DLP**” (Desarrollo de Líderes Potenciales) dirigido específicamente a los empleados del departamento de “Deshidratación de lodos y procesamiento de crudo” en la empresa Halliburton energy Services S.A., cuyos contactos personales fueron de carácter formal e informal, y conjuntamente con un número de visitas realizadas a la empresa de 4 veces aproximadamente.

En vista de lo novedoso del modelo propuesto, se hizo necesario el diseño del **Test DLP**, pues no se encontró un formato existente adaptable a las características de la empresa y a los objetivos de la investigación

El **Test DLP** esta conformado por una serie de ítems o casos imaginarios relacionados a las posibles actuaciones que realizarían los trabajadores en caso de presentarse ciertas irregularidades en el lugar de trabajo, tales ítems midieron variables que se mencionan a continuación:

- ✚ Iniciativa
- ✚ Aportes de ideas
- ✚ Dispositivos de poder presentes en la empresa
- ✚ Métodos de Influencia
- ✚ Nivel de identificación entre superior- subordinado

- ✚ Representación de equipos de trabajo
- ✚ Integración
- ✚ Maquiavelismo
- ✚ Narcisismo

El estudio de cada variable anteriormente mencionada fue de gran importancia para la realización de una propuesta basada en un modelo de aplicación del superliderazgo que permita la estimulación del trabajador-seguidor como líder, cuyo potencial ha de ser debidamente explotado para generar múltiples beneficios tanto a nivel personal como organizacional.

De acuerdo a la variedad de opciones seleccionadas por la población en estudio, se dedujo que el comportamiento de los empleados esta definido dentro de los parámetros normales de conducta en cuanto al potencial de liderazgo deseado para su posible estimulación. El tiempo de duración en cuanto a la aplicación del Test DLP fue de 3 días.

Es necesario destacar que un test, generalmente, se analiza de forma individual ya que el ser humano se constituye una entidad propia con intereses, expectativas, necesidades y características de personalidad muy diversa. Sin embargo, por motivo de buscar una mayor visualización y comprensión por parte del lector, se decidió conllevar el análisis de una manera grupal (agrupación de variables) para facilitar el correspondiente estudio.

### **3.6. PROCEDIMIENTO DE ANALISIS.**

Recabada la información a través del test aplicado se procedió al análisis e interpretación de cada una de las preguntas realizadas, según los objetivos de esta investigación, posteriormente se procedió a agrupar, categorizar, codificar y tabular, de forma manual, los datos que serán presentados mediante gráficos de barras, en términos de cifras absolutas y/o porcentuales.

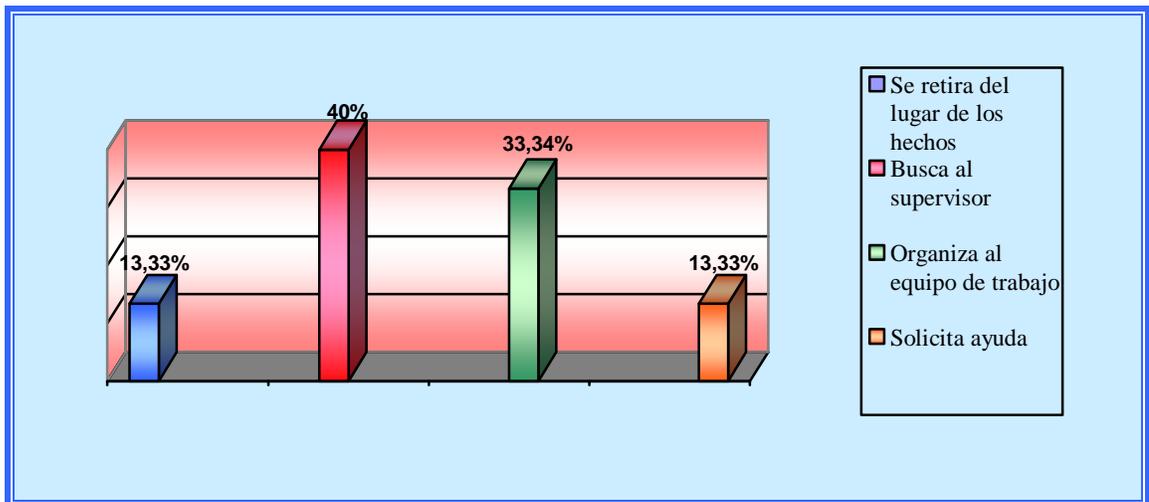
## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Variable: Iniciativa

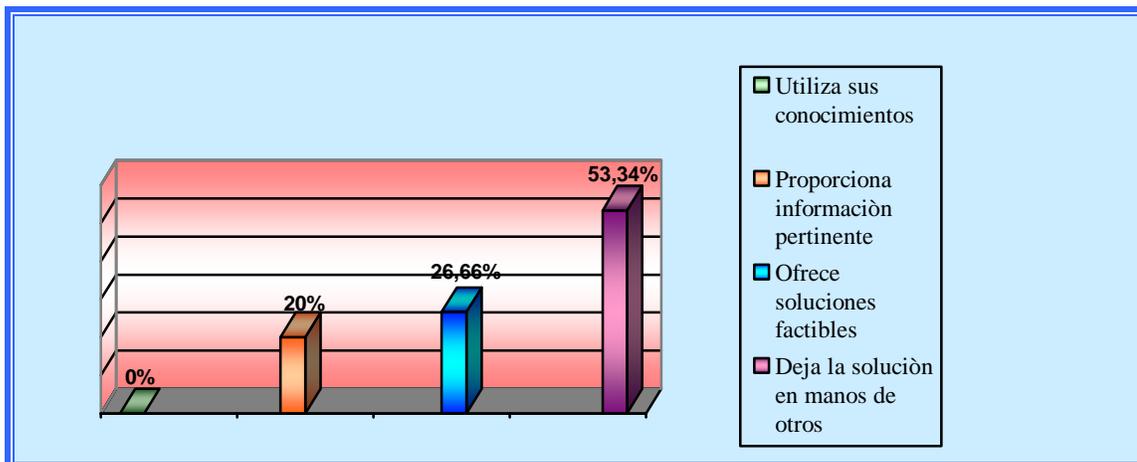
Gráfica N° 1-A

Distribución porcentual sobre la actuación de los miembros del equipo de trabajo ante situaciones de emergencia. Iniciativa/equipo de trabajo orientado al Superliderazgo



Fuente: Test aplicado a los trabajadores de la empresa Halliburton Energy Services de Venezuela, febrero del 2006.

**Gráfica N°1-B**  
**Distribución porcentual sobre el nivel de iniciativa por parte de los miembros del equipo de trabajo en la solución de problemas. Iniciativa/ equipo de trabajo orientado al Superliderazgo**



Fuente: Test aplicado a los trabajadores de la empresa Halliburton Energy Services de Venezuela, febrero del 2006.

### Análisis general de Gráficas N°1-A y 1-B

Los resultados obtenidos por aplicación del test indican que la mayoría de los trabajadores suelen no intervenir en situaciones que involucren riesgos de índole laboral, prefiriendo dejar en manos de los supervisores las medidas que consideren necesarias para solucionar los problemas, donde los trabajadores evitan asumir responsabilidades que no les competen y por consiguiente evadir de esta manera las posibles sanciones.

Probablemente la actuación de los trabajadores se deba a la serie de normas, políticas empresariales en materia de seguridad industrial, ya que un porcentaje bastante considerable asegura que son capaces de tomar la iniciativa para organizar equipos de trabajo, ofrecer soluciones y resolver situaciones de emergencia queriendo disminuir un poco la dependencia existente entre Supervisor- Trabajador.

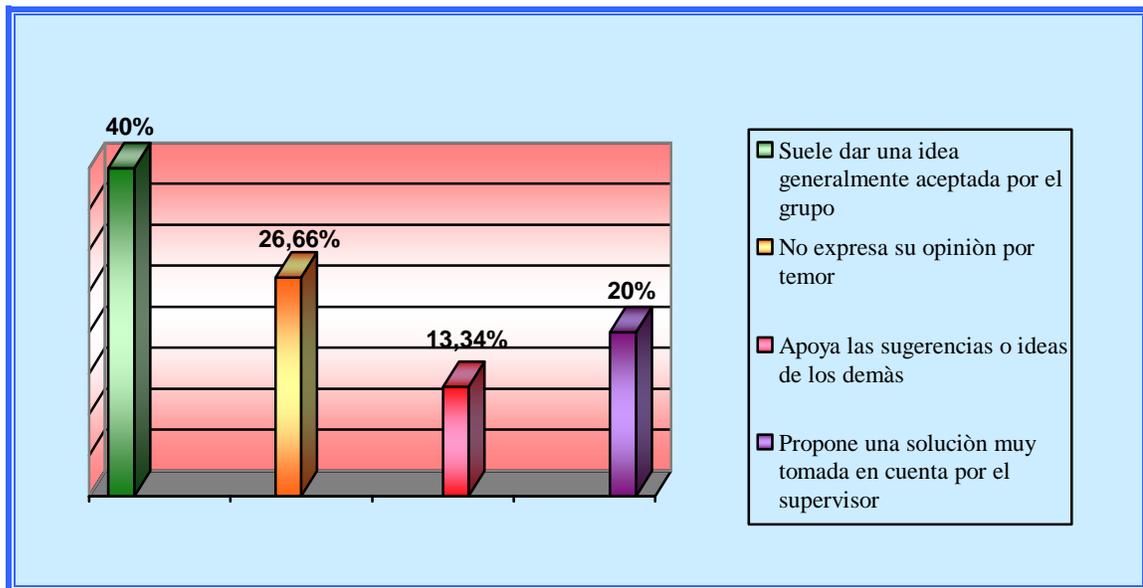
Es necesario destacar que la organización Halliburton S.A. posee un sistema de control que promueve la particularización de las competencias, es decir, sólo las personas competentes y facultadas podrán generar soluciones factibles a los problemas, impidiendo al trabajador no competente solventar por sí mismo situaciones de conflictos. Esto evidentemente refleja que la regularización o reglamentación de los procedimientos llevados a cabo en la empresa se encuentran por encima de las capacidades individuales cuya tendencia es “el abstenerse” aquel que no cumpla con el nivel de preparación exigido para ejecutar determinada función siendo este aspecto con carácter netamente de exclusión.

Ante esta situación, el ejercicio de liderazgo es asumido sólo por quienes poseen un alto grado de competencia que permita tomar decisiones de manera mucho más asertivas en caso de presentarse conflictos de índole laboral, cuyo proceso de acatamiento será válido sólo para aquellos que no son competentes en decidir y por consiguiente su nivel de iniciativa es indudablemente restringida en casos de emergencia.

La iniciativa en todo equipo de trabajo permite la actuación del personal de una manera proactiva; implica marcar el rumbo por medios de acciones concretas orientadas a la búsqueda de nuevas oportunidades o solución de problemas. El factor iniciativa presente en los trabajadores indica un potencial individual de liderazgo que al ser explotado y combinado con una dosis de entusiasmo podrían generar muy buenos resultados tanto a nivel personal como profesional. Siendo este un aspecto fundamental para la posible aplicación del superliderazgo, ya que existe suficiente disposición por parte de los trabajadores reflejada en su inclinación hacia el trabajo en equipo.

En síntesis, la condición indispensable que trata de buscar el enfoque de superliderazgo en materia de iniciativa, es propiciar el desencadenamiento de ideas creativas tratando muy a fondo las propias motivaciones en los trabajadores, además de inducir la autodisciplina y el autocontrol que permiten lograr una mayor participación en la solución de problemas de forma eficiente, trasladando de manera sustantiva la toma de decisiones a quien efectivamente realiza el trabajo.

**Gráfica N° 2**  
**Distribución porcentual sobre el nivel de aportes de ideas entre los miembros del equipo de trabajo.**



Fuente: Test aplicado a los trabajadores de la empresa Halliburton Energy Services de Venezuela, febrero del 2006.

### **Análisis**

En base a las opiniones emitidas por los trabajadores, se puede señalar que una gran cantidad de ellos suele aportar ideas apoyadas por el resto del grupo, aunque no siempre consideradas por el supervisor, dada a la evidente centralización de poder existente en la organización; tanto que el 26,66% de los entrevistados prefieren no expresar su opinión por temor a ser rechazada al suponer que no será tomada en cuenta por los altos directivos.

Sin embargo, el número de personas que suelen expresar sus ideas ante el grupo, poseen atributos valiosos que al ser estimulados pueden convertirse en cualidades de líderes y sabiendo ser aprovechadas podrían ayudar a los directivos a ejercer un mejor liderazgo, no sólo donde el supervisor solucione los problemas sino que también oriente a esa mayoría

que esta dentro del mismo grupo de trabajo para aportar ideas diferentes que puedan generar soluciones ventajosas a los problemas existentes; aspecto básico para el ejercicio del superliderazgo que busca siempre una mayor participación por parte del grupo no sólo para generar soluciones, sino también para aumentar su confianza y seguridad dentro del equipo de trabajo.

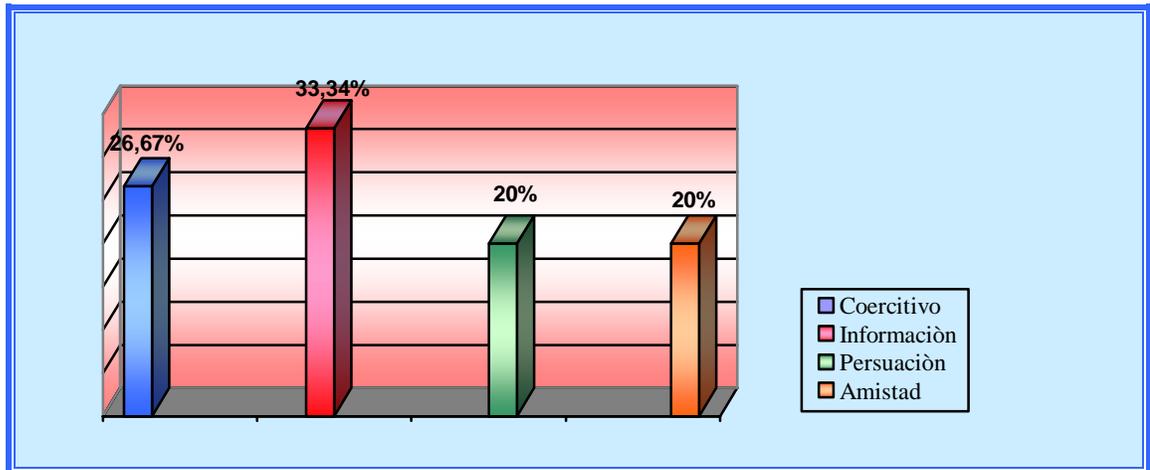
El sentirse parte importante de la organización aumenta gradualmente el sentido de pertenencia, identificación, fidelidad y afiliación para con el líder y la empresa en general. Si el líder esta respaldado por subordinados con alto grado de autoconfianza, el superliderazgo tendrá mayores posibilidades de ser aplicado satisfactoriamente.

Sin embargo, no sólo basta con que el empleado posea autoconfianza y disposición de aportar ideas, es imperante que éstas sean valoradas y tomadas en cuenta por quienes dirigen la organización, de lo contrario esa disposición tendera a extinguirse, pues el empleado puede sentir que aunque exprese sus ideas es el jefe quien siempre tiene la razón. Los aportes deben ser considerados por méritos y no simple amistad, complicidad o simpatía entre el líder y trabajador, ya que la existencia de un grupo "In" es perjudicial a efectos del superliderazgo.

El *super-líder* debe en lo posible mantener la equidad en el trato y atención prestada al grupo general, es bueno que tome en cuenta al subordinado pero nunca que cree diferencias entre ellos (originado un grupo out). Lo principal es la igualdad entre trabajadores, propiciando la unión del grupo a partir de las diferencias individuales.

Según los datos obtenidos, el superlíder tendría que aprovechar al máximo la disposición de sus subordinados al aporte de ideas para evitar derrochar el talento que pueda existir entre los trabajadores y además motivar a quienes no se atreven expresar sus ideas, tratando de generar en ellos un deseo de expansión y automotivación para disminuir la dependencia no sana y aumentar la confianza e identificación líder- seguidor.

**Gráfica N° 3**  
**Distribución porcentual acerca de los Dispositivos de Poder presente en la empresa.**



Fuente: Test aplicado a los trabajadores de la empresa Halliburton Energy Services de Venezuela, febrero del 2006.

### Análisis

Según datos arrojados por aplicación del test, permitió la identificación de los dispositivos de poder que prevalecen en la empresa, distribuidos en las siguientes categorías:

- El 33,34% de los trabajadores indicaron un dispositivo de “Información”.
- El 26,67% de la población en estudio indicó un dispositivo de “Coerción”.
- El 20% reveló un dispositivo de “Persuasión” y el 20% restante evidenció el dispositivo “Amistad”.

La empresa Halliburton S.A. indudablemente cuenta con un valorado dispositivo de poder como lo es el de “Información”, dado al gran interés por parte de la organización en capacitar constantemente al personal, mediante

la proporción de conocimientos actualizados y su eficiente aplicación durante la ejecución de las diversas funciones operativas, caracterizándose por una amplia gama de tecnología que posicionan a la empresa en los altos lugares de competencia dentro de un mercado totalmente globalizado. El dispositivo “Información” es de uso constante en la relación Supervisor- Subordinado dentro de la empresa, dada a la naturaleza de las operaciones que exige un continuo flujo de información.

Otro dispositivo presente en la empresa es el de “Coerción”; los trabajadores hacen uso de este mecanismo para tener el control de aquellas situaciones irregulares que puedan presentarse, mediante las amenazas o sanciones dado al no cumplimiento de los reglamentos previamente establecidos por la empresa y obtener así el efecto inmediato de sumisión.

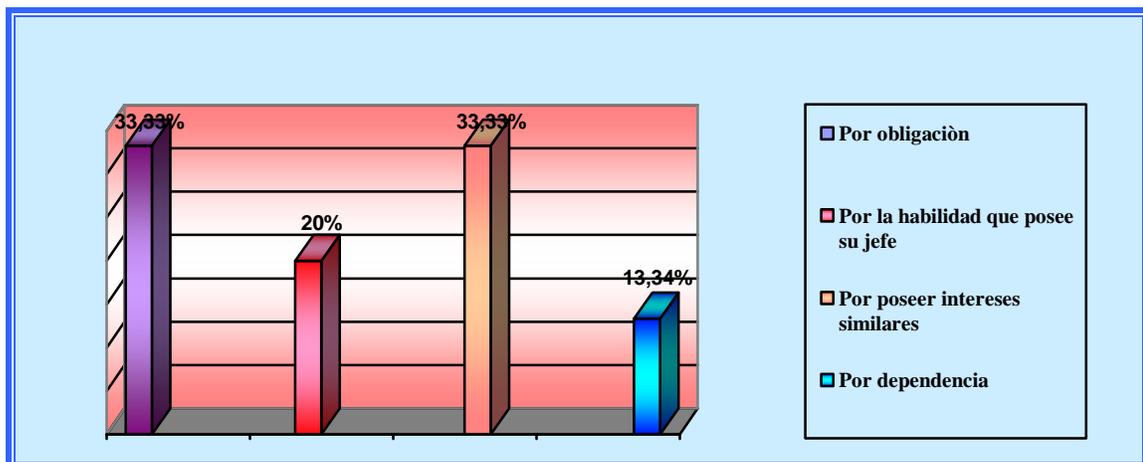
El siguiente dispositivo identificado dentro de la organización fue el de “Persuasión”, ya que los trabajadores tratan el fenómeno “manipulación” de una manera simbólica y sutil (señalar las múltiples consecuencias negativas que generan los accidentes laborales a causa de actos indebidos – el no uso de los equipos de seguridad- por ejemplo) y lograr así un efectivo proceso de influencia en los miembros del equipo de trabajo sin afectar significativamente las relaciones interpersonales.

Y como último mecanismo se encuentra el dispositivo “amistad”, que prevalece en toda relación social para aminorar el efecto de las tensiones o estrés laboral presente en todo equipo de trabajo. Este dispositivo surge a medida que la interacción del grupo es mayor, logrando así cambiar aquellas actitudes consideradas como inapropiadas sin dejar a un lado el verdadero valor de la amistad presente en cada uno de los miembros del grupo.

Todo esto es producto de las condiciones en la que se dan las relaciones laborales, ya que en la medida en que éstas se lleven más armónicamente la coerción no se hace necesaria, sino solamente en casos muy específicos, se obtendrá mejores resultado a través de la combinación información-coerción, persuadiendo al grupo concientizarlos sutilmente (sobre el uso de dispositivos de seguridad e higiene industrial por ejemplo), y además contando con una comunicación eficaz, sin amenazas, ni insultos o castigos, el *super-líder* es capaz de cambiar el clima de tensión que puede existir durante el ejercicio de poder.

Se debe tratar de disminuir en lo posible el uso de cualquier tipo de amenaza, ya que su lógica se basa en dirigirla a quienes no saben o no quieren aceptar una situación determinada, y al ser utilizada recurrentemente puede volverse inapropiada; el trabajador podría incluso desarrollar “inmunidad” ante el efecto amenazador. Por ello lo más indicado es que sólo en casos extremos se utilice este mecanismo como ultimo opción a un empleado, habiendo agotado toda posibilidad previamente. El *super-líder* no amenaza, por el contrario convence al grupo de lo que se debe y no se debe hacer, para lograr así un acatamiento de órdenes por convicción y no por obligación.

**Gráfica N° 4**  
**Distribución porcentual sobre los diversos métodos de influencia aplicados por la empresa. Nivel de identificación Trabajador-Supervisor.**



Fuente: Test aplicado a los trabajadores de la empresa Halliburton Energy Services de Venezuela, febrero del 2006.

### Análisis

Los resultados obtenidos revelan datos muy importantes respecto a los métodos de influencia, presentes en la empresa objeto de estudio; ya que un porcentaje considerable de los trabajadores opinan que se identifican con su jefe por obligación y otro porcentaje considerable (33.33%) expresa identificarse con él por poseer intereses similares.

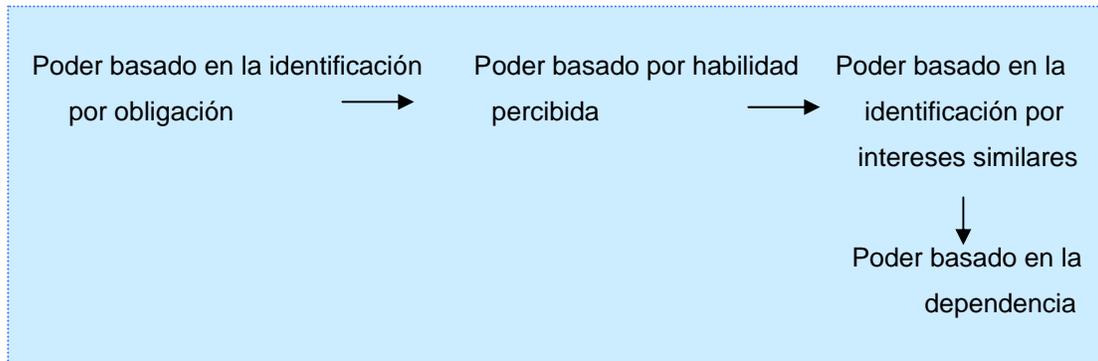
Es obvio que la mayoría sólo acepta a su supervisor por no tener otra alternativa, siendo influenciados por el estatus que éste legítimamente ocupa. Aunque también es clara la presencia de otro método de influencia como lo es la identificación por intereses similares, sintiendo que los esfuerzos tanto del trabajador como del supervisor tienen el mismo sentido y por ende tratan de luchar por aquello que es beneficioso para ambas partes y por supuesto para la organización.

El método “identificación por obligación” tiene como única ventaja la aceptación y reconocimiento de una persona designada como jefe, siendo esto condición mínima o básica para ejercer el superliderazgo, ya que sino hay identificación no podrá concebirse este arte de liderato. Es más provechoso la utilización del método “Poder basado en la habilidad percibida” en el nuevo enfoque, pues debe existir necesariamente la tendencia en basar la relación Superior- Trabajador en el respeto y admiración, partiendo de una verdadera complicidad (por decirlo de alguna forma).

Es necesario destacar que la situación de ésta empresa se caracteriza en que muchos de sus miembros no comparten las mismas ideas, pero aceptan que quién emite órdenes “tiene la razón”. También hay otros, que a pesar de la rigidez reinante, llegan a comprender tanto los objetivos organizacionales que luchan junto a su supervisor por alcanzarlos, identificándose satisfactoriamente con éste.

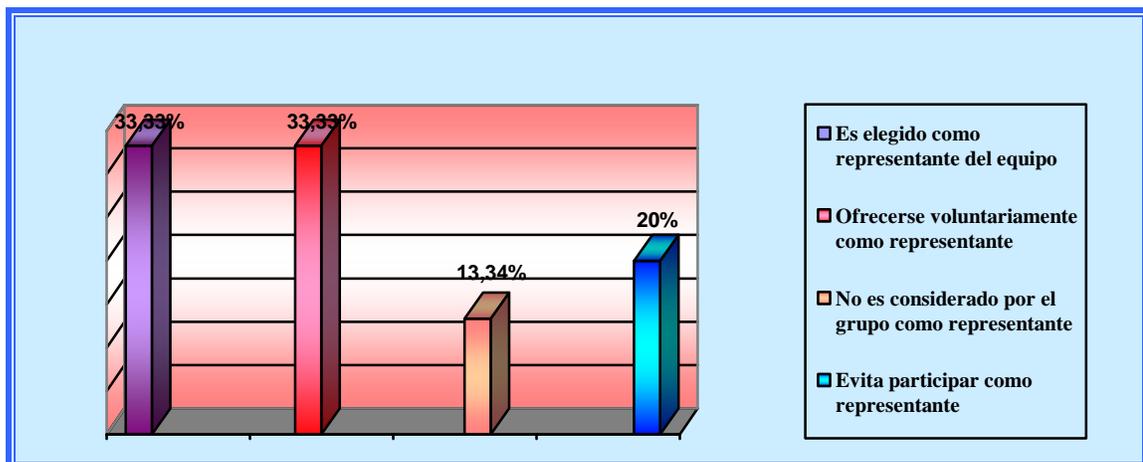
Ahora bien, está en manos de quién lidera las acciones, propiciar una mayor libertad de actuación y pensamiento para que así el grupo que no está muy identificado con su jefe, pueda en lo posible cambiar de opinión y converger en la lucha por el logro de los propósitos con mayor probabilidad de éxito.

Es por ello que entre las principales estrategias dentro del ejercicio del superliderazgo podemos encontrar la transición de los métodos de influencia reflejado en el siguiente esquema:



Esto se traduce en la medida que el trabajador acepte y se identifique con el superior por obligación (dado al estatus que le confiere el cargo), podrá generarse condiciones que permitan una mayor compenetración entre el Superior–Subordinado al percibir sus habilidades, estableciéndose estrechos lazos basados en el reconocimiento de intereses similares, cuyo grado de dependencia podrá aumentar en niveles satisfactorios sin llegar a los extremos que imposibiliten otras formas de relaciones interpersonales fundamentadas en el denominado “encuentro” entre estos principales actores del superliderazgo.

**Gráfica N° 5**  
**Distribución porcentual acerca del nivel de representación dentro del**  
**equipo de trabajo. Tendencia al Superliderazgo**



Fuente: Test aplicado a los trabajadores de la empresa Halliburton Energy Services de Venezuela, febrero del 2006.

### Análisis

Los resultados arrojados por aplicación del test demuestran que el 33,33% de la población en estudio opinó que podrían ser elegidos como representantes del equipo de trabajo para realizar negociaciones cuando surgen diversos conflictos de índole laboral y un 33,33% de los trabajadores aseguró que prefieren ofrecerse voluntariamente para negociar en situaciones conflictivas. Sin embargo otro 20% de los trabajadores reflejó una notable evasión a participar como representante de grupos; por lo que se deduce que en algunos casos existen ciertas barreras, específicamente de orden organizacional tal como se constituyen las políticas generales de la empresa Halliburton S.A., que se orientan al poco otorgamiento de oportunidades a participar como representantes en aquellas situaciones que puedan demandar actuaciones en forma masiva por parte de los más

destacados trabajadores dado al temor presente en los superiores de ser reemplazados.

Es quizás esta situación la que ha propiciado esa negativa de participación, ya que 5 de los trabajadores probablemente hayan tenido en algún momento la inquietud por participar, pero ante la falta de reconocimiento de parte de la empresa han preferido dedicarse sólo a lo que les corresponde y no preocuparse por otras cosas, como por ejemplo representar a su grupo. Habría que determinar que les impide participar, porque sin duda es bastante perjudicial su desinterés para la aplicación de un modelo de adaptación al superliderazgo, en virtud de que una de las bases principales de este modelo es la motivación a la participación voluntaria y constante de cada uno de los trabajadores sin importar lo trascendente que ésta podría llegar a ser.

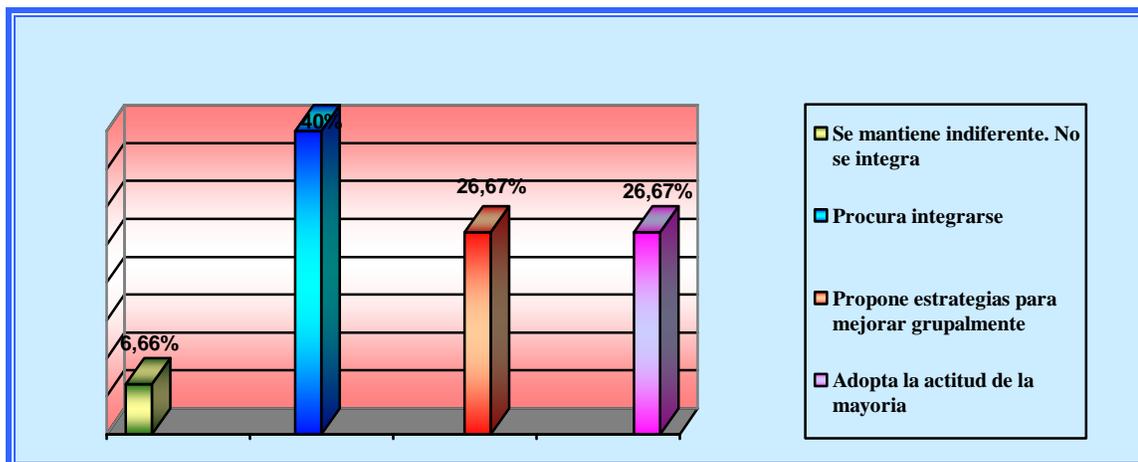
Sin embargo otro grupo de trabajadores expresaron estar dispuesto a representar a su grupo, bien por ofrecerse voluntariamente o por ser elegidos, orientación ésta evidentemente narcisista- maquiavélica, ya que están en búsqueda del poder y en algunos casos sienten que el grupo los eligen por considerarlos sobresalientes y más importantes que el resto, reflejando un gran deseo por parte de los trabajadores en ser elegidos como representantes del grupo (10 de ellos así lo afirman).

Esta “pasión” es factor fundamental para ejercer un superliderazgo capaz de proporcionar soluciones concretas en cada una de las complejas actividades y constituirse así el guía que oriente las acciones necesarias para generar óptimos resultados; pero sería imposible no contar con el apoyo, bien sea del supervisor o de los directivos, para lograr reforzar positivamente las acciones de este modelo. Sin el debido apoyo empresarial, producto de

una cultura netamente piramidal con tendencia a sobredirigir y subliderar, aunado a grandes indicios de maquiavelismo y/o narcisismo se dificulta irremediablemente la representación de los equipos y por ende disminuye la factibilidad de aplicación del superliderazgo.

La representación de equipos es de gran importancia porque permite canalizar ciertas inquietudes presente en el personal, a través de una persona considerada como “intermediaria”, que sin duda agilizará los procesos y por ende generará soluciones en caso de detección de fallas durante la ejecución del trabajo, cuyo equipo le otorgará la confianza y convicción para cumplir de manera satisfactoria los intereses presentes en el equipo de trabajo. En este caso, el grupo que afirmó ofrecerse voluntariamente es reducido, pero significativo, ya que están dispuestos a ayudar en diversas situaciones en las que se hace necesaria su intervención, fortaleciendo con ello aún más las bases del superliderazgo.

**Gráfica N° 6**  
**Distribución porcentual sobre la capacidad de integración entre los miembros del equipo de trabajo bajo el enfoque del Superliderazgo**



Fuente: Test aplicado a los trabajadores de la empresa Halliburton Energy Services de Venezuela, febrero del 2006.

### Análisis

De acuerdo con las respuestas proporcionadas por los trabajadores, se puede evidenciar, que en su mayoría- el 40%- procuran (en materia de integración) cambiar o atenuar el desinterés que puede existir en el equipo de trabajo, es decir, no son indiferentes ante la desunión del equipo; mostrando preocupación por la integración de todos los miembros dentro de la organización.

En tal sentido, un 26.67% de la población en estudio, asegura que pueden proponer estrategias para mejorar el rendimiento del grupo, generando así un total del 6,66% que presenta cierta disposición por mitigar debilidades y contribuir a un óptimo desempeño del trabajo en equipo. Esto representa un factor importante en toda empresa, ya que al existir disposición

a la integración como miembro de equipo los objetivos organizacionales tienen mayores probabilidades de ser alcanzados.

Particularmente en la empresa Halliburton S.A. se observa de manera individual, una intención por unir esfuerzos dirigidos al trabajo cooperativo entre unos y otros. Aunque también es cierto que otro 26.67% afirmó hacer lo que la mayoría, es decir, ellos se integran si y sólo si los demás lo hacen. Esto evidencia cierto comportamiento conformista, quizás debido a razones de no estar de acuerdo con los objetivos perseguidos o simplemente porque para algunos empleados el trabajar en equipo es realmente incomodo y considerando que sólo el esfuerzo individual es mucho más productivo; sumándose entonces un 6,66% caracterizado por el ser indiferente y preferir no integrarse, da como resultado el 33,33% de la población en estudio, siendo esto motivo de preocupación por la tendencia de trasladar ese personal dentro del rubro (66,66%) capaz de mejorar el entorno laboral o trascender profesionalmente a engrosar las filas de indiferencia y/o conformismo que podría conllevar consecuencias muy negativas como lo es la tan temida fuga de talento.

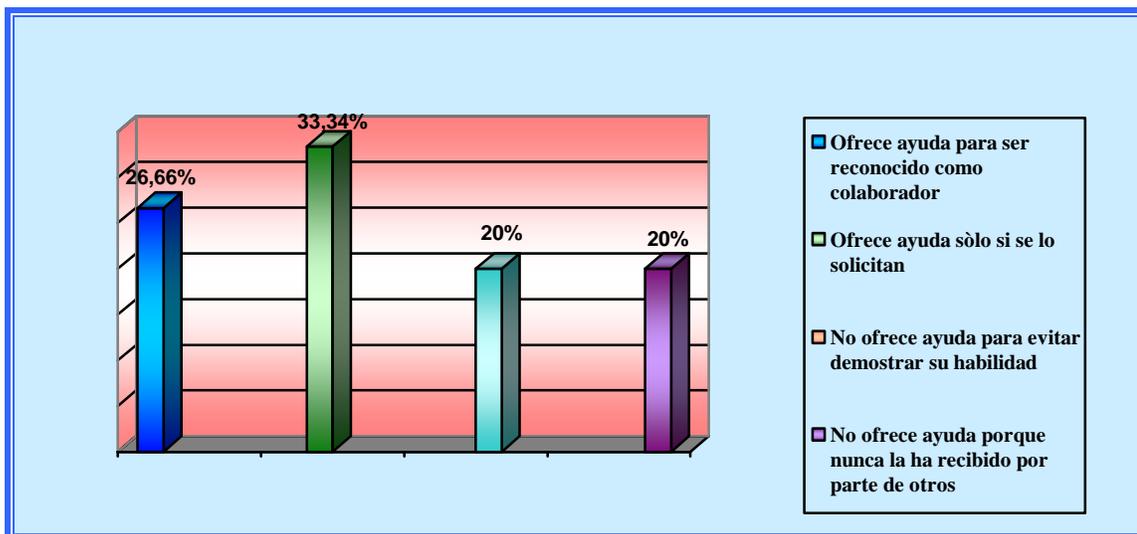
Indudablemente los líderes deben emplear cualquier cantidad de estrategias para convencer a sus trabajadores de luchar mancomunadamente por el éxito empresarial, procurando en lo posible incluir al grupo en su totalidad para obtener una mayor participación de todos; incluso pueden aprovechar a esos empleados que sí procuran la integración, para convencer al resto de hacerlo también. Esta es una de las ventajas de contar con trabajadores que puedan servir de apoyo al líder dada a su gran disposición a la integración y si reciben preparación o adiestramiento en materia de liderazgo pueden aprender a influir en los otros (si es que ya no lo saben) dando posiblemente buenos resultados, pues el tan sólo hecho de

estar en un mismo nivel jerárquico (entre compañeros de trabajo), puede prevalecer aún más la empatía que con el mismo jefe asignado.

De allí la importancia de fomentar esos atributos de líderes (por mínimos que sean) presente en el personal, para complementar así el trabajo del líder propiciando un verdadero superliderazgo, que a pesar de llegar a ser una tarea difícil y agotadora, podría generar muy buenos resultados al contar, entre otras cosas, con una gran disposición a la integración entre los miembros del equipo de trabajo.

Finalmente, el superliderazgo plantea algo muy simple que radica en el máximo aprovechamiento del talento, capacidades y/o destrezas para la integración como equipo de trabajo, obteniendo así el verdadero valor de las personas en la consecución de los objetivos organizacionales, cuya gran labor (del *super-lider*) es disminuir en lo posible el efecto negativo de aquellos factores que generan insatisfacción en los trabajadores, conjuntamente suprimiendo los esquemas de sumisión total y conformismo.

**Gráfica N° 7**  
**Distribución porcentual del nivel de Maquiavelismo presente en los**  
**trabajadores de la empresa en función del ejercicio del Superliderazgo.**  
**Cooperación**



Fuente: Test aplicado a los trabajadores de la empresa Halliburton Energy Services de Venezuela, febrero del 2006.

### Análisis

Según la data obtenida, se observa que el 33,34% de los trabajadores poseen una marcada orientación maquiavélica al recurrir a la acción de ofrecer ayuda solo si su compañero de trabajo se lo solicita, durante la ejecución de las actividades que requieran cierto grado de habilidad para desempeñarla eficientemente; por el contrario un 26,66% aseguró que ofrecen ayuda voluntariamente pero con el propósito de ser reconocido por el grupo como alguien colaborador (objetivo meramente intencional). Cabe destacar que este último tipo de comportamiento conlleva una notable intención oculta por parte del trabajador, que orienta sus esfuerzos hacia la búsqueda del tan deseado reconocimiento a nivel profesional y poder sentirse como parte vital dentro del equipo de trabajo cumpliendo así sus

intereses tanto personales como profesionales. Esta conducta del trabajador podría ser considerada de gran relevancia para el ejercicio del superliderazgo porque se demuestra un deseo latente de superación y constante lucha por el alcance de objetivos comunes.

El 20% destacó que prefieren no enseñar sus habilidades para ser siempre reconocido por tal destreza, tendencia maquiavélica que sacrifica la colaboración o ayuda mutua dentro del equipo de trabajo y sólo desean lograr sus propias ambiciones, generando un impacto negativo en las relaciones interpersonales; pues el sólo deseo de ser admirado por los otros, sin importar los medios que utilice para lograrlo, puede desestabilizar la armonía grupal y por ende obstaculizar al éxito organizacional. Reflejándose también una representación del 20% de los trabajadores, señalando que no se preocupa por prestar ayuda dado al sentimiento de que los otros nunca lo han ayudado.

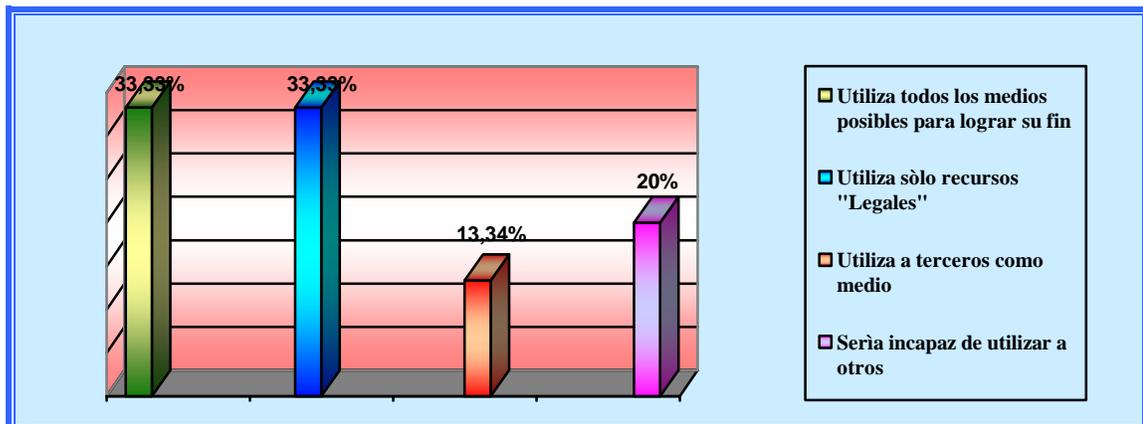
Es lamentable estos dos (2) últimos tipos de conducta que en un 40% al sumarse, evidencia un discurso dominante que parte del concepto individualista presente en los trabajadores (factor negativo para la cooperación), generando así un temor de mostrar sus habilidades, y poder evitar posibles imitaciones de sus destrezas como estrategias infalibles en el logro de los reconocimientos o méritos profesionales, convirtiendo así a la empresa Halliburton S.A. en un escenario altamente competitivo.

El maquiavelismo en grado patológico, constituye un factor negativo para el ejercicio del superliderazgo que podría afectar el normal desarrollo de toda actividad dentro de la organización, ya que la tendencia del maquiavélico es hacia el lema “los fines justifican a los medios”, cuyo riesgo radica en la poca integridad dentro del grupo de trabajo y en consecuencia la

inestabilidad en el alcance de metas. Sin duda, todo ser humano presenta un grado de maquiavelismo, pero se puede tornar dañino cuando implica la manipulación de personas como simples objetos para cumplir con sus ambiciones o caprichos.

Un superliderazgo combinado con alta dosis de maquiavelismo puede conllevar a consecuencias muy adversas que influye significativamente en las relaciones sociales; sin embargo, el arte del liderato será siempre una estrategia para encubrir intenciones tanto negativas como positivas dadas a su cierta orientación maquiavélica. De allí, el superlíder tendrá como principal reto detectar las razones por las cuales una determinada organización posee niveles de maquiavelismo que se impone en el desempeño de ciertas funciones y tratar de equilibrar los intereses entre las partes involucradas, permitiendo lograr de manera entusiasta el autoliderarse e influir en otros sin fines maquiavélicos para no entorpecer el efectivo desarrollo del mencionado enfoque “Superliderazgo”.

**Gráfica N° 8**  
**Distribución porcentual del nivel de maquiavelismo presente en los trabajadores en función del superliderazgo. Logros personales.**



Fuente: Test aplicado a los trabajadores de la empresa Halliburton Energy Services de Venezuela, febrero del 2006.

### Análisis

En base a los resultados obtenidos se puede afirmar que una cantidad significativa de los trabajadores (33.33%) es capaz de utilizar todos los medios posibles para lograr sus objetivos, asegurando que el fin justifica los medios; condición ésta que podría ser muy importante por evidenciar una alta disposición al trabajo para alcanzar las metas, pero también puede ser perjudicial, ya que cuando aseguran utilizar todos los medios podrían incluso aprovecharse de otras personas ( un 20% así lo afirma) y verse envueltos en fraudes -aspecto disonante en la puesta en práctica del superliderazgo- que sin duda alguna afecta negativamente tanto al empleado como a la organización.

Ciertamente estas orientaciones maquiavélicas no son recomendables, pues causan graves daños en las relaciones interpersonales. Sin embargo otro 33.33% opina que si son capaces de luchar por alcanzar un

reconocimiento personal, pero utilizando medios “legales” para ello, es decir, sin hacer daño a terceros, ni arriesgar tanto a su reputación como a la imagen corporativa, haciendo un gran esfuerzo por destacarse durante su desempeño bajo la concepción de total honestidad.

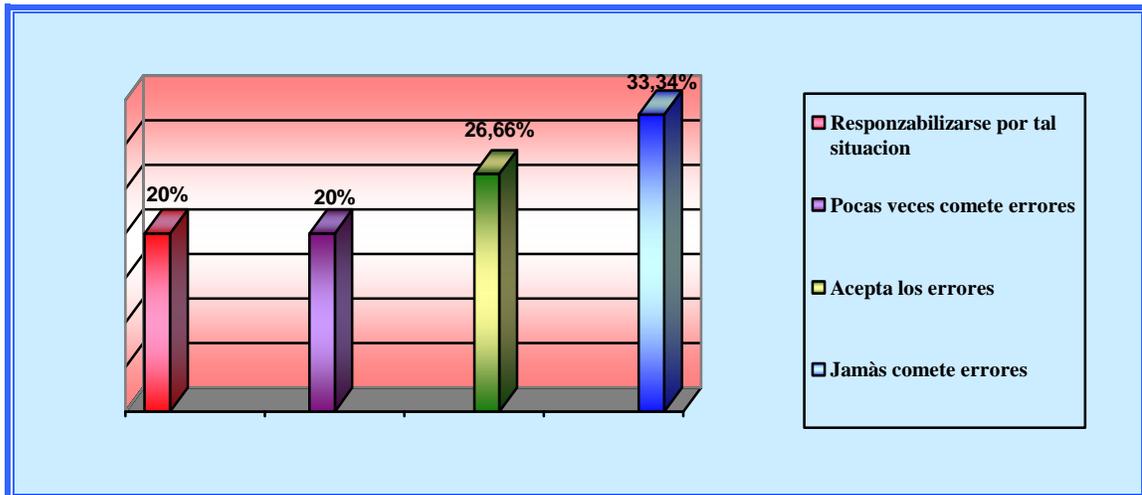
Esto representa un indicador positivo para ejercer el superliderazgo en beneficio a los logros personales y de equipo; por lo que se puede inferir que la base para desarrollar en los trabajadores las habilidades y/o destrezas, no está en el sólo hecho de otorgar mèritos que induzcan a una continua competencia poco sana, sino en dejar a un lado el egoísmo y servir como medio de apoyo que permitan solucionar los problemas como equipo; ya que todo líder necesita colaboradores y es mejor contar con trabajadores aptos de su misma empresa (los denominados “insourcing) para tal fin capaces de luchar por alcanzar lo propuesto.

Por otra parte, sólo un 13.34% afirmó utilizar como medio su poder de convencimiento para hacer que otros le ayuden a ejecutar una tarea de la mejor manera para lograr un reconocimiento personal. El poder de convencimiento también es un aspecto muy relevante con el que debe contar un trabajador para ser líder de su grupo, siempre y cuando no lo emplee, como en éste caso, solamente para obtener beneficios personales, sino que lo utilice para lograr unir esfuerzos encaminados hacia un mayor éxito.

La orientación maquiavélica se caracteriza por enfatizar el protagonismo dentro de todo equipo de trabajo por lo que es necesario desplazar este concepto y centrarse en la generación de respeto, fidelidad y aceptación de todos los miembros de la organización como grandes protagonistas en cada proceso vital, constituyendo de tal modo un valor agregado en la gestión del superliderazgo.

Sin duda alguna éstos trabajadores tienen “madera” de líder, pero no es tarea fácil, deben aprender a orientar y utilizar tales atributos que poseen para obtener el mejor provecho. Es allí donde radica la necesaria aplicación de un modelo de superliderazgo que sepa estimular las características personales de sus trabajadores como líderes en pro de su propio beneficio y el de la organización.

**Gráfica N° 9**  
**Distribución porcentual del nivel de narcisismo presente en los trabajadores en función del superliderazgo. Reconocimiento de errores.**



Fuente: Test aplicado a los trabajadores de la empresa Halliburton Energy Services de Venezuela, febrero del 2006.

### Análisis

Según los resultados obtenidos se reveló que el 33,34% de los trabajadores aseguran que ante situaciones desfavorables y con el propósito de no generar disgustos en los superiores, su conducta se orienta a persuadir bajo el señalamiento de “Nunca he cometido errores” y proporcionan sus razones para evadir tal situación sin importar lo que piensen los demás. Este comportamiento evidencia un alto grado de narcisismo (con orientación maquiavélica) caracterizado por la búsqueda de altos niveles de perfeccionismo y autosuficiencia propios de la personalidad narcisista que oculta o niega errores para esconderse tras una cortina de humo (metafóricamente) y ser ante los demás una persona “perfecta”

Otro 26,66% aceptan sus errores y el 20% se responsabiliza por la consecuencia de sus actos; estos dos últimos modelos de conducta reflejan un bajo nivel de narcisismo, el cual no es el de todo negativo porque el asumir responsabilidades indica mayor compromiso e identificación para con la empresa. Sin embargo un 20% asegura que muy pocas veces comete errores, traduciéndose en esto en un nivel medio de narcisismo con tendencia al perfeccionismo.

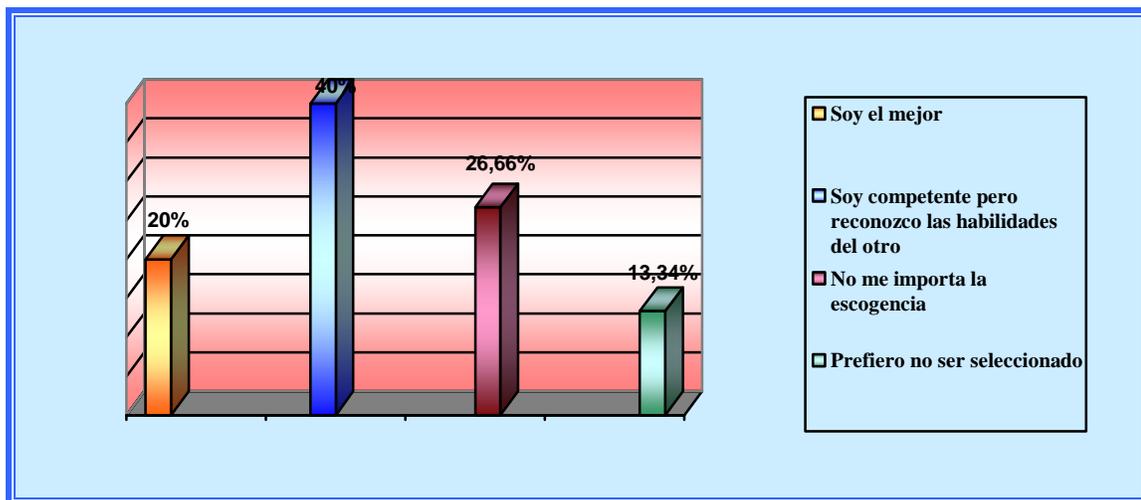
Estos resultados denotan indudablemente que los trabajadores de la empresa Halliburton S.A. presentan ciertos rasgos de este tipo de personalidad ya que evitan todo tipo de equivocación o errores en su desempeño, no poniendo en duda su intachable denominación como “el mejor” dentro del equipo de trabajo.

El narcisismo presente en la organización puede generar ciertas ventajas reflejadas en el máximo aprovechamiento de tales virtudes y potencialidades latente en este tipo de personalidad, que permiten crear un ambiente laboral mucho más creativo e innovador. Sin embargo se puede destacar como principal desventaja, que los trabajadores narcisistas-maquiavélicos tienden a no aceptar sus errores y por ende posibles correcciones dado al deseo de evitar llamados de atención que podrían ridiculizarlos ante los otros, cuya reacción podría afectar el modelo de aplicación del superliderazgo en cualquier empresa, ya que éste requiere de virtudes como la humildad de reconocer un error para contribuir a la mejora de la calidad humana y se vería muy perjudicado por la tensión que genera una persona narcisista (con intenciones maquiavélicas) dentro del grupo, debido a que el superliderazgo debe enmarcarse en relaciones interpersonales sanas donde la igualdad entre los trabajadores prevalezca en todo momento.

Pero la constante búsqueda de líderes narcisistas no es más que una consecuencia de la lógica dominante que ha buscado siempre una orientación al reconocimiento público, a tener cierto grado de importancia y representación dentro del grupo. El *super-líder* por su parte, busca disminuir estos niveles de narcisismo, pero nunca eliminarlos, porque con ésta característica de personalidad se puede enseñar a quien la posee a aprovecharla en beneficio propio y del grupo sin perjudicar a nadie.

Lo más importante es saber que una persona con rasgos narcisistas pueden generar excelentes ideas en búsqueda de su propio beneficio, por ejemplo, lo indicado es demostrarle que ese beneficio no será sólo suyo sino para el equipo entero, y en la medida en que se sienta reconocido y recompensado seguirá aportando así como todos los demás sin generar ninguna preferencia.

**Gráfica N° 10**  
**Distribución porcentual del nivel de narcisismo presente en los trabajadores en función del superliderazgo. Habilidades percibidas/ escogencia para el desempeño de las actividades operacionales.**



Fuente: Test aplicado a los trabajadores de la empresa Halliburton Energy Services de Venezuela, febrero del 2006.

### Análisis

Es común encontrarse con trabajadores tan seguros de sí mismos, que pueden llegar a ser extremadamente narcisistas. Los resultados analizados revelan que un 20% de los empleados aseguran ser el único de su grupo con conocimientos técnicos suficientes para ejecutar una actividad determinada y consideran que además pueden ser escogidos por su jefe para llevarlo a cabo.

La seguridad en sí mismo (autoestima) es de gran importancia, pero cuando llega a niveles excesivos puede perjudicar las relaciones sociales y la aplicación del nuevo enfoque de liderazgo, ya que compartir con alguien que descalifica a los otros por creer que sólo él posee los conocimientos u oportunidades (orientado siempre a la búsqueda de poder) no es tarea fácil.

En esta empresa el mayor porcentaje (40%) opinaron ser dueño de mucho conocimiento y contar con gran probabilidad de ser escogido para ayudar al jefe en una determinada situación, pero también son conscientes de la gran capacidad que posee sus compañeros y que ellos igualmente pueden ser escogidos para tal fin. Tienen gran confianza en sí mismos, pero no descalifican o subestiman a sus compañeros.

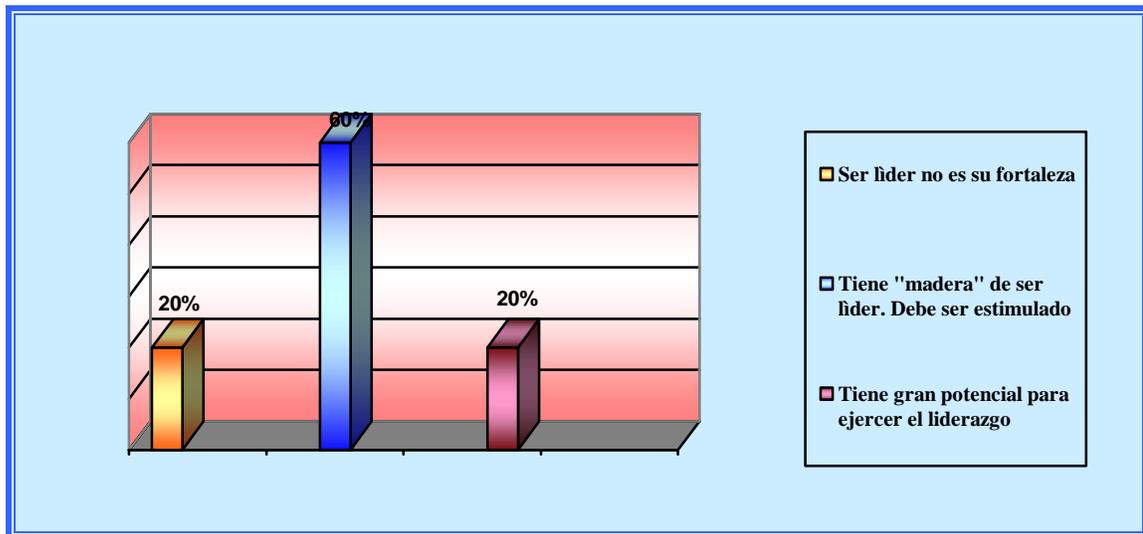
Por otra parte se hace necesario destacar que un 13,34% afirmó saber que cuenta con la suficiente habilidad para asumir una responsabilidad de alto desempeño, pero prefieren no ser escogidos para evitar molestias con el grupo. Sería bastante interesante saber el ¿por qué? este número de personas posee tan poca tendencia narcisista que le impide una mayor participación grupal, probablemente las causas sean factores como la timidez o miedo a la participación producto de la misma rigidez de esta empresa (principal limitante) que de ser atenuada podría fortalecer la seguridad de los trabajadores en sí mismo y por ende estabilizar gradualmente su nivel de narcisismo (siempre que sea responsabilidad de la empresa), también podría ser originado por desinterés de parte de los trabajadores que prefieren sólo de dedicarse a sus actividades profesionales y dejar de lado la participación grupal.

No se pretende que sean absolutamente narcisistas, pero que sean capaces de reconocer sus habilidades, cualidades y atributos para así ayudar al grupo en una situación determinada. Todo extremo es perjudicial, por ello no es beneficioso una gran orientación narcisista, ni tampoco carecer por completo de esta característica de personalidad; lo más recomendable es aprovechar a los trabajadores seguros de sí, con amor propio y convicción absoluta para desarrollar en ellos una inclinación al protagonismo dentro del grupo orientándolos al superliderazgo, no para descalificar a los demás sino

para estimular la representación del equipo y brindar así ayuda a los otros, a su persona y al mismo líder de la empresa.

El norte del *super-líder* siempre será aprovechar lo bueno y lo no tan bueno, traducido en las fortalezas y debilidades, que puedan poseer los trabajadores en la búsqueda de mejores oportunidades y comportamientos ante una determinada situación. Cuando se está frente a empleados con evidentes rasgos narcisistas- maquiavélicos no se pueden excluir o calificar de negativos tanto para el ejercicio de liderazgo como para el funcionamiento de la empresa en general, por el contrario, se debe demostrar que tales característica de personalidad podría ser de gran beneficio para el grupo, y no utilizar tales rasgos para uso de su propio bienestar; es por ello la necesidad de conocer un poco el potencial presente en el personal y cómo saber promover tales fortalezas, para poder así evitar una posible fuga o derroche de cualidades, talentos de los trabajadores. Esta no es tarea fácil, pero es el gran desafío de un *super-líder*.

**Gráfica N° 11**  
**Distribución porcentual de los resultados obtenidos sobre la**  
**identificación del nivel de potencial de liderazgo en los trabajadores por**  
**aplicación del Test DLP**



Fuente: Test aplicado a los trabajadores de la empresa Halliburton Energy Services de Venezuela, febrero del 2006.

### Análisis

Los resultados obtenidos por la evaluación de cada test aplicado indican que un 20% de los trabajadores obtuvo una calificación comprendida entre 11 y 22 puntos, caracterizados por preferir ser dirigidos; no opinar por temor al rechazo del grupo, dejando la solución en manos de otros y trabajar por su propio beneficio sin importar la necesidad del trabajo en equipo.

Por su parte otro 20% calificaron con un puntaje comprendido entre los 33 y 44 puntos, lo que revela que pueden llegar a ejercer un verdadero liderazgo ya que le gusta hacerse sentir y dirigir a los demás, gozando de cierta preferencia entre los miembros del grupo debido a la gran identificación entre ellos. Su opinión es tomada en cuenta, no sólo por los trabajadores, sino por los superiores dados a su capacidad de influencia, pero ésta en

algunos casos se puede tornar negativa si trata de manipular a los demás o de imponer siempre sus reglas. En síntesis tiene capacidad para ser un verdadero líder que deben ser perfeccionadas a través de una preparación constante.

Y por último un 60% de los trabajadores obtuvo un puntaje de 22 a 33 puntos, lo cual significa que no son seres absolutamente influenciables, suelen emitir opiniones ante ciertas situaciones y consideran también las ideas y decisiones de los otros. Tiene cierta capacidad de mando, saben dirigir y también obedecer; no se atemoriza ante la responsabilidad ni tampoco para intervenir en la toma de decisiones; poseen un cierto potencial de líder el cual puede ser explotado y/o estimulado para lograr ser más representativos y aceptados por la totalidad del grupo.

En total un 80% de estos trabajadores están en capacidad de recibir orientación para encausar y utilizar de la mejor manera sus cualidades de líderes, para beneficio propio, del líder y de la empresa en general que necesita cada día más de la colaboración de todos. En base a ello se propone la puesta en práctica de un modelo de aplicación para la estimulación del seguidor como líder, bajo el enfoque del superliderazgo.

Cabe destacar que este enfoque no está en busca de un líder absolutamente narcisista-maquiavelista, sino pretende evidenciar las características tendientes al liderazgo que puedan tener los trabajadores y lograr con ello ejercer el superliderazgo en las empresas, nunca tratando de convertir a los trabajadores en líderes para “derrocar” a los ya existentes, sino por el contrario despertar en ellos el interés por unir esfuerzos y aprovechar una que otra cualidad de dirigente que puedan tener y que unidas a las que cada uno posea ayuden al logro de las metas bajo un clima de

autoconfianza y fidelidad hacia quien legítimamente ejerce el liderazgo en cualquier organización.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

El *super-líder* contrariamente a lo que puede pensarse por el término, es un individuo capaz de conseguir colaboración del grupo más que por obligación, por convicción, logrando guiar a los otros a influenciarse a sí mismo, propiciando condiciones para que cada empleado desarrolle sus propias potencialidades, confianza y motivación, orientándolos a un crecimiento autodirigido que al sumarse al de los demás genere altos niveles de productividad y eficiencia sin necesidad de ejercer Cohesión, presión ni amenazas para ello.

El superliderazgo no se impone sobre la voluntad del resto por poder jerárquico, personalidad cautivadora o capacidades extraordinarias de quien lo ejerce; la función del *super-líder* es más sutil, centrada en el logro de la autodisciplina y autocontrol de manera progresiva, buscando una participación voluntaria y entusiasta en las tareas de la empresa.

Cuando se propone un modelo para la aplicación del superliderazgo en una organización, no se pretende hacer de cada trabajador un *super-líder*, sino más bien, lograr que éstos tomen conciencia de la necesidad de su participación, compromiso, entrega y fidelidad para con quién ejerce el liderazgo en ese momento. Y generar entonces un acercamiento al superliderazgo en el que todos sean tratados de la misma manera, tomados

en cuenta en su totalidad y sean copartícipes de los triunfos y fracasos de la empresa.

Una vez recabada, tabulada y analizada la información obtenida durante el desarrollo de la investigación, se concluye lo siguiente:

- ❖ El ejercicio de poder llevado a cabo en la empresa se caracterizó por el mayor predominio del dispositivo de “Información”, seguido del dispositivo de “Coerción”, como producto de la relación Supervisor-Subordinado condicionado por la naturaleza de las funciones operativas.

Es necesario destacar que el dispositivo de Coerción utilizado excesivamente genera efectos negativos para la aplicación del modelo propuesto, ya que el superliderazgo no requiere de sanciones, amenazas e imposiciones, por el contrario se demanda mayor grado de independencia y confianza entre los miembros de la organización.

- ❖ En cuanto a los métodos de influencia la empresa cuenta con un considerable número de trabajadores que se identifican con sus líderes sólo por obligación, es decir, lo siguen, lo respetan y cumplen sus órdenes sólo porque es él quién manda y está investido por la máxima autoridad (situación bastante preocupante).

Sin embargo hay quienes se identifican con el supervisor por poseer intereses similares dentro de la organización. Siendo esto un indicativo de la necesaria aplicación de un modelo de superliderazgo en esta empresa;

ya que el identificarse sólo por obligación a pesar de ser necesario no es lo ideal en la aplicación del modelo que se presenta. Sin dejar a un lado que hay quienes poseen intereses similares con el superior y reconocen las habilidades que éste posee, procurando así el ejercicio de un verdadero superliderazgo.

- ❖ En el equipo de trabajo prevalece la integración por parte del personal, no sólo para lograr sus metas individuales, sino también las organizacionales. Se evidencia la lucha por la unión de esfuerzos y disminución del desinterés grupal; que de ser reforzada constantemente puede convertirse en un estandarte de la organización, fortaleciendo las bases para la aplicación del modelo de superliderazgo.
- ❖ En cuanto a personalidades existen gran cantidades de éstas, esto se evidencia en la población estudiada, ya que existen en la empresa personas orientadas al maquiavelismo en materia de logros personales y cooperación de grupo) dispuestas a hacer “todo” por alcanzar sus objetivos personales y/o profesionales. A pesar de ello no es un factor del todo negativo para la aplicación del Superliderazgo en la empresa, ya que los niveles de maquiavelismo no han llegado aun a su extremo patológico y pueden ser tolerado de manera adecuada en pro del ejercicio de este nuevo enfoque, siempre y cuando se logre enseñar a los trabajadores como utilizar esas características de personalidad en búsqueda de beneficios individuales y grupales.
- ❖ Los trabajadores de esta empresa presentan orientaciones narcisistas sintiéndose capaces y seguros de sus conocimientos reflejando ésto un potencial para explotar y/o estimular en el ejercicio del superliderazgo dada a la orientación presente de la búsqueda del poder y admiración

por parte de otros; teniendo en cuenta que sabiendo aprovechar el narcisismo se pueden generar muy buenos resultados.

- ❖ Las orientaciones narcisistas y maquiavélicas que prevalecen en la empresa aunque pueden ser aparentemente negativas son adaptables al modelo de superliderazgo e indudablemente facilitan el proceso de influencia en todos los sentidos (trabajador- trabajador, líder- trabajador y viceversa), y pueden ser controlados y orientados a la búsqueda de soluciones rápidas y beneficiosas.
- ❖ En base al análisis de los resultados obtenidos a través del formato propuesto (Test DLP) se logró diseñar un proceso de aplicación del modelo de superliderazgo para la estimulación de los trabajadores como líderes mediante diversas estrategias metodológicas de naturaleza teórico-práctica. El test permitió medir ciertas características de personalidad e identificar ciertas conductas tendientes al liderazgo en los trabajadores.
- ❖ Hay un alto grado de disposición a la participación por parte de los trabajadores de la empresa, los cuales están dispuestos a emitir sus opiniones ante el grupo en pro de las soluciones requeridas. Pero la empresa posee un sistema de control muy rígido que imposibilita la libertad de acción y total participación de los trabajadores durante el desarrollo del trabajo en equipo.

En tal sentido se requiere un mayor apoyo de los superiores para la puesta en práctica del superliderazgo, ya que este no busca nuevos líderes ni rebelión por parte de los trabajadores, sino por el contrario una mayor colaboración de éstos para con el líder, de manera de unir esfuerzos y alcanzar los mejores resultados

- ❖ En la empresa existe un grupo “IN” factor muy negativo para el logro de un superliderazgo real, ya que con la existencia de éste tipo de grupo se excluye al resto, originando inevitablemente un grupo “OUT”. La preferencia por unos u otros perjudica las relaciones interpersonales, los canales de comunicación y por ende la puesta en práctica de un modelo de aplicación como el que se propone.
- ❖ En general, la empresa posee características bastante heterogéneas, con un personal potencialmente orientado al liderazgo que sabiendo ser estimulados pueden generar muchos beneficios en pro de la organización, fomentando las bases para la aplicación del superliderazgo en la mencionada empresa. Por ello se hace factible la puesta en práctica de un modelo de aplicación orientado a la estimulación del potencial de estos trabajadores como líderes bajo este enfoque.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Como parte de las soluciones a los problemas planteados en un principio y detectados a lo largo de la investigación en ésta empresa, se recomienda:

- ❖ Aprovechar al máximo el grado de iniciativa latente en los trabajadores para solucionar los diversos conflictos de una manera mucho más eficiente y productiva.
- ❖ Otorgarle mayor libertad de acción a los trabajadores, disminuyendo de esta manera los altos grados de dependencia que retrasan los procesos vitales de la organización.
- ❖ Concientizar a los trabajadores sobre la nueva tendencia del liderazgo basada en el desplazamiento de la sumisión y un sano equilibrio de intereses tanto personales como organizacionales.
- ❖ Continuar con el reforzamiento del dispositivo de poder “Información” que permite el flujo constante de conocimientos actualizados y minorizar la acción del dispositivo “Coerción” que incrementa el temor e inseguridad en los trabajadores a la hora de ejecutar eficientemente su trabajo.
- ❖ Estimular la participación grupal logrando así una mayor integración en el team Halliburton.
- ❖ Proporcionar mayor apoyo por parte de los superiores para llevar a cabo las acciones de estimulación del potencial de liderazgo en los trabajadores.

- ❖ Poner en práctica el test DLP para identificar las características potenciales de liderazgo presente tanto en el personal de hoy como en el del futuro.
- ❖ Orientar las acciones a la búsqueda de un sano equilibrio en lo que respecta al narcisismo y el maquiavelismo en la personalidad, para evitar posibles conflictos en las relaciones interpersonales.
- ❖ Aceptar que los errores son parte de todo proceso productivo. Los niveles de perfeccionismo no deben imponerse en el desempeño de los trabajadores porque existe la tendencia de aumentar la presión sobre ellos y por consiguiente se incrementa la tasa de errores.
- ❖ Aprovechar el grado de narcisismo presente en el personal (trabajadores seguros de si mismos, con amor propio y convicción absoluta) para desarrollar en ellos la inclinación hacia el protagonismo dentro de todo equipo de trabajo, de la manera más positiva.
- ❖ Estimular a aquellos trabajadores que no se sienten seguros de sus capacidades y tratar de disminuir su temor de expresarse en público.
- ❖ Concientizar al personal sobre las consecuencias negativas que conlleva el lema “los fines justifican a los medios”, aclarando que los fraudes y trampas perjudican irremediablemente la imagen corporativa.
- ❖ Se recomienda inducir constantemente a la participación grupal, uniendo esfuerzos individuales para obtener el éxito organizacional.
- ❖ Nutrirse de los aportes del personal, ya que son ellos quienes se desenvuelven en las actividades propias de la empresa y pueden ver la realidad desde otra perspectiva.

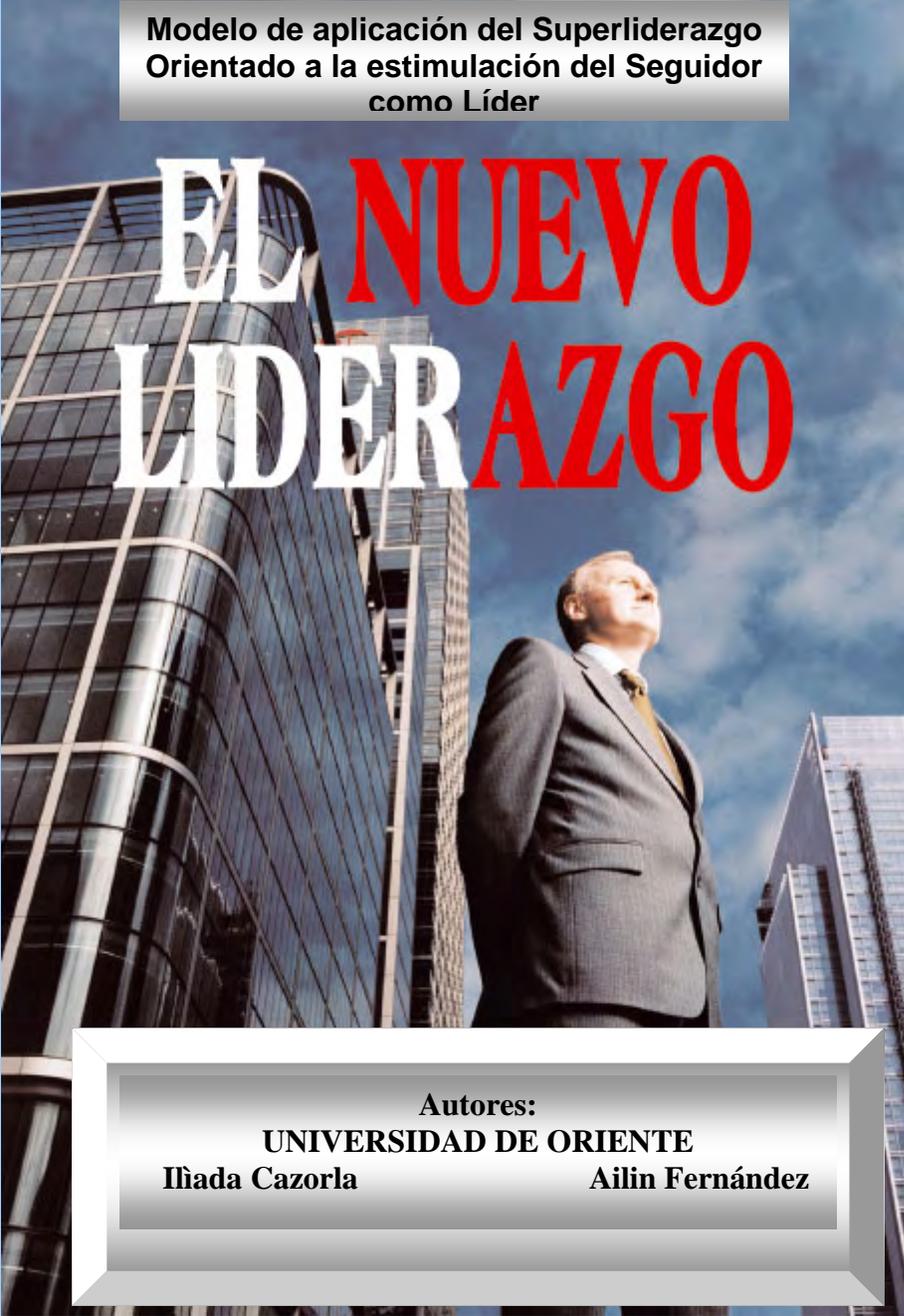
- ❖ Generar un valor agregado mediante una buena acción del trabajo en equipo, además de procurar óptimos resultados en cada uno de sus miembros.
- ❖ Eliminar el grupo “IN”, para que ya no sólo sea un número reducido de trabajadores en ser tomados en cuenta, sino que todos sean considerados como parte vital dentro de la organización y poder entonces ejercer el tan necesario superliderazgo evitando las exclusiones y fortaleciendo la confianza de los seguidores en su líder.
- ❖ Aplicar el modelo propuesto con el propósito de incluir el superliderazgo en la empresa y aprovechar con esto los beneficios que ofrece.

## CAPITULO VI

### PROPUESTA

**Modelo de aplicación del Superliderazgo  
Orientado a la estimulación del Seguidor  
como Líder**

# EL NUEVO LIDERAZGO

The cover image shows a man in a grey suit and tie, looking upwards with a slight smile. He is standing in front of several modern, glass-clad skyscrapers under a blue sky with light clouds. The text 'EL NUEVO LIDERAZGO' is overlaid on the image, with 'EL' and 'LIDERAZGO' in white and 'NUEVO' in red.

**Autores:  
UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
Iliada Cazorla                      Ailin Fernández**

## INDICE

	<b>Pág.</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
 <b>Desarrollo:</b>	
¿En que consiste el modelo de desarrollo de líderes potenciales bajo el enfoque del Superliderazgo? .....	5
Objetivo General del programa .....	9
Objetivos específicos del programa .....	9
Limitaciones del programa .....	10
 <b>Estrategia metodológica: .....</b>	 <b>11</b>
Contenido sinóptico del modulo (A) .....	13
Contenido sinóptico del modulo (B) .....	17
 <b>Herramienta de autoevaluación:</b>	
Formato de Test DLP .....	18
<b>Plan del modulo (A) .....</b>	<b>19</b>
<b>Plan del modulo (B) .....</b>	<b>20</b>

## **Introducción**

### **Propuesta**

#### **Desarrollo de Líderes Potenciales DLP/ Superliderazgo (SL) Modelo DLP+SL= Excelencia**

El modelo de aplicación del superliderazgo denominado “Desarrollo de Líderes Potenciales DLP/ Superliderazgo (SL)” presentada a continuación constituye el objetivo general de nuestra Investigación y tiene como finalidad identificar y estimular el potencial de liderazgo presente en los trabajadores de la empresa Halliburton S.A, mediante la práctica de técnicas y métodos modernos que permitan proporcionar conocimientos y habilidades relacionados al superliderazgo para desempeñar con efectividad funciones de dirección, logrando en cierta medida los objetivos previamente establecidos.

El Superlíder contrariamente a lo que en un primer momento puede pensarse, es un individuo capaz de guiar a los otros a influirse a si mismo, es decir, su propósito es propiciar las condiciones para que cada empleado de la organización desencadene sus propias motivaciones y potencialidades logrando en lo personal un desarrollo autodirigido que al sumarse al de los demás genere niveles de productividad y eficiencia mayores.

El superlíder entonces no se impone sobre la voluntad de los demás por poder jerárquico, personalidad cautivadora o capacidades extraordinarias, su papel es más sutil y profundo, sus acciones se centran en lograr la autodisciplina y autocontrol de manera paulatina buscando con ello que las personas participen de manera voluntaria y entusiasta en las tareas de la empresa, concretamente el superlíder propicia el autoliderazgo de los empleados.

Sin embargo existen mitos que todavía entorpecen la esencia del liderazgo que son producto de creencias erradas, como lo es “El Líder nace y no se hace”. En contraposición de lo anterior, se puede afirmar que el líder se hace, y no sólo nace; las singulares destrezas necesarias para ejercer el liderazgo pueden poseerse y/o cultivarse intencionalmente y la mejor manera de hacerlo es a través de la práctica, empleando simulaciones o casos prácticos que permitan al participante autoevaluarse como posible líder, siendo esto la base del desarrollo de nuestra propuesta.

Bajo esta perspectiva, la idea de que los líderes necesariamente deben poseer virtudes innatas queda descartada. El ser superlíder es una cuestión de aprendizaje, modificación de percepciones y conductas hacia el trabajo propio y el de los demás. El superliderazgo implica cambios sistemáticos en el comportamiento y pensamientos de las personas, es decir, se basa en la formación de nuevos hábitos que, por su carácter general de aplicación, no sólo propician mejoras en el desempeño laboral sino en la vida cotidiana de los trabajadores, siendo de gran importancia su total aplicación que conllevara indudablemente múltiples beneficios.

IC/AF Se reserva el derecho de autor. Queda prohibida toda reproducción total o parcial de este documento

**Desarrollo**

### **¿En qué consiste el modelo de aplicación “Desarrollo de Líderes Potenciales bajo el enfoque del Superliderazgo?”**

El modelo de aplicación “Desarrollo de Líderes Potenciales DLP-Superliderazgo (SL)”, incluye la premisa:

**Liderato = [Influencia (I) + Autonomía (A) + Fidelidad (F)] –Dependencia (D).**

Diseñado bajo una modalidad de ejercicios prácticos que permiten identificar las fortalezas en el arte de influenciar presente en cada trabajador, así como su posible actuación ante una situación determinada.

Este modelo de aplicación tiene como principal propósito enseñar a los trabajadores con potencial de líder a enfrentar condiciones ambiguas que requieran improvisación mediante simulaciones tácticas que hagan reaccionar a los participantes ante múltiples circunstancias y recibir las posibles correcciones.

La aplicación de la premisa Liderato = (I+A+F)-D va a permitir el aprovechamiento voluntario de las oportunidades de dirección que pueden ejercer los trabajadores mediante la presentación de actividades prácticas que incluye la propuesta, generando de tal manera el beneficio de ayudar a los empleados en pro a su reconocimiento en el ejercicio de funciones formales de dirección.

**IC/AF Se reserva el derecho de autor. Queda prohibida toda reproducción total o parcial de este documento**

En la propuesta del superliderazgo se plantean estrategias para adquirir el autoliderazgo, estas son de dos tipos: de conducta y cognitivas. Un primer grupo de acciones que cada individuo debe desarrollar bajo la guía del líder están orientadas al cambio de conductas tanto de trabajo como de la vida cotidiana. Se trata de identificar en un primer momento conductas que obstaculizan el logro y desarrollar el esquema que a continuación se detalla:

1º) **Fijación personal de objetivos.** Se debe propiciar que el individuo en forma deliberada y dentro de los límites que establecen los objetivos organizacionales establezca metas concretas tanto para trabajos de realización inmediata como para logros de largo plazo, de tal suerte que él mismo establezca las prioridades y defina el rumbo de su labor.

2º) **Empleo de indicaciones.** Se trata de la utilización de señalamientos, enunciados o claves gráficas o escritas que recuerden y estimulen la conducta que desea establecer el empleado; deben estar asociadas a los objetivos autoimpuestos.

3º) **Ensayos e informes.** Los empleados desarrollarán el hábito de reflexionar acerca de labores importantes y practicarlas antes de su real ejecución y con ello prever los posibles problemas y sus soluciones alternativas.

4º) **Auto-observación:** el trabajador observa y establece cuáles son las condiciones que le conducen a presentar conductas no deseables, en el sentido de que merman su desempeño, derivando de ello posibles soluciones o alternativas de acción. Adicionalmente se generan elementos para realizar autoevaluaciones.

5º) **Recompensas autoadministradas:** cada individuo establece para sí recompensas físicas o mentales por el buen rendimiento mostrado; esto refuerza positivamente la motivación.

6º) **Castigos autoadministrados:** aunque no son del todo recomendables, es posible que el empleado decida auto imponerse sanciones que le conduzcan a mejorar su actuación.

El superlíder será la primera persona que domine y aplique para sí estas estrategias, ya que sólo en esa medida será capaz de trasladarlas e inducir las en el resto del grupo de trabajo.

Las conductas y pensamientos señalados como estrategias para el autoliderazgo, serán adquiridos por los empleados gradualmente, a través de la acción del *super-líder* que de manera cotidiana tendrá que estimular y reforzar las conductas de autodirección que se presenten.

Para lograr el aprendizaje del superliderazgo el trabajador puede contar con algunos instrumentos o herramientas tales como:

#### **Imitación de modelos.**

La importancia del aprendizaje por imitación es que permite que los empleados adquieran nuevas conductas de autocontrol. El modelo a imitar será la conducta manifiesta y clara que el líder ejecute de manera habitual reflejando su autenticidad como *super-líder*, brindando a los trabajadores un ejemplo a seguir.

#### **Establecimiento de objetivos y modelos de pensamiento productivo.**

El superliderazgo presenta como una tarea fundamental el establecimiento de objetivos personales en el marco de los objetivos de la organización, sin embargo, muchos trabajadores no saben cómo hacerlo, y de ahí la necesidad de que el líder posibilite el aprendizaje en ese sentido.

Entonces, el aprendizaje será gradual, y se deberá poner énfasis en la especificidad del objetivo, su nivel de dificultad y el nivel de participación de cada persona. A través de la repetición, se deberá conseguir que en la relación líder-subordinados, se transite de los objetivos asignados por el jefe sin intervención alguna del empleado, al establecimiento de objetivos autoimpuestos, donde se invierta esa relación, es decir, se presente en la definición de metas una baja participación del jefe con una intervención mayoritaria del trabajador.

En cuanto a la creación de modelos de pensamiento positivo, se trata básicamente de la conducta verbal del líder al interactuar con los otros; la tarea es expresar confianza, estimular la iniciativa y dar orientación respecto a la forma de hacer el trabajo.

### **Objetivo General**

- Proponer un modelo de aplicación del Superliderazgo a través de diversas herramientas que permitan la estimulación del Trabajador-Seguidor como Líder en el departamento de “Control de Sólidos” de la empresa Halliburton Energy Services de Venezuela S.A.

### **Objetivos Específicos**

- Proporcionar información básica fundamentada en el nuevo enfoque del superliderazgo a través de instrucciones académicas que permitan fortalecer los conocimientos de los trabajadores.
- Presentar casos prácticos (involucrando labores cotidianas) mediante técnicas grupales como debates dirigidos y mesa redonda, con el propósito de ayudar a los empleados en su reconocimiento como líder.
- Realizar evaluaciones de los trabajadores por parte del líder durante el proceso de simulación con la finalidad de desarrollar fortalezas.
- Generar en los participantes la posibilidad de autoevaluarse como líder a través de un Test DLP (Desarrollo de Líderes Potenciales) con el objeto de identificar el potencial de liderazgo.

## **Limitantes del modelo de aplicación del Superliderazgo**

El modelo de aplicación del Superliderazgo es una forma novedosa de articular el trabajo de la organización, destacando la capacidad del elemento humano de la misma y propiciando su desarrollo.

Sin embargo, existen ciertas limitaciones en su implementación:

-Persiste la resistencia de muchas organizaciones al cambio, sobre todo por la falta de confianza en el personal y por la creencia de que los controles coercitivos ha funcionado adecuadamente durante muchos años.

-Existen antecedentes individuales tales como la cultura, la historia familiar, y la experiencia profesional que derivan en la conformación de grupos de trabajo heterogéneos en cuanto al grado en que cada persona puede aprender el autoliderazgo. Esto se traduce en una inversión de tiempo y recursos en la gente a largo plazo, que muchas empresas no están dispuestas a realizar.

-Las condiciones macroeconómicas imperantes en el entorno de las organizaciones también pueden constituirse como limitantes ya que éstas marcan de manera importante el crecimiento, estancamiento e incluso la desaparición de las mismas, por lo que la implantación de este enfoque no es siempre pertinente en cuanto a las prioridades derivadas de la problemática económica.

**IC/AF Se reserva el derecho de autor. Queda prohibida toda reproducción total o parcial de este documento**

**Estrategia Metodológica:**

El programa es de naturaleza teórica-práctica, el cual consta de 2 módulos, modulo (A) y modulo (B).

**Duración del modulo (A):** 16 horas.

**Naturaleza del modulo (A):** Teórica

**Estrategia metodológica del modulo (A):** Seminario y charlas técnicas

**Duración del modulo (B):** 16 horas.

**Naturaleza del modulo (B):** Práctica

**Estrategias metodológica del modulo (B):** debate dirigido, mesa redonda y role playing.

Los conceptos básicos serán proporcionados en el modulo (A) luego tendrá su aplicación práctica en el modulo (B), por medio de análisis de casos y ejercicios diseñados para que los participantes apliquen la metodología expuesta por el instructor.

Con este programa se buscará profundizar los conceptos básicos esenciales sobre el liderazgo, obteniendo aplicaciones inmediatas derivadas de los debates, seminario, mesa redonda. Entre cada módulo se establecerá una consigna de trabajo que genere la necesidad de aplicación de los conceptos discutidos y que complementen su transferencia a la realidad cotidiana del trabajador.

Dentro de la estrategia metodológica se consideró necesario incluir el uso del Test DLP para identificar las potencialidades del trabajador-seguidor como líder que se debe aplicar en la fase práctica del programa (módulo B).

## **Contenido**

### **Sinopsis del módulo (A)**

#### **El Superliderazgo. Estimulación del seguidor como líder**

El superliderazgo es considerado como un enfoque actual derivado del liderazgo tradicional que busca propiciar las condiciones para que cada empleado de la organización desencadene sus propias motivaciones y potencialidades, logrando en lo personal un desarrollo autodirigido que al sumarse al de los demás genere mayores niveles de productividad y eficiencia para la empresa.

La alternativa que plantea este enfoque es simple: aprovechar las capacidades, la creatividad y el entusiasmo que cada trabajador posee a través de un superliderazgo. Los supuestos que dan cuerpo a éste enfoque son los siguientes:

\*Todos los individuos se autodirigen en algún grado, pero no todos son autolíderes eficaces.

\*El autoliderazgo eficaz se aprende.

\*El autoliderazgo es conveniente para todas las personas de una organización.

\* Una persona no puede dirigir a otros si no se dirige a sí mismo.

**IC/AF Se reserva el derecho de autor. Queda prohibida toda reproducción total o parcial de este documento**

En síntesis, el mayor aporte del superliderazgo se traduce en la estimulación del seguidor como líder, basado en un cambio de actitud que busca de manera sustantiva el desarrollo de pensamientos positivos sobre la capacidad e iniciativa del subordinado generando en lo posible seguridad y tranquilidad en una relación laboral sin imposiciones.

### **Tipos de personalidad y su relación con el superliderazgo.**

PERSONALIDAD NARCISISTA: Existe un tópico de particular interés en las investigaciones de superliderazgo como lo es el “narcisismo”. La personalidad narcisista está más comprometida en arduos procesos que implican la obtención del poder, considerándose eje fundamental en la eterna búsqueda de posición e influencia, dada a sus características de exhibicionismo, autosuficiencia, sensación de grandiosidad, preocupación por su estatus, prestigio y superioridad. Tales características pueden ser toleradas para el ejercicio del superliderazgo, siempre y cuando el efecto narcisista se encuentre en un nivel normal, no patológico.

PERSONALIDAD MAQUIAVELICA: el grado de maquiavelismo que posea una persona va a influir significativamente en su manera de liderar, pues según Maquiavelo, el poder es un fin en sí mismo de tal modo que los demás resultan medios o instrumentos. La acción del líder maquiavélico se basa en la capacidad de hacerse obedecer por la intimidación, las amenazas y los castigos, encubriendo la naturaleza de sus motivos, medios y fines; tratando al seguidor como ingenuo, incrédulo y moldeable, de manera tal que no ofrezca resistencia ni se interponga a sus auténticas necesidades.

IC/AF Se reserva el derecho de autor. Queda prohibida toda reproducción total o parcial de este documento

Una orientación maquiavélica en el ejercicio del superliderazgo perjudica significativamente al seguidor, ya que éste sufre una pérdida sustancial de sus capacidades, limitando su posibilidad de decidir, negociar, entre otras. Aunque es necesario destacar que el arte del liderazgo siempre va acompañado de cierto grado de maquiavelismo por ser situacional y meramente oportunista.

### Métodos de influencia. (Directos)

Métodos Cara a cara. Actuación del agente	Aspectos influenciables	Ventajas	Desventajas
Ejercicio de poder basado en la obligación	Cuando el otro percibe la legitimidad	Rapidez de influencia otorgada por la estatus que ocupa	Se podría percibir como ilegítima y abuso de poder.
Ejercicio de poder basado en la habilidad percibida.	Cuando el influenciado reconoce la habilidad del agente	Rapidez de influencia, admiración y respeto por parte del receptor.	Inseguridad, desconfianza y falta de convicción por parte del receptor cuando se perciba la carencia de habilidades del agente.
Ejercicio de poder basado en la identificación con el agente.	Cuando el influenciado y el agente poseen intereses similares.	Consenso y mutuo acuerdo entre los actores	La influencia se ve restringida sólo a ideales que sustentan la identificación
Ejercicio del poder basado en la dependencia percibida.	Cuando las conductas del receptor requieren constante supervisión.	Permite corregir errores propios de la inexperiencia por parte de los receptores	En la medida que descende la supervisión puede aumentar la seguridad del receptor y por consiguiente puede ganar más poder desplazando al agente.
Ejercicio del poder coercitivo basado en la dependencia percibida.	Cuando las conductas del receptor requieren constante supervisión	Permite corregir errores propios de la inexperiencia por parte de los receptores	Constante uso de represalias y castigos.

IC/AF Se reserva el derecho de autor. Queda prohibida toda reproducción total o parcial de este documento

**Métodos indirectos:** Se ejercen a través de otras personas representativas mediante una manipulación externa, por ejemplo: modificaciones en la descripción de cargos, alteración en los sistemas formales de evaluación de desempeño, incentivos, tecnología, etc.

**Liderazgo para la excelencia:** Se centra en la práctica de virtudes tales como: inteligencia, moderación, paciencia, esperanza, fortaleza, modestia, justicia y prudencia. Este liderazgo deberá equilibrar las dimensiones filosóficas (ética, valores y virtudes), las dimensiones psicológicas (emociones) y la dimensión social (comunicación y relaciones interpersonales)

**El desafío del liderazgo** —————▶ **La grandeza interna**

## Contenido

### Sipnòsis del mòdulo B

**Proceso de influencia:** Este se lleva a cabo en todo proceso de interrelación social, identificándose tres elementos principales: **el agente (líder), el receptor (seguidor) y los métodos de influencia (anteriormente presentados).**

**El agente** es quién ejerce la influencia, formal o informalmente mediante la utilización de recursos que los demás valoran, mostrando un alto grado de motivación por influenciar a la otra parte. En los aspectos de la personalidad del agente se puede destacar, entre otros, rasgos de maquiavelismo y narcisismo.

**El receptor(es)** es quién o quienes reciben la influencia del agente; presentando conductas bien sea de sumisión, identificación o internalización.

**Identificación de las características de personalidad (narcisismo-maquiavelismo). Estimulación práctica del seguidor como líder.**

La identificación de las características de personalidad tendientes al liderazgo y la posible estimulación del seguidor como líder se hará mediante la aplicación de un test denominado **DLP** el cual está conformado por una serie de ítems o casos imaginarios relacionados a las posibles actuaciones que los empleados realizarían en caso de presentarse ciertas irregularidades en el lugar de trabajo, tales ítems medirán variables como: iniciativa, integración, nivel de maquiavelismo y narcisismo, representación de equipo de trabajo, entre otros.

IC/AF Se reserva el derecho de autor. Queda prohibida toda reproducción total o parcial de este documento

**TEST DLP**

**(Desarrollo de Líderes Potenciales)****Instrucciones:**

A continuación se les presentará una serie de casos imaginarios, lo cual podrá seleccionar la opción más lógica según su criterio

\* Encierre en un círculo la letra de la opción que considere correcta.

**IC/AF Se reserva el derecho de autor. Queda prohibida toda reproducción total o parcial de este documento**

1. **Suponiendo que durante la jornada de trabajo ocurre un pequeño accidente de índole laboral.Cuál sería su actuación?:**
  - a. Se retiraría del lugar de los hechos para evitar cualquier desastre.

- b. Buscaría el supervisor inmediato, para que se haga a cargo.
- c. Tomaría la iniciativa para organizar al equipo de trabajo y encontrar pronta solución evitando un desastre de mayor magnitud.
- d. Solicitaría ayuda para evitar mayores daños.

**2. Tomando en consideración el caso anterior, ud. solucionaría el problema en base a las siguientes alternativas:**

- a. Utiliza sus amplios conocimientos y/o experiencia en materia de Seguridad Industrial.
- b. Proporciona información sobre accidentes laborales y posibles soluciones para el que acaba de suceder.
- c. Ofrece una solución factible y aceptada por el resto del grupo.
- d. Dejar la solución en manos de otras personas (supervisor).

**3. Cuando su jefe solicita ideas al grupo de trabajo para solucionar un determinado problema, Usted:**

- a. Suele dar una idea que generalmente es aceptada por el resto del grupo y por su superior.
- b. No expresa su opinión por temor a que su idea sea rechazada.
- c. Apoya las sugerencia de los demás.
- d. Propone una solución que generalmente es muy tomada en cuenta por el supervisor.

**4. En las áreas de trabajo de alto riesgo, como ud. sabe, es indispensable el uso de equipos de protección personal (EPP). Si en alguna ocasión (durante la ejecución de las labores) algún(os) compañero(s) de trabajo no quieren utilizar tales equipos; ¿Cómo haría Ud. para que cambie la actitud de su compañero y use el correspondiente equipo de seguridad?**

- a. Lo(s) amenazaría con decirle al supervisor sobre su falta, si no acata la norma de seguridad.
- b. Le(s) explicaría el riesgo que corre al no utilizar los equipos de seguridad y los deja a su libre albedrío.
- c. Le(s) recuerda que si todo el grupo usa los equipos de seguridad disminuye significativamente las amonestaciones por parte de los superiores.
- d. Trata de convencerlos sutilmente, tomando en cuenta la relación de amistad que pueda existir entre Ud. y su compañero de trabajo.

**5. Señale la razón por la cual Ud. se identifica con su superior:**

- a. Por obligación.
- b. Por la gran habilidad que posee en el desempeño de sus tareas.

- c. Por poseer intereses similares.
- d. Por depender mucho de él en cuanto a la ejecución de las actividades.

**6. Cuando surge un conflicto laboral, el equipo de trabajo tiende a generar el siguiente comportamiento:**

- a. Sus compañeros lo eligen como representación del equipo para que sea Ud. quién negocie con los superiores.
- b. Usted siempre se ofrece voluntariamente a solventar la situación.
- c. El resto del equipo no lo toman en cuenta para representarlos.
- d. Evita participar como representante del grupo.

**7. Últimamente se ha observado que en su departamento ha disminuido el rendimiento y los superiores aseguran que la causa es la poca integración de los trabajadores como equipo. Ante esta situación su actitud sería:**

- a. Mantenerse indiferente ante la situación.
- b. Acepta que existe poca integración y procura por su parte mejorar esa debilidad.
- c. Propone estrategias para unir esfuerzos y mejorar el rendimiento del grupo.
- d. Adopta la actitud de la mayoría (integrarse o no integrarse al grupo).

**8. Durante la ejecución de una actividad en al cual Ud. es muy habilidoso y uno de sus compañeros presenta dificultad para desempeñarla eficientemente; Usted:**

- a. Le ofrece ayuda sin que él se la solicite para ser reconocido por el grupo como alguien colaborador.
- b. Lo ayuda solamente si su compañero se lo pide.
- c. Prefiere no enseñarle lo que Ud. sabe para ser siempre reconocido como el único que posee esa habilidad.
- d. No se preocupa por prestar ayuda, porque usted ha sentido que nunca lo han ayudado y prefiere no mostrar sus habilidades para evitar que otros aprendan lo que Ud. sabe.

**9. Cuando se trata de ejecutar una tarea que pueda generar un reconocimiento o beneficio personal en su trabajo, Ud. es de lo que piensa:**

- a. Hay que utilizar todos los medios posibles para lograr sus objetivos. El fin justifica los medios.
- b. Hace lo posible por conseguir los objetivos, utilizando recursos que considere legales para tal fin.

- c. Su principal medio es convencer a terceros para obtener máximo beneficios de ellos y lograr su meta.
- d. Sería incapaz de utilizar a los otros como medios para alcanzar sus objetivos.

**10. Cuando se trata de quedar “Bien” con su supervisor ante situaciones en las cuales han sido últimamente desfavorable, tu actuación se orienta a:**

- a. Responsabilizarte por tal situación, pues eres muy honesto.
- b. Culpabilizar al resto del grupo, ya que pocas veces cometo errores de tales magnitudes.
- c. Aceptar los errores que comete últimamente, pero asegura que no volverá a suceder.
- d. Asegura que jamás ha cometido tales errores dándole miles de razones para salirse con la suya sin importar que piensen los demás.

**11. Su jefe esta ausente durante 2 días y necesita delegar una función de gran importancia en uno de los trabajadores a su cargo. Por lo que ésta situación genera incertidumbre, pues todos suponen que escogerá al “Mejor”. Ante esta situación Usted:**

- a. Esta seguro que su jefe lo escogerá, pues Ud. es el único en el grupo que sabe hacer tal función de manera autosuficiente (sin ayuda de nadie).
- b. Cree que tiene posibilidades de ser escogido, pues maneja muy bien la técnica para ejecutar dicha tarea, pero esta consciente que los demás también poseen talento.
- c. No le da importancia a la escogencia, respeta el criterio del supervisor, y de ser escogido podrá asumir la responsabilidad.
- d. Sabe que tiene capacidad para ejecutar esa tarea, pero prefiere no ser escogido para evitar molestias dentro del grupo de trabajo y malos comentarios.

**Gracias por su colaboración!.....**

**Resultados**

**De 11-22 puntos:** Ser líder no es su fortaleza, pues prefiere ser dirigido; no opina por temor al rechazo del grupo, esta claro que las reglas ya están establecidas y no desea estar en contradicción con las mismas. Deja la solución en manos de otros y trabaja por su propio beneficio y lo que hagan los otros lo tienen sin cuidado.

**De 23-33 puntos:** No es Ud. un líder como tal, pero no es un ser absolutamente influenciable. Suele emitir opiniones ante ciertas situaciones y considera también las ideas y decisiones de los otros. Tiene cierta capacidad de mando, sabe dirigir y también obedecer, siempre que Ud. lo considere oportuno. No se atemoriza ante la responsabilidad ni tampoco en la toma de decisiones pero también comprende que otros pueden ejercer tales funciones. Ud. tiene cierto potencial de líder el cual puede ser explotado y/o estimulado.

**De 34-44 puntos:** Tiene potencial para ser líder, pues le gusta hacerse sentir y dirigir a los demás, además aporta nuevas soluciones a los diversos problemas que se presentan. Ud. goza de cierta preferencia entre los miembros del grupo ya que se sienten identificados con Ud. Su opinión es tomada en cuenta, no sólo por los trabajadores sino por los superiores dada a su capacidad de influencia, pero tenga cuidado al ejercer dicha influencia pues se puede tornar negativa si trata de manipular a los demás o de imponer siempre sus reglas. En síntesis Ud. tiene capacidad para ser un verdadero líder por lo que se recomienda aprovechar al máximo las habilidades que posee.

**Puntaje de acuerdo al grado de potencial de liderazgo:**

De bajo puntaje a alto puntaje

- | \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_ |  
1 - 2                      3 - 4

N° de Pregunta	Opción A (Puntos)	Opción B (Puntos)	Opción C (Puntos)	Opción D (Puntos)
1	1	2	4	3
2	2	3	4	1
3	4	1	2	3
4	1	2	4	3
5	1	3	4	2
6	4	3	2	1
7	2	3	4	1
8	4	1	3	2
9	3	2	4	1
10	1	4	2	3
11	4	3	2	1

**Programa de Desarrollo de Lideres Potenciales (DLP)- Superliderazgo (SL)  
DLP+SL= Excelencia**

**Módulo (A)**

<b>Objetivo del Programa</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategias:</b>	<b>Duración</b>
<b>Proporcionar información básica fundamentada en el nuevo enfoque del superliderazgo, a través de instrucciones académicas que permitan fortalecer los conocimientos de los trabajadores</b>	- El Superliderazgo. Estimulación del seguidor como líder	- Seminarios	8 horas
	- Tipos de personalidad y su relación con el ejercicio de superliderazgo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalidad Narcisista</li> <li>- Personalidad Maquiavélica</li> </ul>	- Charlas técnicas	8 horas
<b>Evaluación:</b> -Autoevaluaciones - Coevaluaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos de Influencia</li> <li>- Liderazgo para la excelencia</li> </ul>	<b>Material de Apoyo:</b> - Recursos Audiovisuales - Material didáctico	
	❖ Se contará con la activa participación de especialistas para profundizar los conocimientos sobre el tópico		

**Programa de Desarrollo de Lideres Potenciales (DLP)- Superliderazgo (SL)**

**DLP+SL= Excelencia**

**Modulo (B)**

Objetivo del Programa	Contenido	Estrategias	Duración
Desarrollar en los trabajadores las habilidades y destrezas a través de simulaciones o casos prácticos derivados del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de influencia</li> <li>- Identificación de las características de personalidad y su relación con el ejercicio del superliderazgo: Narcisismo y Maquiavelismo</li> <li>Estimulación (práctica) del seguidor como Líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debate dirigido</li> <li>- Mesa redonda</li> <li>- Aplicación del test</li> <li>- Role playing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Horas</li> <li>5 horas</li> <li>2 horas</li> <li>5 horas</li> </ul>
<b>Evaluación:</b> Autoevaluaciones		<p><b>Herramientas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Test DLP</li> <li>- Material didáctico</li> <li>- Simulaciones Tácticas</li> </ul>	
Nota: en las simulaciones tácticas se recomienda la participación del personal SHA			
<b>IC/AF Se reserva el derecho de autor. Queda prohibida toda reproducción total o parcial de este documento.</b>			

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ ANDER-EGG, E. **Técnicas de Investigación Social**. 4º Edición. Editorial Hvmánitas. Argentina.1987.
- ❖ ARENDT, H. **Poder comunicativo**. Editorial Blackwell. Oxford-USA. 1986.
- ❖ BARÓN. [www.Google.com/Liderazgointernet/mobbingypoder.hm](http://www.Google.com/Liderazgointernet/mobbingypoder.hm).  
2002
- ❖ CARRILLO, H. y Ruiz, J. **Estudio de los puestos representativos de poder en relación al liderazgo en la superintendencia de recursos humanos Petroleos de Venezuela,S.A. (PDVSA)-Distrito Norte**.(Tesis). Universidad de Oriente.2005.
- ❖ DIMAS, F. y Mata, A. **Estudio sobre los dispositivos de poder que se ejercen desde los conductores del grupo en la Inspectoría del Trabajo- Maturín**.(Tesis). Universidad de Oriente. 2005.
- ❖ FERNÁNDEZ,O.**Poder**[Http://www.cariari.ucr.ac.cr/~oscarf/poder.html](http://www.cariari.ucr.ac.cr/~oscarf/poder.html) - 56k ,2005.
- ❖ FOUCAULT, M. **Un dialogo sobre el poder y otras conversaciones**. Alianza Editorial. Madrid. 2001.
- ❖ FOUCAULT, M. **La volontè de Savoir**. Editorial Gallimard. Paris. 1976.
- ❖ GARAIGORDOBIL, L.. **Evaluación psicológica: bases teórico-metodológicas, situación actual y directrices del futuro**. Editorial Amerú, Salamanca. 1998.

- ❖ KOHUT, E Y Wolf, S. **The disorders of the self and their treatment: At outline.** The International Journal of Psychoanalysis. 1978
- ❖ KOTTER, J. **La verdadera labor de un líder.** Editorial norma. Colombia. 1999.
- ❖ LOCKE, J. **Ensayo sobre el gobierno civil.** Editorial Aguilar. Madrid. 1979
- ❖ MANZ, C y Sims H. **Superliderazgo. Cómo enseñar a otros a autoliderarse en la empresa.** Editorial Paidós. Barcelona. 1993.
- ❖ ORSINI, L. **Motivación al logro y fortalecimiento de los equipos de trabajo.** FundaUDO.Maturín- Estado Monagas.2005.
- ❖ PRIETO, E. y Rodríguez, L. **Análisis del liderazgo ejercido en la unidad de personal del Instituto Pedagógico de Maturín- Estado Monagas.**(Tesis). Universidad de Oriente.2004
- ❖ RAMIREZ,B.**Psicología Laboral.**[www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art15.htm](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art15.htm) - 70k 2005
- ❖ ROBBINS, S. **Comportamiento Organizacional.** 7º Edición. Editorial Prentice Hall. México. 1996.
- ❖ TALLONI, A. **Psicología laboral: Liderazgo al diván.** [http://www.asimetcapacitacion.cl/liderazgo\\_divan.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/liderazgo_divan.htm) - 18k 2005.
- ❖ VEGAS,J.**Manipulación**/[http://www.mercaba.org/fichas/capel/manipulacion\\_01.htm](http://www.mercaba.org/fichas/capel/manipulacion_01.htm)-97k 2005
- ❖ WEBBER, M. **Economía y sociedad.** Volumen 1. Editorial fondo de cultura económica. México. 1977



## ANEXO 1

**Universidad de Oriente  
Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas  
Departamento de Gerencia de Recursos Humanos  
Núcleo Monagas-Maturín**



### Test DLP

El presente test tiene como finalidad recabar información referente al ejercicio del liderazgo en esta empresa y facilitar el desarrollo de un estudio basado en la propuesta de un modelo de aplicación del superliderazgo orientado a la estimulación del Trabajador- Seguidor como líder, con el objetivo de realizar el trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.

No es necesaria su identificación para dar respuestas a este test. El presente es de carácter confidencial. Por lo que se agradece su total colaboración ya que la información que Ud. proporcione es de gran valor para nuestra investigación.

### **Instrucciones:**

A continuación se les presenta una serie de casos imaginarios, lo cual podrá seleccionar la opción más lógica según su criterio.

- Encierre en un círculo la letra de la opción que considere correcta.

**12. Suponiendo que durante la jornada de trabajo ocurre un pequeño accidente de índole laboral, Cuál sería su actuación?:**

- a. Se retiraría del lugar de los hechos para evitar cualquier desastre.
- b. Buscaría el supervisor inmediato, para que se haga a cargo.
- c. Tomaría la iniciativa para organizar al equipo de trabajo y encontrar pronta solución evitando un desastre de mayor magnitud.
- d. Solicitaría ayuda para evitar mayores daños.

**13. Tomando en consideración el caso anterior, ud. solucionaría el problema en base a las siguientes alternativas:**

- a. Utiliza sus amplios conocimientos y/o experiencia en materia de Seguridad Industrial.
- b. Proporciona información sobre accidentes laborales y posibles soluciones para el que acaba de suceder.
- c. Ofrece una solución factible y aceptada por el resto del grupo.
- d. Dejar la solución en manos de otras personas (supervisor).

**14. Cuando su jefe solicita ideas al grupo de trabajo para solucionar un determinado problema, Usted:**

- a. Suele dar una idea que generalmente es aceptada por el resto del grupo y por su superior.
- b. No expresa su opinión por temor a que su idea sea rechazada.
- c. Apoya las sugerencias de los demás.
- d. Propone una solución que generalmente es muy tomada en cuenta por el supervisor.

**15. En las áreas de trabajo de alto riesgo, como ud. sabe, es indispensable el uso de equipos de protección personal (EPP). Si en alguna ocasión**

**(durante la ejecución de las labores) algún(os) compañero(s) de trabajo no quieren utilizar tales equipos; ¿Cómo haría Ud. para que cambie la actitud de su compañero y use el correspondiente equipo de seguridad?**

- a. Lo(s) amenazaría con decirle al supervisor sobre su falta, si no acata la norma de seguridad.
- b. Le(s) explicaría el riesgo que corre al no utilizar los equipos de seguridad y los deja a su libre albedrío.
- c. Le(s) recuerda que si todo el grupo usa los equipos de seguridad disminuye significativamente las amonestaciones por parte de los superiores.
- d. Trata de convencerlos sutilmente, tomando en cuenta la relación de amistad que pueda existir entre Ud. y su compañero de trabajo.

**16. Señale la razón por la cual Ud. se identifica con su superior:**

- a. Por obligación.
- b. Por la gran habilidad que posee en el desempeño de sus tareas.
- c. Por poseer intereses similares.
- d. Por depender mucho de él en cuanto a la ejecución de las actividades.

**17. Cuando surge un conflicto laboral, el equipo de trabajo tiende a generar el siguiente comportamiento:**

- a. Sus compañeros lo eligen como representación del equipo para que sea Ud. quién negocie con los superiores.
- b. Usted siempre se ofrece voluntariamente a solventar la situación.
- c. El resto del equipo no lo toman en cuenta para representarlos.
- d. Evita participar como representante del grupo.

**18. Últimamente se ha observado que en su departamento ha disminuido el rendimiento y los superiores aseguran que la causa es la poca integración de los trabajadores como equipo. Ante esta situación su actitud sería:**

- a. Mantenerse indiferente ante la situación.
- b. Acepta que existe poca integración y procura por su parte mejorar esa debilidad.
- c. Propone estrategias para unir esfuerzos y mejorar el rendimiento del grupo.
- d. Adopta la actitud de la mayoría (integrarse o no integrarse al grupo).

**19. Durante la ejecución de una actividad en al cual Ud. es muy habilidoso y uno de sus compañeros presenta dificultad para desempeñarla eficientemente; Usted:**

- a. Le ofrece ayuda sin que él se la solicite para ser reconocido por el grupo como alguien colaborador.
- b. Lo ayuda solamente si su compañero se lo pide.
- c. Prefiere no enseñarle lo que Ud. sabe para ser siempre reconocido como el único que posee esa habilidad.
- d. No se preocupa por prestar ayuda, porque usted ha sentido que nunca lo han ayudado y prefiere no mostrar sus habilidades para evitar que otros aprendan lo que Ud. sabe.

**20. Cuando se trata de ejecutar una tarea que pueda generar un reconocimiento o beneficio personal en su trabajo, Ud. es de lo que piensa:**

- a. Hay que utilizar todos los medios posibles para lograr sus objetivos. El fin justifica los medios.
- b. Hace lo posible por conseguir los objetivos, utilizando recursos que considere legales para tal fin.
- c. Su principal medio es convencer a terceros para obtener máximo beneficios de ellos y lograr su meta.
- d. Sería incapaz de utilizar a los otros como medios para alcanzar sus objetivos.

**21. Cuando se trata de quedar “Bien” con su supervisor ante situaciones en las cuales han sido últimamente desfavorable, tu actuación se orienta a:**

- a. Responsabilizarte por tal situación, pues eres muy honesto.
- b. Culpabilizar al resto del grupo, ya que pocas veces cometo errores de tales magnitudes.
- c. Aceptar los errores que comete últimamente, pero asegura que no volverá a suceder.
- d. Asegura que jamás ha cometido tales errores dándole miles de razones para salirse con la suya sin importar que piensen los demás.

**22. Su jefe esta ausente durante 2 días y necesita delegar una función de gran importancia en uno de los trabajadores a su cargo. Por lo que ésta**

**situación genera incertidumbre, pues todos suponen que escogerá al “Mejor”. Ante esta situación Usted:**

- a. Esta seguro que su jefe lo escogerá, pues Ud. es el único en el grupo que sabe hacer tal función de manera autosuficiente (sin ayuda de nadie).
- b. Cree que tiene posibilidades de ser escogido, pues maneja muy bien la técnica para ejecutar dicha tarea, pero esta consciente que los demás también poseen talento.
- c. No le da importancia a la escogencia, respeta el criterio del supervisor, y de ser escogido podrá asumir la responsabilidad.
- d. Sabe que tiene capacidad para ejecutar esa tarea, pero prefiere no ser escogido para evitar molestias dentro del grupo de trabajo y malos comentarios.

**Gracias por su colaboración!.....**

--

### **Resultados**

**De 11-22 puntos:** Ser líder no es su fortaleza, pues prefiere ser dirigido; no opina por temor al rechazo del grupo, esta claro que las reglas ya están establecidas y no desea estar en contradicción con las mismas. Deja la solución en manos de otros y trabaja por su propio beneficio y lo que hagan los otros lo tienen sin cuidado.

**De 23-33 puntos:** No es Ud. un líder como tal, pero no es un ser absolutamente influenciado. Suele emitir opiniones ante ciertas situaciones y considera también las ideas y decisiones de los otros. Tiene cierta capacidad de mando, sabe dirigir y también obedecer, siempre que Ud. lo considere oportuno. No se atemoriza ante la responsabilidad ni tampoco en la toma de decisiones pero también comprende que otros pueden ejercer tales funciones. Ud. tiene cierto potencial de líder el cual puede ser explotado y/o estimulado.

**De 34-44 puntos:** Tiene potencial para ser líder, pues le gusta hacerse sentir y dirigir a los demás, además aporta nuevas soluciones a los diversos problemas que se presentan. Ud. goza de cierta preferencia entre los miembros del grupo ya que se sienten identificados con Ud. Su opinión es tomada en cuenta, no sólo por los trabajadores sino por los superiores dada a su capacidad de influencia, pero tenga cuidado al ejercer dicha influencia pues se puede tornar negativa si trata de manipular a los demás o de imponer siempre sus reglas. En síntesis Ud. tiene capacidad para ser un verdadero líder por lo que se recomienda aprovechar al máximo las habilidades que posee.

**Escala de Puntaje de acuerdo al grado de potencial de liderazgo:**

**De bajo puntaje a alto puntaje**

- |\_\_\_\_\_| |\_\_\_\_\_| |\_\_\_\_\_|  
1 - 2                      3 - 4

<b>N° de Pregunta</b>	<b>Opción A (Puntos)</b>	<b>Opción B (Puntos)</b>	<b>Opción C (Puntos)</b>	<b>Opción D (Puntos)</b>
1	1	2	4	3
2	2	3	4	1
3	4	1	2	3
4	1	2	4	3
5	1	3	4	2
6	4	3	2	1
7	2	3	4	1
8	4	1	3	2
9	3	2	4	1
10	1	4	2	3
11	4	3	2	1

## ANEXO 2

### REFERENCIA DE AUTORES

#### ARENDRT, HANNAH



Hannah Arendt nació en el año 1906 en Königsberg y murió en Estado Unidos en 1975. Su vida se caracterizó por estudios universitarios brillantes interrumpidos por el judaísmo propio y al nazismo ajeno, exilio y muerte en una América devenida ambigua tierra de promisión. Fue Politóloga alemana nacionalizada estadounidense, cuyo análisis sobre su entorno social la ubican como una de las más grandes pensadoras de todos los tiempos. En sus trabajos indaga sobre el auge de los totalitarismos en general y sobre la Shoa judía durante el nazismo en particular.

#### FOUCAULT, MICHEL



El filósofo francés Michel Foucault (1926-1984) ha sido uno de los más influyentes del siglo XX. Siguiendo los pasos de Nietzsche llevó a cabo un análisis implacable de los mecanismos de control social. Implicado en una activa lucha política e ideológica, empeñado en dar voz a los sin voz, su pensamiento ha sido acogido con entusiasmo por quienes luchan por mejorar la situación de los excluidos

(los presos, los locos, las minorías sexuales, los inmigrantes, los jóvenes...) y por los movimientos de liberación sexual.

Licenciado en Filosofía y Psicología por la Sorbona de París, realiza un doctorado sobre la "Locura y sinrazón. Historia de la locura en la época clásica". Desde que finaliza sus estudios Foucault se decanta por la docencia y desde 1970 sería catedrático de Historia de los Sistemas de Pensamiento. Como especialista en este tema transmitió su saber por medio de conferencias en todo el mundo convirtiéndose en uno de los principales filósofos de este siglo. Como filósofo se adscribe al estructuralismo francés. La historia y las ciencias sociales son sus principales puntos de referencia. Sostiene que la historia no debe interpretarse de modo superficial, sino que es preciso realizar un análisis más profundo. Su pensamiento tradicionalmente se ha dividido en tres fases: la etapa arqueológica (entre 1961 y 1969), la etapa genealógica y la última fase marcada por las tecnologías del yo. En cada una de ellas varía en método de análisis utilizado. De su legado cabe citar "La arqueología del saber", "Historia de la sexualidad" o "Nietzsche, Marx y Freud".

## **KOTTER, JOHN**



Desde hace veinticinco años forma parte de la Facultad de Harvard Business School, regenta la cátedra de Liderazgo Konouse Matsushita. Es el autor de ocho libros de mayor venta en el rubro de literatura de negocios y es frecuente orador en las reuniones de directivos en todas partes del mundo. Ampliamente reconocido como la primera autoridad mundial en el campo del liderazgo; John Kotter ha dedicado su notable carrera a estudiar las organizaciones y a las personas que las dirigen, cuyos libros y ensayos han inspirado a grandes líderes en todos los niveles. Vive actualmente en Cambridge, Massachussets.

## MAQUIAVELO, NICOLAS



(Nació en Florencia, 1469-1527). Escritor y estadista fiorentino, que creció en el seno de una familia noble.

La obra de Nicolás Maquiavelo se adentra por igual en los terrenos de la política y la literatura. Sus textos políticos e históricos son deudores de su experiencia diplomática al servicio de Florencia, caso de *Descripción de las cosas de Alemania* (Ritrato delle cose della Alemagna, 1532). En *Discursos sobre la primera década de Tito Livio* (Discorsi sopra la prima deca di Tito Livio, 1512-1519) esbozó, anticipándose a Vico, la teoría cíclica de la historia: la monarquía tiende a la tiranía, la aristocracia se transforma en oligarquía y la democracia en anarquía, lo que lleva de nuevo a la monarquía. Su gran obra maestra fue *El príncipe* (Il principe),

## WEBER, MAX



Max (Karl Emil Maximilian) Weber nació en Erfurt el 21 de abril de 1864 en una familia perteneciente a la burguesía liberal. Fue el teórico más importante de la sociología del siglo XX. Sin embargo, parece difícil circunscribir su obra al estricto ámbito de la sociología pues los escritos de Weber cubren un amplio territorio en el cual se incluyen la economía, el derecho la historia y el análisis político. Poco antes de su fallecimiento en 1920, formó parte de la delegación alemana que negoció la paz en Versalles y también participó de la comisión redactora de la constitución de Weimar. Entre su amplísima obra citaremos los trabajos traducidos al castellano, aparte de las ya nombrados (entre paréntesis se señala el año de edición en alemán): *Historia agraria romana* (1891); *Historia económica*

general (1923); El político y el científico (1918); Ensayos de sociología contemporánea (1911-1918); Escritos Políticos (1906-1918); Sobre las teorías de las ciencias sociales (1904 y 1917); Sociología de la religión (1904-1918); Ensayos de metodología sociológica (1904 y 1917).