



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA**



**LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE UBICADA  
EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

**Tutora  
Lisseth Sandoval**

**Autor:  
Maldonado José**

**Línea de Investigación**  
Poder y Liderazgo en las  
Organizaciones Venezolanas

Bárbula, Abril de 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA**



**LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE UBICADA  
EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

**Autor:**  
Maldonado José

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO ANTE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES**

BÁRBULA, Abril de 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA**



**VEREDICTO**

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación de Trabajo de Grado titulado **“LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO”**.

Presentado por, José Maldonado, Titular de la Cedula de Identidad N° V-15.607.909, para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, estima que el mismo reúne el requisito para ser considerado como:

\_\_\_\_\_

A los \_\_\_\_\_ días del mes \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

Nombre y apellido

Cedula de Identidad

Firma

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE APROBACIÓN**

Yo, Lisseth Sandoval, titular de la cedula de identidad 10.320.932, Tutora del Trabajo de Grado titulado: Liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa de transporte ubicada en valencia, estado Carabobo. Período 2S-2015, presentado por el bachillero: José Maldonado, C.I. 15.607.909, para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales.

Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser entregado y presentado públicamente ante un jurado designado para tales fines.

Firma: \_\_\_\_\_

Bárbula, Abril 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE ACEPTACION**

**LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE UBICADA  
EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Tutor:  
Lisseth Sandoval

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela Relaciones Industriales

Por: Lisseth Sandoval

C.I. 10.320.932

---

Bárbula, Abril 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CONSEJO DE ESCUELA



CE-120/15

Valencia, 06 de octubre de 2015

Ciudadano(a):  
Prof. Lisseth Sandoval

Cumplo con informarle que el Consejo de Escuela de Relaciones Industriales en su sesión extraordinaria No. 603, de fecha 05/10/2015, acordó ratificarlo(a) como Tutor del Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **"LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO"**, correspondiente a el (los) Br. (es): Maldonado José, con el cual aspira(n) obtener el título de Licenciado(s) en Relaciones Industriales (Bárbula).

Anexamos un ejemplar para los fines correspondientes.

Atentamente,

*Yamile Delgado de Smith*  
Prof. Yamile Delgado de Smith  
Directora - Presidente del Consejo de Escuela  
de Relaciones Industriales



YDS/ab.

*Sandoval*  
22/10/15

## **Dedicatoria**

Dedico mi trabajo Dios, la Virgen y todos los Santos que han metido su mano para permitir lograr unas de mis metas, gracias a todos los tropiezos que he tenido, me han ayudado a levantarme y fortalecerme cada día más.

Mi madre uno de mis pilares, que ha luchado día a día para llevarme adelante, apoyándome en todo momento, buenas y malas, guiándome con sus palabras, consejos y aliento, de que todo en la vida se consigue con fe y perseverancia.

Mi padre quien es mi otro pilar, el mejor hombre sobre la tierra, digno de ser seguido a donde me lo pida, humilde, sencillo y trabajador, por el que daría todo.

Mis hermanos Tirso y Juan, por ser y unirnos cada día más como hermanos, aprendiendo y recibiendo consejos uno de los otros, y de que todo el sacrificio que hacemos es pensando en la unión y crecimiento de todos.

Mis hermanos Elena, William, Mercedes, Simón, por apoyarme en una parte de mi vida, colocando su grano de arena para que esta meta se hiciera posible.

Mis sobrinos y familiares, gracias por su apoyo y que ninguna batalla está perdida sin haber luchado.

Mis hermanos Universitarios, Yeitson, Yesenia y Yeliagne, por el apoyo incondicional de cada, sin esperar nada a cambio.

Mi gran amiga de quien recibo apoyo en todo momento en lo profesional y personal, estando presente en toda mi carrera universitaria, agradeciendo sus consejos y regaños para no desviarme del este único fin “obtener el título”, GRACIAS, Dayana Camacho. Ahora vamos por otro reto.

Por último, a una persona que ya no se encuentra presente conmigo, pero la llevo en todo momento, con quien disfrute muchos momentos inolvidables, y con el que celebraría un día por cada hora que estuve en la UC, te quiero mucho hermano, Leonard.

## **Agradecimiento**

Primeramente, agradecer a dios, por los minutos de vida que me ha regalado a diario. Y esperando tenga muchas horas para mis en el futuro para disfrutar cada momento.

De igual manera a mis padres por constancia y dedicación, enseñándome los buenos valores de la vida y el amor por la familia.

Desde luego, a la Universidad de Carabobo por darme la oportunidad de crecer dentro de ella.

Agradeciendo todos los profesores que me instruyeron dentro y fuera de la universidad de Carabobo, en especial al apoyo brindado por la profesora y Tutora Lisseth Sandoval que, a pesar de los contratiempos presentados, saco tiempo y dedicación para el desarrollo y mejoras de la investigación.

Del mismo modo agradezco a los profesores, Bruno Valera, Emma Argüello, Mariangela Flores y Esmeya Diaz, por su apoyo incondicional y el logro de mi trabajo de grado. MUCHAS GRACIAS.

Así mismo, agradeciendo a la familia TSP, de los que he aprendido y crecido personal y profesionalmente día a día, y de los que he recibido todo el apoyo incondicional con todo el soporte en la realización de la investigación.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA**



**LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE UBICADA  
EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

**Autor:** Maldonado, José  
**Tutora:** Lisseth Sandoval  
**Año:** Abril, 2016

**RESUMEN**

La presente investigación tiene por objeto analizar el liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transporte ubicada en Valencia, Estado Carabobo. El método fue descriptivo con un diseño de campo, y con una población conformada por veinticinco trabajadores, a quienes se les aplicó una encuesta como instrumento de recolección de información. Se analizaron cinco tipos de liderazgo, y la incidencia de siete factores como el reconocimiento, el logro de metas, la motivación, la formación profesional, las condiciones de trabajo, incentivo y la recompensa en el desempeño de los trabajadores de la empresa, se analizó la relación entre liderazgo y desempeño laboral. Se evidencio que el liderazgo estructurador del supervisor no influye en el desempeño de los trabajadores debido a los factores favorables hacia el desempeño como la motivación y el logro. Se concluye que el tipo de liderazgo es mixto con predominio del tipo estructurador. Los factores estudiados inciden favorablemente sobre el desempeño laboral y no se ve disminuido por las carencias personales del supervisor o jefe en cuanto a elementos básicos como la motivación y el incentivo para el logro de metas.

**Palabras Claves:** Liderazgo, desempeño laboral, motivación, recompensas, condiciones de trabajo, formación profesional.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA**



**LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON THE JOB PERFORMANCE OF  
WORKERS IN THE TRANSPORT COMPANY LOCATED  
IN VALENCIA STATE CARABOBO**

**Author:** Maldonado, José

**Tutora:** Lisseth Sandoval

**Date:** April, 2016

**ABSTRACT**

This research aims to analyze the leadership and its impact on job performance of employees of a transport company located in Valencia, Carabobo State. The method was descriptive with a field design, and with a population consisting of twenty-five workers, who were applied a survey as a tool for gathering information. five types of leadership, and the incidence of seven factors such as recognition, achievement of goals, motivation, training, working conditions and reward in the performance of workers of the company were analyzed, the relationship was analyzed between leadership and job performance. It was evident that the leadership structuring supervisor does not affect the performance of workers due to favorable factors to the performance as motivation and achievement. It is concluded that the type of leadership is mixed with predominance of type outliner. The factors studied favorable impact on job performance and is not diminished by the personal shortcomings of supervisor or boss in terms of basic elements such as motivation and incentive for achieving goals.

**KeyWords:** Leadership, Job Performance, Motivation, Reward, Working Conditions, Vocational Training.

## INDICE GENERAL

	<b>Pag.</b>
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	viii
Resumen	ix
Índice General	xi
Índice de Cuadros	xii
Índice de Gráficos	xiii
Introducción	xiii
<b>CAPÍTULO I.</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	15
Objetivos de la Investigación	20
Justificación de la Investigación	20
<b>CAPÍTULO II.</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes de la Investigación	22
Bases Teóricas	26
Bases Legales	58
Definición de Términos Básicos	61
<b>CAPÍTULO III.</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Naturaleza de la Investigación	63
Colectivo a Investigar	54
Instrumento para la Recolección de Información	66
Validez y Confiabilidad	66
Procedimiento Estadístico de los Datos	68
Estrategia Metodológica (Cuadro Técnico Metodológico)	69
<b>CAPÍTULO IV.</b>	
<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS</b>	73

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	97
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	103
<b>ANEXOS</b>	108

### **INDICE DE CUADROS**

	<b>Pag.</b>
1. Incremento del Potencial de desarrollo	45
2. Características de los equipos eficaces	47
3. Niveles de clima organizacional	50
4. pirámide de Maslow	55
5. Cuadro Técnico Metodológico	70
8. Liderazgo Estructurador	74
9. Liderazgo Entrenador	76
10. Liderazgo Alentador	78
11. Liderazgo Delegador	79
12. Liderazgo Carismático	81
13. Reconocimiento	83
14. Motivación	85
15. Logro de Metas	86
16. Recompensas	87
17. Incentivos	89
18. Formación Profesional	92
19. Condiciones de Trabajo o Clima Organizacional	94
20. Correlación entre Liderazgo y Desempeño Laboral	95
21. ítems y repuestas de los encuestados, diseñado para determinar tipo de Liderazgo	116
22. ítems y repuestas de los encuestados, diseñado para determinar los factores del desempeño laboral	117

## INTRODUCCIÓN

En las organizaciones modernas el liderazgo juega un papel importante. Si no hay liderazgo no hay quien guíe, y sin alguien que guíe no hay seguidores que logren alcanzar las metas planteadas. Dependiendo del tipo y el tamaño de la empresa, se desarrollan diversos estilos y tipos de liderazgo que, de acuerdo con las necesidades planteadas, pueden llegar a ser altamente efectivos, medianamente efectivos, o por el contrario ser perjudiciales para las relaciones entre los miembros de esa empresa.

Pero también se pueden desarrollar estilos y tipos de liderazgo a partir de las características y cualidades propias de la persona. Dependiendo de esas características y cualidades el líder puede ejercer una influencia positiva, negativa o tal vez ninguna influencia sobre el trabajador, lo que le generaría también beneficios a la organización, o en caso contrario perjudicarla.

Muchos factores que conforman el liderazgo pueden generar otros factores a su vez que incidan en el desempeño tanto del líder como de los trabajadores. En ese sentido, la influencia de, por ejemplo, la motivación o las recompensas, pueden generar conductas que garanticen un buen desempeño, y de esa manera alcanzar las metas planteadas. En el caso de una empresa de transporte ubicada en Valencia, Estado Carabobo, hasta ahora pareciera existir un estilo de liderazgo que le permite alcanzar su objetivo de una mayor rentabilidad. Sin embargo, pudieran existir también elementos que no le permiten un mejor y mayor desarrollo, por lo que determinar el mismo es una de las metas principales del presente estudio.

El presente estudio pretende identificar el estilo o tipo de liderazgo

presente en la empresa objeto de estudio. Además, establecer los elementos que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la mencionada empresa, y de esta manera poder hacer una relación entre esos factores o elementos y el tipo de liderazgo presente en el desempeño laboral, para lo cual seguirá la siguiente estructura:

El capítulo I, donde se plantea el problema objeto de estudio, los objetivos y la justificación de la investigación; el capítulo II, donde se presentan los antecedentes y las bases teóricas que conforman el estudio; el capítulo III, que plantea el tipo de investigación y el diseño de la misma, la población objeto de estudio y el instrumento de recolección de información, y el capítulo IV, donde se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de información. Además, se presentarán las conclusiones alcanzadas con el estudio, y las recomendaciones a que hubiera lugar, en caso de haberlas.

Así mismo, se acompaña de las referencias consultadas y los anexos que permitieron la recolección y tratamiento de la información



## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Las organizaciones constituyen sistemas complejos donde los miembros interactúan para conseguir sus objetivos con eficacia. Es necesario que el marco estratégico esté diseñado en forma clara, y cada quien reconozca su aporte para lograr resultados esperados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

De esta forma, Erra (2005; 65), expresa que: “una organización es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos”. Esta definición del autor permite vislumbrar lo que es una estructura organizacional en toda empresa, donde se establecen normas de funcionamiento y se definen los roles que cada quien debe desempeñar para lograr los objetivos propuestos. La mayoría de las organizaciones modernas basan sus estructuras en lo tradicional, es decir, en lo vertical, donde la punta está ocupada por la alta gerencia, los niveles intermedios por la gerencia media o supervisora, y la base por los trabajadores, en todos los niveles es necesario líderes capaces de conducir y lograr los objetivos.

Tradicionalmente se ha considerado que el liderazgo en las organizaciones está representado por las personas que ocupan los cargos directivos o superiores. Se le veía hasta hace poco como parte de las

responsabilidades que tenían las personas en la punta de la cadena de mando, sin tomar en cuenta las cualidades que debían tener esas personas para ejercer ese liderazgo. En la mayoría de las organizaciones el liderazgo era definido como el equipo gerencial superior o ejecutivo y nada más. Dada esta expresión, se puede mencionar lo señalado por Armstrong (1991), quien acota que el principal recurso con que cuenta la gerencia de cualquier empresa es el factor humano y la manera como se dirige o administra determinará la conducta del trabajador.

Del mismo modo, Hersey y Blanchard (1998), expone que: “el liderazgo es el proceso de influir sobre un individuo o grupos de individuos que se esfuerzan para lograr sus objetivos en determinada situación” (p. 175). Es decir, que se considera que aquellas personas que tienen funciones directivas o de mando, de alguna manera ejercen un tipo de liderazgo, guiando a sus subordinados y delegando en ellos responsabilidades de acuerdo con sus capacidades.

En la actualidad, el entorno global ha hecho que muchas organizaciones reorienten sus formas de trabajo con estructuras más flexibles y más planas, lo que ha generado a que el liderazgo se vea comprometido y hasta deficiente, especialmente los que conforman la punta de la cadena de mando. Con base a esto, Márquez (2008), plantea que: “con la globalización tienden a desaparecer las fronteras económicas para dar paso a la participación activa en un sistema unificado de intercambio comercial en pro del crecimiento y el desarrollo empresarial” (p.25). Es decir, que el paradigma del liderazgo tradicional también debe cambiar.

De esta forma, en las organizaciones los líderes tradicionales se han venido complementando con los líderes de grupos. Estos líderes de grupo

surgieron por la necesidad de internalizar y alcanzar los objetivos, producto de las más complejas relaciones interpersonales y de los cambios organizacionales actuales. Es por ello que, Bennis (2009; 22), define el liderazgo como el “producto de la delegación de responsabilidades en las personas con la capacidad de guiar a las demás, y que tienen o no funciones directivas o de control de grupos”.

En organizaciones modernas el concepto de gerencia es considerado como el medio o forma mediante el cual se han de lograr los objetivos organizacionales, haciendo girar esos objetivos en torno a la habilidad para mandar, controlar, planear o dirigir, y entendiendo que los líderes son aquellas personas que ocupan esos cargos en la organización.

Es decir, los líderes vienen a ser aquellas personas que, sabiendo los objetivos y las metas planteadas, facilitan, coordinan y desarrollan equipos de trabajo en procura de alcanzar esas metas, compartiendo la cuota de poder que pudieran tener sobre los demás y tomando decisiones sobre la base de las opiniones y experiencias de los miembros de esos equipos. Bennis (ob.cit.), refuerza esta idea, al exponer que:

Mientras que la autoridad básica del gerente deriva principalmente de su destreza técnica y de una posición en la jerarquía de la organización, la verdadera fuente de poder del líder es su habilidad para compartir ese poder con los otros, para manejar eficazmente los recursos –ya sean intelectuales o financieros–, influir sobre la dirección de la organización y crear valor. (p. 246).

Sin embargo, la afirmación anterior no quiere decir que los gerentes no sean capaces de liderar, o que los líderes no puedan ser gerentes. Aquí es donde los procesos de adiestramiento, formación y desarrollo pueden jugar

un papel importante, donde los gerentes puedan aprender a liderar en los casos en que se les requiera, y los líderes puedan aprender a generar objetivos, misiones y metas basándose en sus capacidades de liderazgo. La eficiencia y eficacia de las organizaciones van a depender de las competencias de los líderes y gerentes.

De esta manera, el buen desempeño de los trabajadores de las organizaciones va a depender del estilo de liderazgo presente; si un líder no tiene las metas claras no va a generar en sus compañeros de trabajo un nivel de entendimiento suficiente que haga que lo sigan hacia el logro de esas metas. Si por el contrario el líder está centrado en las metas a alcanzar y ha logrado un reconocimiento de sus habilidades y capacidades en ese sentido, los equipos de trabajo y sus integrantes van a ser altamente efectivos y eficientes.

En las empresas de servicios el liderazgo se percibe a primera vista. En este tipo de organización el producto no es tangible, sino más bien una apreciación cualitativa de los clientes de un trabajo bien hecho, siendo en el sector transporte donde las empresas establecen una interrelación más estrecha entre clientes y el servicio de calidad prestado por el personal de la empresa.

Es el caso de una empresa transnacional con una sucursal localizada en Valencia, Estado Carabobo, cuya misión es prestar servicios de transporte de productos terminados y materia prima para empresas diversas, posee una moderna flota propia de vehículos de carga, que van desde camiones tipo 750 de un eje, hasta gandolas de seis ejes, cumpliendo los requerimientos de transporte de mercancía y materia prima de sus clientes.

La sucursal ubicada en Valencia posee una estructura de tres gerencias, en especial la Gerencia de Despacho y Transporte, cuya misión es proveer a sus clientes de los medios de transporte y distribución de sus materias primas y productos, con flotas de vehículos de carga modernas, y conformada por un total de 25 personas. En esta área los trabajadores manifiestan cierto malestar en los puestos de trabajo relacionados con la dirección, situación que influye considerablemente en las funciones que llevan a cabo los Jefes/Supervisores inmediatos de estas áreas funcionales de trabajo, lo que genera como consecuencia debilidades en el despacho y entrega de la materia prima y producto terminado.

En estas áreas de trabajo de transporte y despacho intervienen factores organizacionales de planeación, dirección, control, comunicación, eficiencia y logro de los objetivos planteados, responsabilidades que deben ser orientadas por una alta capacidad de liderazgo. Es por esto que la presente investigación tiene como propósito analizar el liderazgo y su incidencia en la productividad de la fuerza de trabajo.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, es necesario plantear las siguientes interrogantes:

¿Cuál será el estilo de liderazgo empleado por la gerencia de la empresa de transporte?

¿Cuáles serían los factores que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa objeto de estudio?

¿De qué manera Incide el liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transporte?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transporte ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

Determinar el estilo de liderazgo empleado por la gerencia de la empresa de transporte.

Identificar los factores que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa objeto de estudio.

Determinar la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transporte.

### **Justificación de la Investigación**

La investigación se justifica por cuanto puede conducir a un aporte al liderazgo de la empresa de transporte, buscando mejorar el desempeño de los trabajadores, involucrando el esfuerzo humano e integrando equipos de trabajo efectivos y eficientes que logren alcanzar los objetivos planteados, reduciendo la aparente desmotivación presente en el área operativa de la misma.

Para la empresa objeto de estudio, sin duda representa una oportunidad para conocer y valorar los estilos de liderazgos presentes en la

misma, obteniendo las herramientas necesarias para mejorar o modificar el liderazgo, y para mejorar significativamente la prestación de sus servicios, aportando a su vez mayores beneficios a sus clientes, y por ende incrementando su productividad.

Desde el punto académico, aporta los conocimientos necesarios para futuras estrategias de investigación relacionadas con el liderazgo en el área de estudio, además de servir de soporte a futuras investigaciones relacionadas con el tema, dejando un aporte a la institución.

Finalmente, la investigación representará un antecedente para futuras investigaciones en el área objeto de estudio, generando los conocimientos necesarios que los futuros investigadores necesitarán a la hora de llevar adelante sus propios estudios, y servir de referencia válida a la hora de buscar soluciones a situaciones similares que pudieran presentarse en otras organizaciones de servicios, como la empresa de transporte ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes**

En todo proceso de investigación, es importante tener un conocimiento previo del objeto de estudio y de cómo fue abordado por autores anteriores, generando un primer acercamiento que sirva como antecedente. Estas investigaciones son las siguientes:

Caraballo, Carrasco y Gil (2013), presentaron un estudio cuya finalidad era la de analizar el liderazgo como una herramienta gerencial, basado en principios como la solidaridad, la justicia, la equidad, la humildad, la integridad, entre otros, y los beneficios que trae a la organización. El trabajo se basó en los lineamientos específicos de las investigaciones de tipo descriptiva, con un diseño de campo y no experimental. Tuvo como muestra a los trabajadores de una empresa de servicios, a los cuales se le aplicó una encuesta como instrumento de recolección de información.

Entre las conclusiones a las que llegaron los autores se encuentra el hecho de que la organización presenta debilidades tanto en la filosofía organizacional, como en las normas formales establecidas y los principios, especialmente la integridad, justicia y equidad, así como fortalezas en la libertad de opinar y sugerir soluciones a los problemas por parte de los trabajadores. El liderazgo en este sentido se caracteriza por la participación de los trabajadores en cuestiones cotidianas relacionadas con sus puestos de trabajo, más no en asuntos relacionados con la alta gerencia, donde no se solicita la opinión de los mismos en la planificación y establecimiento de objetivos comunes. La principal recomendación de los autores fue la

realización de talleres donde se refuerce la filosofía institucional, y se fortalezcan los lazos entre la gerencia de la organización y sus trabajadores.

El aporte del estudio para la presente investigación radica en el hecho de que se presentan las características esenciales del liderazgo y sus aportes a las organizaciones, así como también los principios sobre los cuales se debe basar para ser legítimo, lo que pudiera servir de punto de partida a la hora de generar aportes en el estudio en desarrollo.

Por su parte López (2013), en su trabajo de investigación plantea como objetivo central el análisis del liderazgo de la mujer en empresas de servicios del ramo publicitario, y su impacto sobre los procesos organizacionales, en especial los relacionados con los recursos humanos. Se basó en los lineamientos de los estudios de tipo descriptiva, con una muestra conformada por un grupo de mujeres en cargos gerenciales, a las cuales se les aplicó la entrevista como instrumento de recolección de información.

Las principales conclusiones a las que llegó la investigadora se centran en el hecho de que el rol de la mujer en el área gerencial ha ido en aumento en las últimas décadas, generando una especie de liderazgo que tiene sus bases en la sensibilidad social, pero también en la firmeza a la hora de tomar decisiones claves, aportando equilibrio a los procesos organizacionales. A pesar de la competencia, la mujer ha demostrado un verdadero liderazgo que en nada tiene que envidiar al de los hombres.

El aporte del estudio para la investigación se centra en el hecho de que se hace un análisis objetivo sobre la calidad del liderazgo de la mujer, y se toman en cuenta ciertos factores que determinan esa calidad, sobre todo en lo que se refiere a formación, experiencia, toma de decisiones y planificación

de los procesos organizacionales, lo que puede servir de referencia a la hora de plantear las propias para la investigación en desarrollo.

A su vez Portillo (2013), en su investigación que tiene como propósito analizar cómo se presenta el liderazgo en una empresa de servicios de tipo Call Center, en especial en el área de atención al cliente, para lo cual se siguieron los lineamientos de las investigaciones de tipo descriptiva, con un diseño de campo.

La principal conclusión a la que llegó el investigador fue que las empresas de tipo Call Center tienen bien definidas el tipo de liderazgo en todas sus áreas, en especial las que tienen que ver con la planificación de las actividades de atención al cliente y en el trato al cliente mismo, para lo cual se basan en las características específicas de las personas encargadas de supervisar al personal, reforzando ese liderazgo con actividades de adiestramiento y desarrollo profesional, manteniendo hasta los momentos un excelente clima organizacional.

El aporte del estudio radica en el hecho de que se pueden tomar como ejemplo o puntos de partida las actividades de adiestramiento y desarrollo dirigidas a reforzar el liderazgo en la organización, así como también tomar como referencia las aptitudes necesarias en el personal de dirección y sobre las cuales se basan esos programas de adiestramiento y desarrollo, buscando puntos de coincidencia con los presentados por los trabajadores de la empresa de transporte radicada en Valencia, Estado Carabobo.

También Chirinos (2012), desarrolló una investigación donde plantea un verdadero reto: demostrar que en empresas que basan sus operaciones en el comercio electrónico existe el liderazgo, y las formas como se presenta. El

estudio estuvo enmarcado bajo la modalidad de una investigación exploratoria, con un diseño de campo, para lo cual el autor tuvo que ubicar a las mencionadas empresas de manera física para poder aplicar el instrumento de recolección de información, el cual fue una encuesta.

A pesar de que este tipo de empresas basan sus operaciones en el uso de herramientas como el Internet, poseen infraestructura física que utilizan como depósito o almacén de los productos que comercializan, y es allí donde el investigador basó su estudio, tomando en cuenta al personal que allí labora, perteneciente a tres empresas de comercio electrónico o de ventas por internet.

Una de las principales conclusiones a las que llegó el investigador, es que a pesar de que las empresas de comercio electrónico no muestran una cara física de tipo establecimiento a través de la cual venden sus productos, mayormente importados, sí poseen una estructura organizativa que, aunque pequeña, rige sus operaciones y actividades tanto virtuales como físicas, existiendo una cadena de mando y, por lo tanto, un liderazgo establecido y claramente visible. Este liderazgo se basa en las relaciones entre el Supervisor de Almacén y sus subordinados, y entre éste y la gerencia de la empresa, la cual le delega responsabilidades específicas, generando un nivel de confianza elevado.

El aporte del estudio para la presente investigación radica en el hecho de que puede analizarse al liderazgo desde cualquier punto de vista y en cualquier organización, especialmente en aquellas donde el tamaño de la misma es muy reducido (por el hecho de que solamente posee nada más que un almacén), y las relaciones interpersonales son más estrechas. En muchas investigaciones se analiza al liderazgo en las grandes

organizaciones como una parte integrante de todo proceso de dirección en masa, en el antecedente presentado ese liderazgo, aparte de ser impuesto, es más basado en la confianza entre el supervisor y los subordinados, que en la simple impartición de órdenes y la obligatoriedad de ser acatadas.

### **Bases Teóricas**

En la actualidad el estudio del liderazgo se encuentra centrado en varias teorías que explican las características del líder y su forma de ejercer el liderazgo; muchos autores coinciden en que el liderazgo se desarrolla a lo largo de la formación y experiencia de quien lidera a otros, mientras que otros asumen que el liderazgo nace con la persona, y se desarrolla a través del estudio y el entrenamiento previo. En este sentido, se presentan una de las teorías más aceptadas en la materia que intentan explicar lo que es el liderazgo y cuales con sus características principales

### **Teoría del Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard**

Esta teoría es una de las más seguidas por los estudiosos de la materia a nivel mundial. Nace con el estudio de la conducta que presentan los líderes ante diversas situaciones, y contribuye al diagnóstico de cada situación específica por parte de los gerentes o directores. Es por ello que, Blanchard (2007), establece que: “los gerentes completos son flexibles y capaces de adaptar su estilo de liderazgo a situaciones” (p.113). Del mismo modo, el autor plantea que el liderazgo situacional se basa en la suposición de que las personas quieren y pueden desarrollarse, que no hay un estilo de liderazgo óptimo para estimular tal desarrollo.

Esta teoría tiene su basamento en dos dimensiones críticas del

comportamiento de quien lidera: a) la conducta de tarea o cantidad de dirección, la cual se centra en la explicación del líder a sus subordinados sobre qué hacer, cómo hacerlo y cuando hacerlo; b) la conducta de relación o cantidad de apoyo socioemocional que el líder debe proporcionar en una determinada situación y de acuerdo con el nivel de madurez de sus subordinados. El estilo de liderazgo va a depender de la situación. Sin embargo, esta teoría hace énfasis en los subalternos; emplea dos dimensiones de liderazgo: comportamientos dirigidos a las tareas, y comportamientos dirigidos hacia las relaciones. Hersey y Blanchard (ob.cit.), las catalogan a cada una como la alta y la baja, combinándolas a su vez en cuatro estilos específicos de liderazgo, los cuales, para resumir, son:

Estilo Decir: cuando se habla de una alta tarea y una baja relación. El líder define los papeles de cada subordinado y les dice qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.

Estilo Vender: cuando hay una alta tarea con una alta relación. Aquí el líder muestra tanto un comportamiento directivo como un comportamiento de apoyo, quedando entendido que lo que realmente interesa es vender.

Estilo Participar: aquí existe una baja tarea con una alta relación. El líder y sus subordinados comparten la toma de decisiones, donde el principal rol del líder es facilitar y comunicar.

Estilo Delegar: donde existe una baja tarea y una baja relación: el líder les proporciona a sus subordinados poca dirección a apoyo.

Por otra parte, esta teoría, además de presentar los estados de interrelación entre el líder y sus subordinados, también desarrolla lo que

Hersey y Blanchard (ob.cit.), estuvieron de acuerdo en llamar la disposición del subalterno, y lo definen en cuatro etapas específicas:

Etapa R1: plantea que las personas son incapaces y no están en disposición de asumir la responsabilidad por hacer algo. Consideran que no son competentes ni confiables.

Etapa R2: aunque las personas son incapaces, están dispuestas a realizar las tareas que les asignen. Se encuentran motivadas, pero hasta ese momento carecen de las habilidades apropiadas.

Etapa R3: aquí las personas son capaces, pero no están en disposición de hacer lo que el líder desea.

Etapa R4: es el más deseable, ya que las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pida.

Finalmente, la Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (ob.cit.), considera que el liderazgo óptimo o de éxito va a depender de las relaciones establecidas entre el líder y sus subalternos, el estilo empleado por el líder, y de la situación o problema que se pretenda solucionar. Se basa principalmente en la asignación de diferentes patrones de conducta a diferentes contextos o situaciones, estableciendo que una misma conducta puede que no sea efectiva en todas las situaciones que se presenten.

De esta forma, se establece el nivel y/o grado de madurez que presentan los seguidores o subalternos, y de acuerdo con eso el estilo o tipo de liderazgo que se ha impartido en ese momento. Pero también el líder adquiere cierto status al lograr que el grupo logre alcanzar sus metas, y de

su capacidad para conseguirles más beneficios que cualquier otra persona.

Por lo tanto, el líder distribuye el poder y delega responsabilidades entre los miembros de su grupo; esa distribución juega un importante papel en los procesos de toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de ese grupo, sino también el contexto o situación en el que el grupo se desenvuelva.

De este modo, el líder es un producto de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica, y no de sus características propias que le llevaron a ser líder. Sin embargo, estas características pueden diferenciarlo de un líder a otro, y definir el estilo de liderazgo que ha desplegado desde que dirige a su grupo, y que son los siguientes, de acuerdo con Hersey y Blanchard (ob.cit.):

Estilo 1. Dirigir: el líder imparte órdenes específicas y supervisa de cerca el cumplimiento de las tareas.

Estilo 2. Instruir: el líder, como en el caso anterior, manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero además explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos.

Estilo 3. Apoyar: el líder facilita y apoya los esfuerzos de los subordinados en orden al cumplimiento de las tareas, y comparte con ellos la responsabilidad por la toma de decisiones.

Estilo 4. Delegar: el líder pone en mano de los subordinados la responsabilidad de la toma de decisiones y la resolución de problemas. (p.56).

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el estilo de liderazgo más conveniente se determinará a través del rendimiento de los subordinados, y tomando en cuenta sus competencias e intereses. Las competencias serán los conocimientos y la práctica acumulados, los cuales se logran mediante la

educación, la experticia y la ejecución, mientras que el interés se basará en la confianza, la motivación y la seguridad en sí mismos. Esta teoría habla principalmente de las relaciones entre el líder y sus subordinados de manera general, pero existe otra que plantea que el liderazgo se da manera individual entre el líder y sus subalternos.

## **1. Liderazgo**

En las organizaciones modernas ha tomado importancia en los últimos años el tema del liderazgo y de cómo puede influir en los procesos administrativos y de trabajo. Se puede decir que el liderazgo bien ejercido produce una influencia deliberada sobre un grupo determinado con la finalidad de alcanzar unas metas preestablecidas, las cuales conducen a la satisfacción de las verdaderas necesidades del grupo. El liderazgo requiere de un conjunto de habilidades y de una serie de comunicaciones interpersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el fin de lograr los objetivos de la organización de una manera efectiva. Quien ejerce el liderazgo tiene un gran compromiso consigo mismo, ya que el verdadero líder ejerce una influencia especial en las personas que le rodean.

Silíceo y otros (2001), comentan sobre el liderazgo:

Podemos describir este concepto como "la influencia para el logro de un fin valioso". (...) El fenómeno del liderazgo no es estático; se trata de un sistema dinámico en el cual hay, o más bien debe haber, una interrelación y reciprocidad de influencias valiosas y benéficas para ambos integrantes del binomio. (p. 32).

Para los autores, no existirían los líderes sin los subordinados, ya que

consideran que es una interrelación necesaria para alcanzar los objetivos planteados. Se puede decir, entonces, que el liderazgo es más que todo influir y dirigir a personas. El liderazgo surge del trabajo con las personas, influyendo positivamente en las actitudes y el comportamiento de éstas, motivándolos a trabajar en conjunto por un objetivo y un bien común. De acuerdo como dirija al equipo, éste puede ser considerado autoritario, es decir, que toma decisiones sin dar explicaciones al respecto; democrático, que permite la opinión de todos y luego decide por consenso, o laissez faire, donde el líder es liberal, o aquel que con una conducta pasiva delega el poder en los demás.

### **1.1 La Importancia del Liderazgo**

Sin liderazgo no se pueden determinar los rumbos hacia los cuales se han de dirigir los grupos humanos, ya sean sociales o empresariales, por lo que el tener un objetivo establecido no lo es todo sino se tiene a alguien con la capacidad de organizar y dirigir a las personas hacia el logro de ese objetivo. El liderazgo es importante porque, según Daft (2006):

..(Es) la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir por falta de un líder apropiado.

Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Por el contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

(p. 412).

Por lo tanto, el liderazgo es necesario para cualquier organización o negocio, ya que sin el mismo no pueden tomarse las decisiones o generar

las condiciones necesarias para lograr objetivos propuestos en torno a una meta específica.

## **1.2 Cualidades de un Líder**

Para Hersey y Blanchard (ob.cit.), el estudio más común del liderazgo estaba centrado en el rasgo, donde algunas características de la persona, como energía física, la apariencia personal, el don de gente eran esenciales para un líder. Parte de las cualidades más importantes que un líder exitoso debe poseer son: a) el saber escuchar a los demás miembros de su grupo; b) el saber acercarse a cada uno de ellos y tomarse el tiempo necesario para conocerlos bien, prestando especial atención a las necesidades colectivas e individuales. El líder no debe mostrarse como un amo todopoderoso. Debe intentar dar el espacio a cada uno de sus subordinados, para que sientan que forman parte importante de las decisiones. c) Sabe aprender de sus errores y no teme al cambio, puesto que en éste puede encontrarse el secreto de su continuidad en el rol de líder.

Por otra parte, otra diferenciación del líder viene dada según la influencia que ejerza sobre sus subordinados. Así, el líder carismático puede incluso modificar los valores, las creencias y las actitudes de sus subordinados. Por su parte el líder transaccional sólo se limita a hacer aportes de los recursos que cree importantes para el grupo. Es importante mencionar que todas las personas necesitan de algún modo de cierto grado de organización en su vida, y para ello es imprescindible que exista un guía o alguien que evalúe y tome las decisiones importantes y que haga que sus compañeros se mantengan animados y en especial enfocados en un objetivo común, de manera de no perder el sentido de la unión.

Es por ello que, aun cuando se haga un resumen de las cualidades generales que le son atribuibles a los líderes, éstas no se pueden considerar universales, ya que todos los seres humanos poseen atributos diferentes, los cuales los hacen únicos y pueden variar dependiendo de cada tipo de personalidad. Lussier y Achua (2010:33), indican que estas cualidades se pueden clasificar en:

**Dominio:** Está referido a que el líder eficiente debe ser capaz de tener un autocontrol de sí mismo, y además tener la influencia necesaria para manejar todos los posibles escenarios que se le presenten en la vida.

**Gran energía:** Los líderes son perseverantes, luchadores y muy trabajadores para alcanzar sus metas trazadas. Son personas con mucho entusiasmo y muchas expectativas que logran influir a su grupo, resisten toda clase de presión y saben enfrentar toda clase de adversidad. Además, son grandes visionarios, tolerantes y tienen una gran capacidad creativa y tomar la iniciativa antes que los demás.

**Confianza en sí mismo:** Un líder eficiente es capaz de influir sobre la confianza de sus seguidores el cual resulta de manera positiva para la consecución de metas, tareas y persistencia del individuo. Al tener confianza realista en sí mismo podrá ser mucho más efectivo en sus actividades, así como también ganarse el respeto de sus compañeros de trabajo.

**Locus de control:** Los líderes son conscientes de que son ellos mismos los que tienen las riendas de su camino y de su vida, sin dejársela a la suerte, y que sus actitudes se ven reflejadas en el desempeño. Es por ello que éstos asumen posiciones de responsabilidad sobre su trabajo productivo y sus comportamientos dentro del contexto donde se estén.

Estabilidad: Está asociada a la eficacia y el avance administrativo, es decir, en la capacidad de los líderes en mantener un equilibrio emocional profundamente, lo que se ve reflejado en la confianza y seguridad de sí mismo, lo cual ayuda al crecimiento tanto personal como profesional.

Integridad: Se refiere a aquellos comportamientos guiados por valores como la honestidad y la ética, ya que esto resulta importante para el éxito en los negocios y las relaciones que mantenga el líder con sus seguidores. Su capacidad de influir se basa precisamente en la integridad, en la confianza y el respeto, de manera de poder obtener lealtad y admiración.

Inteligencia: Es la capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica y con sentido lógico, dándole solución a todos los problemas y tomando las decisiones más acertadas.

Flexibilidad: Está referida a la habilidad de ajustarse a los distintos escenarios o situaciones que se puedan presentar; por ello los líderes eficientes deben mantenerse al tanto de todo lo que ocurre en su entorno a fin de estar siempre en condiciones de adecuarse a los mismos.

Sensibilidad hacia los demás: El líder considera a sus seguidores como seres humanos o individuos que sienten, que padecen, que sufren, teniendo en cuenta que son personas sensibles a cualquier fenómeno ya sea natural o material, y que por tanto deben ser tratados con mucha atención sobre todo cuando constituyen la herramienta fundamental con la que cuentan todos los líderes.

### **1.3 Rol del Líder**

En las últimas décadas el liderazgo ha venido tomando tanta importancia en todos los ámbitos de la vida del ser humano, que incluso a nivel laboral ya se ha llegado a considerar como una función dentro de las organizaciones. A pesar de que no es visto exclusivamente como un elemento que resalta las características y el comportamiento del líder, plantea que son las circunstancias específicas sobre las cuales los grupos de personas organizan sus actividades hacia metas y objetivos y sobre los términos en los cuales se basan y que definen la dinámica de sus relaciones, los que definen el estilo o tipo de liderazgo presente.

De ahí que, de acuerdo con lo planteado, el líder es el resultado de las necesidades de un grupo ante determinadas situaciones, donde se tiene que actuar o hablar a través de uno de sus miembros, porque si no el resultado es confuso si tratan de hablar todos al mismo tiempo.

Por lo tanto, la necesidad de un líder en las organizaciones es algo evidente y real, y dependiendo de los objetivos y metas planteados, serán necesarios tener uno o varios más, los cuales deben ser elegidos por los miembros de su grupo.

Por su parte, el líder es una herramienta que el grupo utiliza para lograr sus objetivos y, por lo tanto, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder se caracteriza por su capacidad o habilidad para dirigir, y éstas son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr un objetivo o meta. De esta forma se convierten en seguidores de ese líder, con un nivel de entendimiento de la situación, el cual dice mucho del nivel de madurez que presenten ante determinadas situaciones. Lussier y Achua (ob.cit.), afirman que:

La madurez del seguidor se mide de acuerdo con un conjunto de elementos específicos que parten de un nivel bajo a uno elevado, que usted, como gerente o director determina. Elige el nivel de capacidad que mejor describe la habilidad del seguidor y la disposición o confianza para realizar la tarea (p.175).

Según los autores el que ejerce el papel de líder debe saber manejar una serie de elementos y detalles que le permitirán determinar el nivel de madurez de sus subalternos y que le darán una idea específica de cuanto pueden estar comprometidos con la organización y sus tareas, y de alguna forma saber si están dispuestos a seguir su liderazgo y hasta donde llegar junto a él.

#### **1.4 Estilos de Liderazgo**

En las últimas décadas se ha mencionado mucho de los estilos de liderazgo en las organizaciones. Sin embargo, resaltan aquellas donde los líderes obtienen resultados a pesar de las posibles situaciones y condiciones adversas que se les presenten. Además, muchos de los líderes en la actualidad han aprendido a empoderar y delegar responsabilidades a sus seguidores, lo que genera mayores beneficios tangibles. Soto (2001), considera que “los estilos de liderazgo están ligados a ciertas características de la personalidad y, por lo tanto, relativamente inflexibles”. (p. 128). A pesar de esta aseveración, muchos autores consideran también que el líder puede aprender y cambiar su estilo dependiendo de las circunstancias.

Como lo menciona Madrigal (2005), el liderazgo va relacionado con la influencia, por lo que el líder utiliza el proceso de comunicación de sus ideas para influir en sus seguidores, los cuales le deben de dar aceptación y

sentirse motivados. De igual manera el autor comenta que, el estilo de liderazgo puede oscilar entre varios extremos: desde dejar hacer sin intervenir hasta controlar todo, o estar orientado a la persona, el trabajo, las metas o los resultados.

A continuación, se presentan cinco estilos de liderazgo y sus características. Según Madrigal (ob.ct.):

#### ***1.4.1 Liderazgo Estructurador***

Lo primero que hace el líder es decidir la mejor manera de efectuar las tareas y luego comunica a sus subordinados lo que se espera de ellos, es decir, el cómo, el cuándo, y quiénes realizarán las tareas. Es útil cuando los subordinados poseen conocimientos limitados o una mínima experiencia en sus áreas y deben desarrollar las habilidades necesarias para el puesto. Este estilo de liderazgo no debe ser empleado cuando se presenten las siguientes situaciones:

- Cuando los subordinados tienen experiencia y habilidades para hacer sus tareas.
- Cuando están automotivados y bien dispuestos a llevar a cabo su trabajo.
- Cuando se confía en su habilidad para alcanzar los estándares de desempeño.

En algunos casos este estilo puede generar que las personas inviertan

tempo innecesariamente en actividades que no ameriten de su esfuerzo, y por ello es posible que los subordinados experimenten molestias y resentimientos hacia el líder, dejando así de expresar sus ideas libremente y disminuyendo sus deseos de cooperación.

### ***1.4.2 Liderazgo Entrenador***

Hace su enfoque hacia la integración líder-subordinado, en el sentido de lograr dos resultados tangibles: el cumplimiento de la tarea y el desarrollo de la habilidad a través de la responsabilidad. En este estilo el líder debe ser paciente, entender a su personal y entrenarlo adecuadamente, por lo que es muy útil cuando:

- Los subordinados poseen habilidades o experiencias limitadas en un área específica de trabajo y han demostrado deseos de aprender más, pero no pueden terminar el trabajo de manera independiente.

- Los subordinados muestran que han mejorado su desempeño para que el líder comience a confiar en que ellos pueden motivarse y dirigirse por sí mismos.

Para lograr que el proceso de desarrollo se lleve adelante de la manera más adecuada, el líder debe realizar acciones que fomenten un ambiente que propicie la retroalimentación necesaria; ejercer una dirección activa que refuerce las acciones apropiadas y explique el cómo y el cuándo de la ejecución de la tarea, y establecer estándares de desempeño que sean realistas y que representen un reto para todos.

De esta forma, el líder ayuda a las personas a alcanzar los estándares establecidos, reconociendo y premiando el buen desempeño, y donde exista el compromiso tanto en el desarrollo de los subordinados como en el cumplimiento de las tareas, aprendiendo a trabajar arduamente y creyendo en las potencialidades de los mismos. Este estilo de liderazgo no debe ser empleado cuando:

- Los subordinados estén altamente calificados para desempeñar la tarea.
- Los subordinados están motivados y bien dispuestos a asumir responsabilidades.
- Los subordinados tienen poca o ninguna habilidad, experiencia o poca confianza para una asignación.

Es necesario acotar que de acuerdo con el tiempo y la estrategia que se trace la organización, este estilo puede resultar altamente inapropiado ya que puede consumir grandes cantidades de tiempo y recursos, sin mencionar el hecho de que el líder debe evaluar su estilo y adaptarse a la situación que se le presente, considerando su capacidad y la capacidad de sus subordinados de asumir este estilo cuando sea necesario.

### ***1.4.3 Liderazgo Alentador***

Es el que se basa en el reconocimiento de los logros de los subordinados, al dejarlos tomar decisiones y solucionar problemas relacionados con las tareas asignadas. Esto les permite aumentar su

confianza y la habilidad para desempeñar sus tareas de manera adecuada e independiente. En este estilo el líder debe evaluar las capacidades de sus subordinados y determinar el grado de independencia que les concederá para desempeñarse, considerando la formación y el conocimiento de los mismos para realizar sus tareas. Este estilo de liderazgo no debe ser empleado cuando:

- El desempeño de los subordinados no supera el estándar establecido.
- Los subordinados o colaboradores carecen de los conocimientos suficientes o experiencias necesarias para desempeñar satisfactoriamente las tareas.
- Los subordinados o colaboradores no demuestran deseos de ejercer la iniciativa en una tarea importante para la organización.
- Los subordinados o colaboradores no asumen responsabilidades por sus propias acciones.

Cuando no son evaluadas debidamente las actuaciones o el desempeño de los trabajadores, este estilo de liderazgo puede representar un desperdicio de recursos y tiempo. Además, cuando el líder no ejerce debidamente su función de dirigir, el resultado puede devenir en una constante falta de respeto hacia el mismo, y una significativa reducción del esfuerzo de los subordinados.

#### ***1.4.4 Liderazgo Delegador***

Este estilo puede resultar el más delicado, por así decirlo, ya que el

líder asigna tareas al subordinado o colaborador apropiado, dejándolo proceder por sí mismo, lo que pudiera comprometer los objetivos organizacionales en caso de que tome una decisión incorrecta. Para ello el líder debe asegurarse de mantenerse informado sobre las acciones que tome el subordinado y de que cuenta con los recursos necesarios. Este estilo requiere que el líder esté dispuesto a permitir de sus subordinados el establecimiento de sus propias metas para realizar sus tareas, así como el tomar decisiones adecuadas ante cualquier eventualidad que se les presente.

A pesar de esto, el líder debe asegurarse de que los subordinados alcancen las metas planteadas, cumpliendo las políticas organizacionales, y velando porque no ocurran interferencias o interrupciones que estén fuera del control de los mismos. Para poder delegar, el líder debe asegurarse de que los subordinados o colaboradores posean los conocimientos, la experiencia y/o la habilidad necesarios para realizar un trabajo sobresaliente.

También, los subordinados deben tener deseos de sobresalir al momento de ejecutar una tarea específica, confiando en su habilidad para ello, y sintiéndose siempre motivados para iniciar las acciones necesarias para desempeñar un trabajo por ellos mismos. De esto tiene que darse cuenta el líder, y tomar en cuenta a quienes cumplan con esas condiciones para poder delegar en un momento determinado. Este estilo de liderazgo no debe usarse cuando:

- Los subordinados o colaboradores son nuevos, no poseen experiencia o no están habilitados para una tarea especial.

- Los subordinados o colaboradores no están dispuestos a tomar responsabilidad de su propia planeación y productividad en un área de trabajo en particular.

- Los subordinados o colaboradores no se sienten a gusto o confiados en el desempeño de su tarea.

De no cumplirse las condiciones necesarias para delegar, este estilo pudiera generar frustraciones en los subordinados en el caso de que no se les ofrezca dirección o apoyo en el momento adecuado, lo que puede generar fallas en todos los sentidos. Por ello es que se dijo en un párrafo anterior que es uno de los más delicados, sino el más delicado de todos.

#### ***1.4.5 Liderazgo Carismático***

Este estilo de liderazgo se basa más que todo en las características personales del líder, las cuales pueden estar en sintonía o no con la formación y/o experiencia que posea y del poder que ejerza en sus subordinados. Por lo general este líder surge por la confianza que genera en éstos, debido a su seguridad, templanza y comportamiento ejemplar, y por la comunicación efectiva que logra en todos los niveles.

Con respecto a este liderazgo, Robbins (1999), presenta cuatro (4) variables fundamentales que posee un líder carismático:

##### **Proyectar una presencia poderosa, segura y dinámica:**

- Emplean componentes verbales y no verbales.
- Utilizan un tono de voz cautivador y atrayente.
- Transmiten seguridad y hablan directamente a sus interlocutores.

- Mantienen contacto visual cuando se dirigen al subordinado.
- Mantienen una postura corporal que manifiesta seguridad en sí mismos.
- Hablan claramente, evitan el tartamudeo y no mezclan sus oraciones con muletillas.

**Articular una meta alcanzable a través de:**

- Una visión del futuro, formas convencionales de lograr esa visión y la capacidad de comunicarla a los demás.
- La visión es un enunciado claro de dónde quieren ir y cómo van a llegar ahí.
- Capaces de persuadir a otros de que lograr esta visión es el interés propio de los demás.
- Buscan métodos frescos y radicalmente diferentes para solucionar problemas.
- El camino para lograr su visión es nuevo, pero también apropiado para el contexto.
- No sólo tienen una visión, sino que son capaces de hacer que los demás la compartan.

**Comunicar expectativas de alto desempeño:**

- Dan seguridad con base en la capacidad de los demás para cumplir con esas expectativas.
- Demuestran su confianza en la gente al establecer metas ambiciosas tanto individualmente como en grupo.
- Transmiten una creencia absoluta en que lograrán cumplir sus expectativas.

**Ser sensibles a las necesidades de sus seguidores mediante:**

- El conocimiento de cada uno de sus seguidores.
- Entienden sus necesidades individuales y son capaces de desarrollar relaciones interpersonales intensas con cada uno.
- Estimulan a los seguidores a expresar sus puntos de vista.
- Son accesibles y escuchan genuinamente.
- Se preocupan por los intereses de sus seguidores y hacen preguntas con el fin de aprender qué es lo que realmente les importa. (pp. 163-164).

A pesar de estas características, el liderazgo carismático pudiera presentarse con menos frecuencia en las organizaciones modernas, en especial en las organizaciones de tipo familiar, donde el liderazgo es impuesto por la gerencia y la opinión de los trabajadores importa poco o

nada.

A pesar de esto, es posible que este tipo de liderazgo surja en estas organizaciones a través de la figura de los supervisores o jefes de grupo, donde la experiencia y los rasgos de la personalidad hacen que la gerencia se fije en trabajadores sobresalientes y estimados por los demás y les den la oportunidad de liderar.

## **2. Incremento del Potencial de Desempeño Laboral**

El liderazgo situacional como es descrito por Hersey y Blanchard (1982), es útil para determinar el tipo de liderazgo a utilizar por los supervisores con los trabajadores dependiendo de la ocasión o labor que se presente. En el caso que se utilice el Entrenador en un trabajador inexperto, Según madrigal (ob.cit.), es posible que surjan conductas entrenadoras inefectivas o inadecuadas, debido a que este no toman en cuenta la interacción entre su estilo de liderazgo preferido y el demandado por la situación. Dicho esto, Su principal objetivo es mejorar las habilidades del trabajador, incrementando sus competencias y a su vez pueda sentirse comprometido con las metas presentadas por el supervisor.

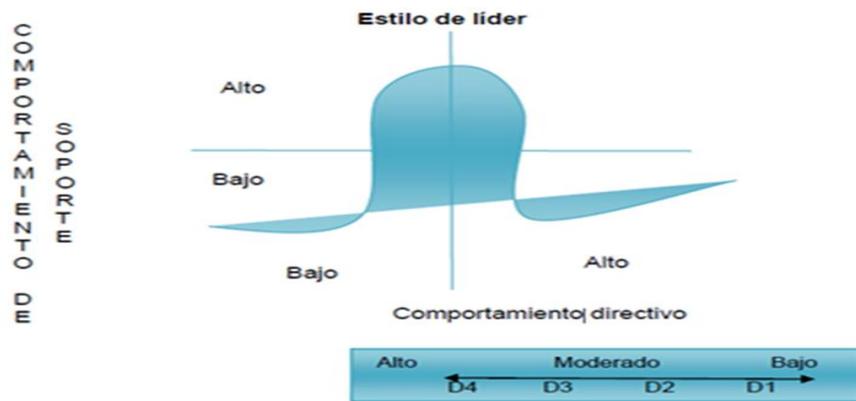
Según Hersey y Blanchard, (ob.cit), para mejorar y entrenar trabajadores de alto desempeño existen 5 pasos:

Decirles a las personas lo que deben hacer: no se puede liderar, ni delegar si los subordinados no conocen los procedimientos a seguir en su área de interés.

Mostrarles a las personas lo que se quiere hacer: una vez los subordinados conozcan el procedimiento de sus áreas de interés y sus responsabilidades, requiere saber cómo producir un buen trabajo.

Dejar intentar: una vez que los subordinados conozcan sus funciones y como desempeñarlas para dar un rendimiento en su área, el supervisor debe asumir riesgo y otorgar al subordinado más libertad de desempeñar las funciones por sí solo. La desventaja es que el subordinado falle en sus funciones delegadas por otorgar mucha responsabilidad sin tener confianza completa en el puesto de trabajo. Por ello Hersey y Blanchard, (ob.cit), comenta que: Para evitar estos errores se debe: A) Observar el desempeño: al permitir a los subordinados delegar funciones, no se debe asumir toda la responsabilidad en él, sino que el supervisor debe acompañarlo y corregir errores sobre la marcha, dándole instrucciones mínimas. B) Dirigir las consecuencias: esta tendrían un impacto directo en cuando al comportamiento y desarrollo del subordinado según sea su rendimiento, positiva; hacer del conocimiento del subordinado el buen desempeño que está realizando en sus funciones; negativa: hacer conocer al subordinado que requiere de una reinducción ya que no cumple con los requisitos para cubrir las funciones a delegar; o neutra: el no alagar o corregir el desempeño que pueda estar ofreciendo el subordinado en sus funciones.

Como se puede apreciar la mejor manera para mejorar y motivar el desempeño de los subordinados a cargo es bajo el uso de las consecuencias positivas, esto con el fin de brindarle mayor confianza en su área de interés y poder delegar mayor responsabilidad, creándole una visión de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa. Esto se puede lograr en un comportamiento de mejoras continuas, como se puede observar en el Cuadro 1.



Cuadro 1. Incremento del Potencial de Desarrollo. Tomado de Hersey y Blanchard, 1982.

Como se puede observar en el Cuadro anterior que, mientras mayor sea el conocimiento que el supervisor les pueda brindar a sus subordinados mejor será la respuesta y efectividad en el puesto de trabajo. Es decir, que mientras mayor sean los pasos correctos dentro de la formación por parte del líder, se tendrá un mejor nivel de respuesta por parte del subordinado, entregándole mayor responsabilidad en el cargo y en la toma de decisiones.

Es por ello que para Hersey y Blanchard, (ob.cit), usar el mismo estilo de liderazgo que era exitosa con la persona anterior que se encontraba en el puesto evaluado resulta negativo, ya que sería inadecuado para las necesidades de la nueva situación y del nuevo personal. Por lo tanto, el desempeño laboral busca el desarrollo del personal dentro de la organización.

Para Robbins, S. & Coulter, M. (2005); Los equipos no aumentan la productividad automáticamente. También pueden ser decepcionantes, por lo que los líderes buscan la manera de formar equipos efectivos.

Para esto el líder necesita:

- Destacar el reconocimiento del grupo y las recompensas.
- Identificar y edificar con base en las fortalezas del equipo.
- Generar confianza y una norma de trabajar en equipo.
- Consolidar las capacidades del conjunto para que anticipe y enfrente los cambios de manera efectiva.
- Conferir autoridad al equipo para que realice su labor con la menor interferencia posible.
- Inspirar y motivar al equipo para que alcance niveles de desempeño elevados.
- Reconocer las necesidades individuales de equipo, y atenderlas de manera oportuna.
- Alentar y apoyar decisiones del equipo.
- Ofrecer a los equipos un trabajo que represente un desafío y los motive.

Los equipos de trabajo efectivos también tienen características que los distinguen en la organización, y que le ayudan a obtener resultados favorecedores al momento de realizar alguna tarea, obteniendo así como resultado el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Objetivos claros	Los equipos con alto desempeño tienen una comprensión clara del objetivo.
Destrezas importantes	Están integrados por individuos competentes que poseen las destrezas técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados.
Confianza mutua	Los miembros creen en la habilidad, el carácter y la integridad de los demás. El mantenimiento de esta confianza requiere atención cuidadosa de los gerentes.
Compromiso unificado	Este compromiso se caracteriza por la dedicación a los objetivos del equipo y por un deseo de dedicar cantidades extraordinarias de energía

	para lograrlos.
Buena comunicación	Los integrantes transmiten mensajes verbales y no verbales entre sí, en formas que se entiendan fácil y claramente.
Habilidades de negociación	Debido a que los problemas y las relaciones cambian regularmente en los equipos, los miembros necesitan ser capaces de confrontar y reconciliar las diferencias.
Liderazgo adecuado	Los líderes eficaces pueden motivar a un equipo a seguirlos a través de situaciones más difíciles.
Apoyo interno y externo	La infraestructura correcta debe apoyar a los miembros y reforzar los comportamientos que conduzcan a niveles altos desempeño.

Cuadro 2. Características de los equipos eficaces. Tomado Robbins, S. & Coulter, M. 2005.

### 3. El Desempeño Laboral

El comportamiento de una persona en un puesto de trabajo se denomina desempeño laboral. En tal sentido, Chiavenato (2007), plantea que el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (p.359). Por otro lado, Stoner (1994), expone sobre el desempeño laboral: es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Según estas definiciones se puede apreciar que el desempeño laboral es una valoración por parte de los supervisores de una empresa de la manera como un subordinado logra sus metas u objetivos, y dependiendo de varios factores condicionantes que influyen de manera poderosa en él, como la motivación, la formación profesional, las recompensas y las condiciones de trabajo, entre otras.

También, existen autores que afirman que uno de los condicionantes del desempeño laboral lo representa la comunicación organizacional, sin la cual no fuera posible que los trabajadores se dieran por enterados y asuman los objetivos y las metas planteadas. Aunque este factor es importante para algunos conocedores del área, en el presente estudio se considera que una de las características de un buen líder es la capacidad de transmitir a sus subordinados lo que se espera de ellos y cómo lograrlo, generando una comunicación efectiva, por lo que no se abordará este punto en la investigación. Por lo pronto, se presentan los factores más importantes que inciden en el desempeño laboral: la motivación, las recompensas, el desarrollo del personal, las condiciones de trabajo y el clima organizacional.

### ***3.1 La Motivación***

En cuanto a la motivación, Dudikoff (2004), la define como “el comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.” (p. 22). En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

En la teoría de Abraham Maslow (1911), diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente:

- Necesidades fisiológicas: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia.

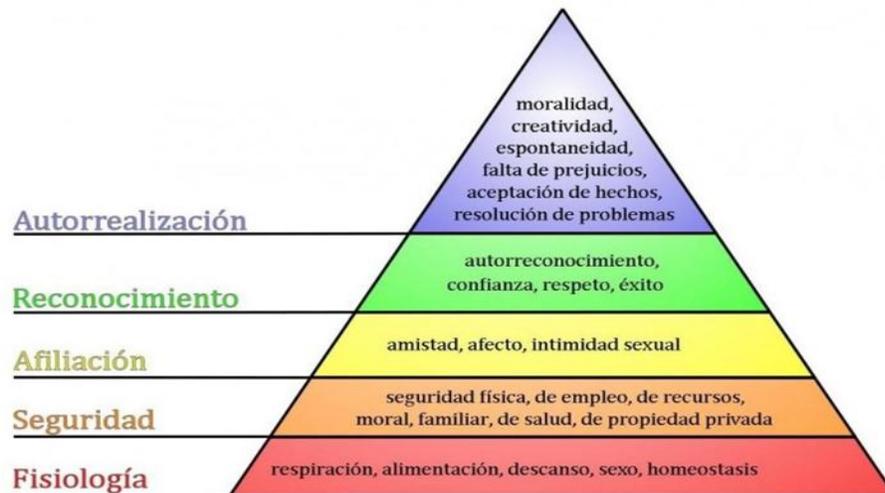
Dentro de éstas se encuentran, entre otras, necesidades como la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

- Necesidades de seguridad: con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas se encuentran la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras.

- Necesidades sociales: estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades se tienen la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

- Necesidades de reconocimiento: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

- Necesidades de auto superación: también conocidas como de autorrealización o autoactualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo. Estas necesidades pueden ser apreciar en el Cuadro 3.



Cuadro 3. Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas, Maslow (1991)

Esta jerarquía de Maslow (ob.cit.), considerada como una de las principales visiones psicológicas del mundo moderno, puede también aplicarse al campo empresarial, de manera tal de observar al individuo no solamente como parte de una sociedad determinada, sino también de un grupo de trabajo que comparte las mismas metas y busca el máximo bienestar posible, satisfaciendo sus necesidades a través de un buen desempeño laboral.

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada. Muchos psicólogos, dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación, hacía a un organismo comportarse de forma tal que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación. En el área organizacional o del trabajo, la motivación lleva al logro de objetivos planteados previamente, siempre y cuando exista una recompensa de por medio. En este aspecto muchos autores consideran que, si no hay un incentivo adecuado para lograr una recompensa, no habrá la motivación necesaria que conduzca a un buen desempeño laboral.

### **3.2 Las Recompensas en la Formación**

Las recompensas pueden definirse como el resultado tangible del esfuerzo del trabajador en el logro de una meta propuesta. Tienen que ver no solamente con ese esfuerzo empleado, sino también con los medios que emplee para alcanzar esa meta, generalmente relacionados con la formación y el desarrollo profesional, el desarrollo de las habilidades y destrezas, y un excelente desempeño laboral en su área de responsabilidad.

En este sentido, Chiavenato (ob.cit.), comenta sobre las recompensas en el desempeño laboral:

El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende las habilidades y las capacidades de la persona y su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente. (p. 243).

De acuerdo con Chiavenato (ob.cit.), al trabajador saber qué tipo de recompensa va a tener por su desempeño, va a poner de su parte el esfuerzo requerido para ello; por otra parte, y conociendo sus habilidades y capacidades, dirigirá sus esfuerzos en función de ellas y tendrá conciencia del nivel de su desempeño y de la recompensa que obtendrá. No puede ofrecer lo que no puede lograr, por ello es importante que conozca sus limitaciones y no hacerse falsas expectativas en cuanto a lo que obtendrá con el mismo.

Es por ello que uno de los condicionantes de las recompensas es la

formación del trabajador, la cual determina sus habilidades específicas y competencias, de acuerdo con el desarrollo que tenga de las mismas y de las capacidades que presente a la hora de generar los procesos de adiestramiento y desarrollo.

### **3.3 Desarrollo del Personal**

Para Cejas y Grau, (ob.cit.), la formación y el desarrollo del personal “consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (p. 48).

Así, estos procesos de formación contribuyen a motivar y a potenciar de alguna manera a los trabajadores y ofrecerles, aparte de una recompensa adecuada por su esfuerzo, oportunidades de desarrollo y promoción, necesarios para lograr un mayor compromiso e identificación con su organización, además de un mejor desempeño.

En cuanto a los métodos para la formación del personal, muchos autores consideran que éstos deben tomarse en cuenta a la hora de ofrecer una respuesta a las necesidades formativas de tipo reactiva, y las necesidades formativas de tipo proactiva. Cejas y Grau (ob.cit.), explican estos dos tipos:

En la reactiva, el formador observa los defectos en la productividad del trabajo, se identifican las causas y se separa de otras causas posibles. Por contraste, en la formación proactiva está relacionada con la estrategia corporativa de la empresa y los planes de mano de obra. Además de considerar la formación en

función del presente y del futuro, se consideran también una clasificación tripartita: A nivel de la organización, A nivel de los puestos de trabajo, A nivel individual.

Hay una serie de métodos para la formación que ayudan al formador a investigar los problemas de funcionamiento e identificar las necesidades de formación y de desarrollo. Sin embargo, no es posible realizar una clasificación rígida porque muchos de estos métodos se pueden usar en distintos niveles, según la naturaleza de los problemas o las necesidades futuras, y según el tamaño de la compañía. Cualquiera que sea la vía que se siga, habrá siempre una relación entre necesidades que se encuentren y los objetivos corporativos. (pp. 70-71).

Muchos de los planes y/o programas de formación, por no decir la mayoría, obedecen a una naturaleza de tipo proactiva, ya que las organizaciones, en aras de fomentar un mejor desempeño en sus trabajadores, planifican los mismos para ser llevados a cabo de manera regular, y en contadas ocasiones conllevan evaluaciones de la realidad organizacional, volviéndose reactivos cuando convenga.

### ***3.4 Las Condiciones de Trabajo***

Por otra parte, las condiciones de trabajo también determinan el nivel del esfuerzo que el trabajador pondrá en sus funciones, afectando de alguna manera su desempeño. Es por ello, Chiavenato (2000), comenta sobre las condiciones de trabajo:

Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento de las funciones. Evaluando el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. (p.336)

Antes lo expuesto por el autor las condiciones de trabajo constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano. Las deficiencias en este sentido pueden ser causa de la aparición de la insatisfacción laboral

### ***3.5 Clima Organizacional***

Un clima laboral equilibrado y armonioso favorecerá el trabajo de los integrantes de la organización. Al respecto, Chiavenato (ob.cit.), considera que:

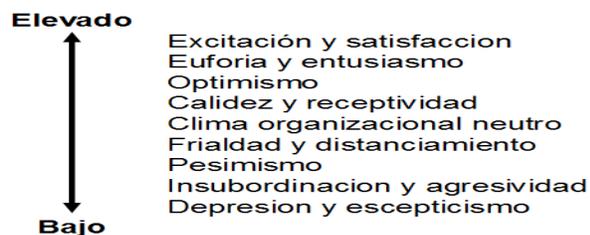
El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadena diversos tipos de motivación entre los miembros (p.86).

En base a lo expuesto el autor, es claro el nivel de importancia y de presencia que tiene la motivación para el estudio del clima organizacional, ya que impulsa a los individuos a desempeñar sus funciones dentro de la misma, por lo tanto, rendirán más en pro de la misma. En el clima organizacional intervienen a su vez diferentes factores que le afectarán ya sea de manera positiva o negativa, algunos de ellos provenientes de la estructura física e instalaciones adecuadas, y otros de las herramientas, equipos e instrumentos de trabajo, con los cuales los trabajadores desarrollan sus funciones.

Pero no solamente los factores mencionados anteriormente pueden incidir en el clima laboral y por lo tanto en el desempeño de los trabajadores;

las relaciones interpersonales y los sistemas de comunicación también tienen un peso importante, por lo que los estilos de gerencia y de cierta forma de liderazgo deben ser tomados en cuenta a la hora de determinar la productividad de los integrantes de la organización.

Del mismo modo, Chiavenato (ob.cit.), expone que: El clima organizacional también puede verse influenciado por un buen o mal liderazgo, como se puede observar en el Cuadro 4, dependiendo de las circunstancias. A continuación, se presentan varios tipos de clima que de una u otra forma inciden en el desempeño de los trabajadores.



Cuadro 4. Niveles de clima organizacional, tomado de Chiavenato (2000).

### **3.5.1 Tipos de Clima Organizacional según Likert**

El modelo de la teoría de clima organizacional de Likert (1968), es utilizado por las organizaciones que cuentan con un punto de partida claro para determinar el ambiente que existe en cada categoría; el que debe prevalecer, y los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado. Los diferentes tipos de clima organizacional susceptibles de ser analizados pueden también definirse en función de las diferentes formas de poder que pregonan y utilizan los directores de la empresa. Por ejemplo, un clima autoritario se caracteriza por el uso de castigos y de recompensas por parte de la dirección para controlar a los empleados mientras que un clima participativo se distingue por el ejercicio de un poder de experto que da al superior la imagen de un jefe de equipo ante

los ojos de sus empleados. Así el clima participativo no se caracteriza por un dejar hacer de la dirección, sino más bien por una integración de los procesos de control y de decisión que está diseminada en todos los niveles jerárquicos de la organización. A continuación, se presentan los tipos de clima organizacional, según Likert (ob,cit.):

Clima de tipo autoritario explotador: en este tipo de clima no existe confianza por parte de la dirección hacia los empleados, con una toma de decisiones centralizada, con una distribución de la misma en forma descendente. Este tipo de clima presenta una atmósfera de miedos, castigos, amenazas y ocasionalmente recompensas. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones.

Clima de tipo Autoritario Paternalista: dentro de este clima la confianza es un poco mayor, pero con cierto margen de desconfianza. Existe un poco menos de centralización en la toma de decisiones, es decir se le da un poco de participación, aunque la mayoría de las veces las decisiones son tomadas por los directores. La motivación que se fomenta en este tipo de clima es a través de recompensas y algunas veces castigo.

Clima de tipo Participativo Consultivo: este tipo de clima tiene confianza en sus empleados, donde existe la participación de los empleados en la toma de decisiones específicas en los niveles inferiores. Existe una comunicación descendente, la motivación se da a través de las recompensas y ocasionalmente los castigos, tratando de satisfacer las necesidades de prestigio y estima presente entre los empleados. En síntesis, este tipo de clima presenta un ambiente de trabajo bastante dinámico.

Clima de Participación en Grupo: en el existe plena confianza en los empleados. La toma de decisiones se encuentra diseminados en toda la organización, la comunicación se da en todos lados, de forma ascendente, descendente y lateral, donde el factor motivación es alto por la participación que se les da a los empleados y la implicación que estos tienen en los procesos de la organización.

Como se ha mencionado en puntos anteriores, los estilos de liderazgo pueden conducir a distintos niveles de compromiso de los subordinados. Dependerá del estilo empleado el hacer que el compromiso sea firme, duradero y permanente, o por el contrario causará conflictos y problemas organizacionales que perjudiquen a la organización y sus integrantes por igual. El desempeño laboral debe ser determinado tomando en cuenta a todos los factores anteriormente mencionados.

El reto de la presente investigación es establecer el estilo de liderazgo. Se tiene la expectativa que a través de la aplicación del instrumento de recolección de información aportará mayores detalles sobre este aspecto presente en la empresa de transporte, y con el análisis de los resultados obtenidos se podrá llegar a una idea definitiva al respecto.

### **Bases Legales**

Según Ruiz–Frutos, García, Delclós y Benavides (2007): ...unas malas condiciones de trabajo producirán casi con toda seguridad problemas de salud en los trabajadores, sean en forma de lesión por un accidente laboral, de enfermedad o de malestar psíquico o social y esos problemas de salud afectarán el rendimiento y la calidad del trabajo (p.33). Por lo cual, Las

empresas deben mantener un clima organizacional lo más perfecto posible para sus empleados. Por lo cual toda empresa debe dar cumplimiento a lo establecido en las leyes, las cuales tienen como fin garantizar un clima laboral que incite al trabajador a dar los mejores resultados en su área de interés con el fin de lograr los resultados individuales y grupales.

De este modo como se considera en la carta magna de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en el título III. De los Derechos Humanos y Garantías, y los deberes, artículo 87: toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. Es decir, el estado está comprometido con todas las medidas necesarias para que toda persona pueda adquirir ocupación productiva, con el cual pueda recibir una vida digna y le garantice el ejercicio de este derecho.

El estado debe garantizar el derecho de empleo a todas las personas que requieran del mismo, por lo que el patrono está obligado a garantizar las medidas necesarias para ofrecer el mejor clima organización, adoptando medidas de control por parte del estado para que las mismas permanezcas y mejoren.

De este modo, en Ley Orgánica del Trabajo (2012), explica en su capítulo V. cuáles son las condiciones Dignas de Trabajo

Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades capacidad creativa y pleno respecto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.

- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el desempeño y recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención u las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Del mismo modo, en el capítulo VI, de la jornada de trabajo en el artículo 174. Se propenderá a la progresiva disminución de la jornada de trabajo dentro del interés social y del ámbito que se determine y se dispondrá lo conveniente para la mejor utilización del tiempo libre en beneficio del desarrollo físico, espiritual, cultural y deportivo de los trabajadores y trabajadoras, según lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Según lo expresado en la ley, el trabajador tiene derecho de aprovechar su tiempo no laboral, de este modo mantener o mejorar su calidad de vida personal, física como laboral. De igual manera la empresa debe brindarle unas buenas condiciones de trabajo, que le facilite el desempeño de sus funciones para que del mismo modo brinde el mejor resultado a la empresa.

La LOPCYMAT (2005), es la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, la cual es una reforma promulgada el 26 de julio de 2005, en Gaceta Oficial 38.236. Según Bonilla, García, y Torrealba (2005), “crea un sistema para cubrir contingencias ante accidentes o enfermedades ocupacionales, además de atender los programas de uso de tiempo libre y el descanso de los trabajadores” (p. 228).

LOPCYMAT (ob.cit.), explica en su capítulo I, Del objeto y ámbito de

aplicación de esta Ley.

Artículo 1. Objeto de la presente Ley es:

1. Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
2. Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
3. Desarrollar lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido en la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social.
4. Establecer las sanciones por el incumplimiento de la normativa.
5. Normar las prestaciones derivadas de la subrogación por el Sistema de Seguridad Social de la responsabilidad material y objetiva de los empleadores y empleadoras ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional.
6. Regular la responsabilidad del empleador y de la empleadora, y sus representantes ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional cuando existiere dolo o negligencia de su parte.

De este modo la ley tiene como prioridad garantizar las condiciones de seguridad, salud y bienestar, dentro de un ambiente propicio para el ejercicio de todas las habilidades de los trabajadores.

### **Definición de Términos Básicos**

Ambiente de Trabajo: Representa las condiciones físicas, afectivas y emocionales en las que se desarrollan los procesos.

Competencias: conocimientos, habilidades y/o destrezas en un área específica que caracterizan a una persona.

Estilos de Liderazgo: Combinación de rasgos, destrezas, comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores.

Líder: persona que guía y dirige a otras.

Liderazgo: es la capacidad de una persona o grupo de personas de influir y guiar a las demás hacia la consecución de metas comunes.

Lopcyamat: Es la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo cuya función es establecer las normas y lineamientos a las empresas a fin de garantizar a los trabajadores en general, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales.

Organización: lugar donde confluyen grupos de trabajo y que comparten metas y objetivos comunes.

Responsabilidades: deberes inherentes al cargo que ejerce una persona.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Naturaleza de la Investigación**

El presente estudio se sustentó en una investigación de índole descriptiva, ya que pretendió describir todo lo referente al liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de

transporte ubicada en Valencia en el Estado Carabobo. Delgado de Smith, Yamile (2008: 249), señala que: “Así como los estudios exploratorios pretenden descubrir, las investigaciones descriptivas están dirigidas a reseñar las características primordiales de un fenómeno, siendo obligatoria una precisión en el momento de la medición de las dimensiones objeto de estudio.”

Por ello, una vez establecidas las características esenciales del liderazgo, se procedió a describir al mismo para tener una idea precisa y así poder establecer su incidencia sobre el rendimiento de los trabajadores de una empresa de transporte del Estado Carabobo, para de esta forma ofrecer alternativas de mejoras del mismo y poder solucionar los posibles problemas que se pudieran estar presentando en ese sentido.

De igual manera, la presente investigación se desarrolló bajo una metodología de investigación de campo, ya que los datos se recogieron directamente de la fuente u objeto de estudio, partiendo de los datos originalmente suministrados, con la finalidad de describir e interpretar sus causas y efectos, a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2010):

Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p. 5).

En este sentido, la fuente de información u objeto de estudio lo representó la empresa de transporte ubicada en la ciudad de Valencia, en el Estado Carabobo, la cual pudiera estar presentando problemas con el estilo de liderazgo empleado en la misma, para lo cual se aplicó un instrumento de recolección de información que brindó los datos necesarios provenientes de su realidad actual. Dentro de este marco, el contenido está estructurado por el tipo de investigación, el diseño de la aplicación, población, muestra. Así como, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez, la confiabilidad de los instrumentos y el procedimiento empleado en el análisis de los datos

### **Colectivo a Investigar**

Las investigaciones en cualquier campo guardan siempre una relación estrecha con el entorno en el que interactúan y tratan de descubrir una realidad o llegar a una verdad específica. En este sentido, el colectivo a investigar o referente empírico, es una parte importante del ambiente donde se lleva a cabo cualquier investigación, ya que en el mismo se encuentra el universo y su representación al cual aplicar instrumentos para llegar a conclusiones válidas. Para Vidarte (2006):

El referente empírico, es un existente real independiente de la teoría, de la investigación y de las decisiones del investigador. Pero como las posibilidades de observación de la realidad son infinitas, todo trabajo científico requiere el ejercicio de delimitación del referente empírico o porción de realidad a estudiar. Este ejercicio de delimitación, es una de las primeras prácticas metodológicas en tanto, a partir de la realidad objetiva, el investigador debe establecer qué porción de realidad estudiará y cómo acotarla para volverla asequible en el marco de una investigación científica. Para esto es necesario, en principio, identificar el universo de análisis –también llamado Universo de

estudio o Población-. (p. 2).

## **Población**

Para Hurtado (2001), la población objeto de estudio “Está constituida por el conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y que además comparten, Como características comunes los criterios de inclusión” (p.152). Al respecto, Tamayo y Tamayo (2003), señala que “La población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 123).

Dadas las características del objeto de estudio, la presente investigación contó con una población o colectivo a investigar perteneciente al área de logística de una empresa de transporte ubicada en Valencia, Estado Carabobo. La misma estuvo conformada por la Gerencia de Despacho y Transporte, conformadas por once (11) trabajadores la primera, y catorce (14) trabajadores la segunda, para un total de veinticinco (25) trabajadores. Como esta población, colectivo, o referente empírico es pequeña, no hubo la necesidad de aplicar fórmulas estadísticas para extraer una muestra representativa. Por lo tanto, la muestra estuvo conformada por la totalidad de la población a investigar.

De este modo la muestra se considera censal pues se seleccionó el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos. En este sentido Ramírez (1997), establece que: la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra.

## **Instrumentos para la Recolección de la Información**

Muchos son los instrumentos que se pudieran utilizar para recabar información directamente de la fuente u objeto de estudio. En este sentido, Alvarado, Canales y Pineda (2004: 125), establecen que un instrumento de recolección de información "...es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información". En el caso del presente estudio, la técnica empleada fue la encuesta, mientras que el instrumento seleccionado fue el cuestionario. El cuestionario es el instrumento más utilizado para recolectar información de manera clara y precisa. Consiste en un conjunto de preguntas formuladas en base a una o más variables a medir, donde se utiliza un formulario impreso estandarizado de preguntas, y la selección de los temas depende de los objetivos que se haya planteado el investigador al inicio de la investigación.

### **Validez y confiabilidad**

Tomando en consideración las características del instrumento, se procedió a determinar la validez del mismo, según Chávez (2007), "es el grado de eficacia que tiene el instrumento para medir variable" (p.200). del mismo modo Chávez (ob.cit.), la define como "el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie determinada de especificaciones" (p.132). Según el autor el único procedimiento seguro para determinar la validez del instrumento, es mediante la comprobación de los resultados obtenidos.

En cuanto a La confiabilidad del instrumento, según Bernal y otros (2006), "se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismo cuestionarios" (p.214). Es decir que, si se miden los resultados y presentan resultados iguales o similares, el instrumento es confiable.

De igual manera para Hurtado (ob.cit), “para determinar la confiabilidad del instrumento destinado a medir el liderazgo y los factores de desempeño laboral, se construyó una matriz de puntaje, cuya escala tiene varias alternativas de respuestas, según Likert (Ob.cit.), Donde fue conveniente utilizar el coeficiente de alfa de Cronbach” (p.246). en cuanto a la escala de Likert se diseñó de la siguiente manera.

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) A veces
- (2) Casi nunca
- (1) Nunca

De esta forma para garantizar los resultados obtenidos, luego de aplicar la fórmula del coeficiente de alfa de Cronbach la cual es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Donde:

$\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach

K: El número de ítems

Si<sup>2</sup>: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

St<sup>2</sup>: Varianza de la suma de los Ítems

### **Procedimiento estadístico de los datos**

Para el procedimiento estadístico de los datos de esta investigación se utilizó la herramienta Microsoft Excel 2016.

Con la finalidad de facilitar la interpretación de los datos se creó una equivalencia cualitativa de los valores de las medidas observadas en cada

variable, tomando como criterio la correlación de Spearman. Para Levin y Rubin (2010), “Éste es una medida de la correlación que existe entre los dos conjuntos de rangos, una medida del grado de asociación entre las variables que no podríamos calcular de otra manera”. (p.646). para esta correlación el autor presenta la siguiente escala de medición y formula a aplicar:

0	Correlación Nula
+/- 0,01 - 0,20	Bajo Grado de Correlación
+/- 0,21 - 0,70	Regular Grado de Correlación
+/- 0,71 - 0,99	Alto Grado de Correlación
1	Correlación Perfecta

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

rs: Coeficiente de correlación por rangos de spearman.

d: Diferencia entre los rangos (X “Liderazgo”, menos Y “Desempeño laboral”).

n: Numero de datos.

La utilidad de la prueba de coeficiente de correlación de rangos de Spearman aporta respuestas cuantificables a la relación que en momentos determinados pueda existir entre dos variables, siendo esta un punto de partida para analizar la incidencia del liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores.

De este modo con los datos obtenidos de las tablas N° 21 y 22, (ver anexo), el cual muestra los Ítems definidos para identificar el tipo de liderazgo y los factores del desempeño laboral, se evidencio, que el

coeficiente de correlación entre las dos variables antes mencionadas, es de 0,242, lo que indica que hay una correlación positiva regular, dicha información se puede observar en la tabla N° 20.

### **Estrategia Metodológica**

La estrategia metodológica permite planificar los medios a través de los cuales se llevará a cabo la investigación. Uno de esos medios es el Cuadro Técnico Metodológico, el cual, a juicio de Delgado de Smith, Yamile (ob.cit.):

... La elaboración de este cuadro permite ir descomponiendo a partir de los aspectos generales, los elementos más concretos que le permiten al investigador acercarse a la realidad objeto de estudio. Cada uno de los ítems servirá de insumo al instrumento de investigación seleccionado. (p. 261).

Para la elaboración del Cuadro Técnico Metodológico se tomaron en cuenta los objetivos del presente estudio, los cuales tienen que ver directamente con las características del liderazgo y su incidencia sobre el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transporte ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

### Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo Específico N° 1: Determinar el estilo de liderazgo empleado por los trabajadores de la empresa de transporte.

Objetivo Específico	Variable	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas e Instrumentos
Determinar el estilo de liderazgo empleado por la gerencia de la empresa de transporte.	Características de los estilos de liderazgo.	Son los elementos que componen los estilos de liderazgo empleados en la empresa de transporte.	1. Estructurador	1.1 Considera Ud. que la dirección de la organización es efectiva (01) 1.2 Las ordenes se imparten por medios escritos (02) 1.3 Las órdenes impartidas son claras y específicas (03) 1.4 Se supervisa constantemente el cumplimiento de sus tareas (04)	Trabajadores del Área de Logística de la empresa de transporte	Encuesta/ Cuestionario
			2. Entrenador	2.1 Su supervisor o jefe le explica con claridad lo que se quiere alcanzar (05) 2.2 Su supervisor o jefe le pide sugerencias en cuanto al logro de los objetivos propuestos (06) 2.3 Su supervisor o jefe fomenta el logro de los objetivos planteados (07)		
			3. Alentador	3.1 El supervisor o jefe le brinda apoyo en el desarrollo de sus tareas (08) 3.2 Su supervisor o jefe le facilita lo que necesita para el cumplimiento de sus tareas (09) 3.3 Su supervisor o jefe comparte la responsabilidad en la toma de decisiones (10)		
			4. Delegador	4.1 Su supervisor o jefe le deja tomar decisiones en su puesto de trabajo para solucionar conflictos (11) 4.2 Considera Ud. que las decisiones que ha tomado han sido útiles para su organización (12)		
			5. Carismático	5.1 Ud. considera que el supervisor utiliza su carisma para ejercer el cargo (13) 5.2 Ud. considera que las decisiones del supervisor se basan en su experiencia (14) 5.3 Su supervisor toma en cuenta su experiencia a la hora de asumir responsabilidades (15)		

Elaborado por: Maldonado, José

### Cuadro Técnico Metodológico (Continuación)

Objetivo Específico N° 2: Identificar los factores que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa objeto de estudio

Objetivo Específico	Variable	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas e Instrumentos
Identificar los factores que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa objeto de estudio.	Factores que inciden en el desempeño laboral	El desempeño laboral es el comportamiento de un trabajador en su puesto de trabajo	1. Reconocimiento	1.1 Ud. reconoce la autoridad del supervisor o jefe (16) 1.2 Considera Ud. que la designación del supervisor sólo la hace la directiva (17) 1.3 Ud. considera que el supervisor o jefe surge del mismo personal de la empresa (18)	Trabajadores del Área de Logística de la empresa de transporte	Encuesta/ Cuestionario
			2. Motivación	2.1 Su supervisor o jefe le motiva a Ud. a lograr sus metas (19) 2.2 Se ofrecen incentivos para que Ud. supere las metas propuestas (20)		
			3. Logro de metas	3.1 Ud. alcanza las metas propuestas en su trabajo (21) 3.2 Ud. se ha encontrado con obstáculos para alcanzar sus metas, pero las supera (22) 3.3 Ud. Cree que el supervisor o jefe conduce bien al personal para el logro de las metas (23)		
			4. Recompensas	4.1 La empresa cuenta con un plan de recompensas (24) 4.2 Ud. ha obtenido recompensas por su esfuerzo y desempeño (25) 4.3 Ud. considera que deben haber más recompensas (26)		

Elaborado por: Maldonado, José

### Cuadro Técnico Metodológico (Continuación)

Objetivo Específico N° 2: Identificar los factores que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa objeto de estudio

Objetivo Específico	Variable	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas e Instrumentos
Identificar los factores que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa objeto de estudio.	Factores que inciden en el desempeño laboral	El desempeño laboral es el comportamiento de un trabajador en su puesto de trabajo	5.Incentivos	5.1 Ud. recibe los incentivos necesarios para el buen desarrollo de sus funciones (27) 5.2 Los incentivos que Ud. recibe están acordes con su esfuerzo y desempeño (28) 5.3 El supervisor o jefe le incentiva adecuadamente para lograr las metas propuestas (29)	Trabajadores del Área de Logística de la empresa de transporte	Encuesta/ Cuestionario
			6.Formación profesional	6.1 Ud. ha formado parte de actividades de desarrollo profesional (30) 6.2 Sus competencias y habilidades están acordes con sus funciones y tareas (31) 6.3 Su supervisor o jefe muestra la formación y experiencia necesarias para ejercer sus funciones (32) 6.4 Su supervisor o jefe ejerce adecuadamente sus funciones (33)		
			7.Condiciones de trabajo o Clima Organizacional	7.1 La empresa le ofrece las condiciones de trabajo necesarias para el buen desarrollo de sus funciones (34) 7.2 Ud. considera que el ambiente físico es el adecuado para el desempeño de sus funciones (35) 7.3 Ud. considera que existe armonía en el ambiente laboral o clima organizacional (36) 7.4 Su supervisor o jefe le provee las herramientas y equipos necesarios para el correcto desempeño de sus funciones (37)		

Elaborado por: Maldonado, José

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

Una vez aplicado el instrumento de recolección de información, se presentan a continuación los análisis de los resultados obtenidos. En primer lugar se presenta la descripción de cada variable y sus dimensiones, posteriormente determinar cuáles son los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, para luego presentar el análisis correlacional entre liderazgo y desempeño laboral, y que no es más que la opinión de los trabajadores de la empresa de transporte en torno al liderazgo y su desempeño laboral.

#### **4.1 Estilo de liderazgo empleado por la gerencia de la empresa de transporte.**

Los primeros cinco indicadores del cuestionario determinarán el tipo de liderazgo que se encuentra en la empresa objeto de estudio, en los cuales se encuentra, 1) liderazgo estructurador, 2) liderazgo entrenador, 3) liderazgo alentador, 4) liderazgo delegador, 5) liderazgo carismático. Los mismos se representarán en forma de cuadros.

##### **4.1.1 Liderazgo Estructurador**

En este indicador se logró estudiar; Dirección Efectiva en la organización; Ordenes Escritas; Ordenes Claras y específicas y la supervisión de tareas.

Uno de los aspectos claves para que el liderazgo sea efectivo es la comunicación, y según Soto (ob.cit.), "la comunicación es importante porque

establece los niveles de entendimiento entre el líder y sus seguidores, por lo que es necesario contar con los medios adecuados para hacerles llegar de manera clara y precisa lo que espera de ellos” (p. 152). En la organización se presenta, al menos, un medio o forma de comunicación mediante el cual se pueden impartir las órdenes. De manera que el siguiente cuadro se pueden observar estas respuestas:

**Cuadro N° 8: Liderazgo Estructurador**

Item	Siempre 5		Casi siempre 4		A veces 3		Casi nunca 2		Nunca 1		Totales	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1 Dirección Efectiva	0	0%	13	52%	7	28%	5	20%	0	0%	25	100
2 Ordenes Escritas	0	0%	8	32%	14	56%	3	12%	0	0%	25	100
3 Ordenes Claras y específicas	3	12%	8	32%	10	40%	3	12%	1	4%	25	100
4 Supervisión de tareas	4	16%	5	20%	8	32%	5	20%	3	12%	25	100

**Elaborado por:** Maldonado (2016)

En relación con cuadro N° 8 liderazgo estructurador, donde se presentan los resultados obtenidos, a través del sombreado se resaltan los hallazgos más relevantes, en el cual se puede observar una dirección efectiva del 52%, del mismo modo se usan las ordenes escritas en un (32%, más 40%), las ordenes son claras y específicas con un (12%, más, 32%, más 40%), y hay una supervisión de las tareas es de (16%, más 20%, más 32%).

Estas respuestas obtenidas permiten afirmar que los trabajadores sienten que en la organización hay una buena comunicación entre la gerencia y ellos, al impartir las órdenes a través de medios escritos y de forma clara y entendible, y de igual manera el cumplimiento de las tareas asignadas es regularmente evaluado por el supervisor o jefe inmediato, lo

obviamente que se encuentra entre su funciones principales.

#### 4.1.2 Liderazgo Entrenador

Para los siguientes cinco ítem que se analizaron en el liderazgo entrenador, estuvieron presente; Claridad alcance, Solicita sugerencia, Fomenta logros de objetivos.

En este indicador el estilo de liderazgo entrenador permite al líder interactuar con sus seguidores o subordinados y les comunica lo que desea de ellos y además les explica o les enseña los medios mediante los cuales lograr esa meta planteada. En este sentido el líder además de exigir muestra y entrega a los subordinados los medios y formar a través de los cuales pueden cumplir sus expectativas.

Stoner (ob.cit.), considera que, “las características de los subalternos también se deben tomar en cuenta antes de que los gerentes elijan un estilo de liderazgo conveniente” (p. 519). Este es un punto digno de debate, ya que en muchas organizaciones las figuras de autoridad toman las decisiones basándose en sus experiencias y formación, y rara vez piden asistencia a los subordinados en torno a los procesos de trabajo. En muchas Pymes, y dada lo pequeña de sus estructuras, las figuras de mando o supervisión suelen tener más contacto con los trabajadores y de esa forma pueden intercambiar opiniones o compartir experiencias para lograr la solución a algún conflicto o problema que se presente. En la empresa de transporte no puede resultar extraño que la mayor parte de las veces se pidan sugerencias a los trabajadores, y más aun tomando en cuenta que el supervisor puede ser del grupo de trabajadores ya consolidado.

Esta realidad puede deberse a que los trabajadores ya saben la meta a

alcanzar y por lo tanto el supervisor o jefe no necesita estar todo el tiempo fomentando el logro de la misma. Soto (ob.cit.), concuerda con lo comentado al opinar que:

Si el trabajador está consciente y convencido de lo que tiene que alcanzar y a donde debe llegar, no necesitará que su líder o quien ejerce las funciones de jefe se lo esté recordando constantemente, y más aún si sus acciones le hacen entender a éste que está enfocado en ello” (p. 333).

En el Cuadro siguiente se presentan los resultados obtenidos para una mejor comprensión.

**Cuadro N° 9: Liderazgo Entrenador**

Item	Siempre 5		Casi siempre 4		A veces 3		Casi nunca 2		Nunca 1		Totales	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
5 Claridad alcance	4	16%	10	40%	9	36%	2	8%	0	0%	25	100
6 Solicita sugerencia	1	4%	9	36%	12	48%	3	12%	0	0%	25	100
7 Fomenta logros de objetivos	2	8%	8	32%	13	52%	2	8%	0	0%	25	100

**Elaborado por:** Maldonado (2016).

Continuando con el análisis, del cuadro N° 9 liderazgo Entrenador, donde se pueden apreciar los resultados obtenidos, para lo cual los hallazgos más resaltantes se encuentran remarcados, en el mismo se cual se observó una claridad alcance del (16%, más 40%, más 36%), a su vez solicita sugerencia en un (36%, más 48%), y fomento logros obtenidos con un (32% más 52%).

Así, en muchas organizaciones el logro de los objetivos o metas planteados depende de cuan comprometido esté el trabajador, y de acuerdo

con ese nivel de compromiso el supervisor o jefe, o en este caso el líder, creará o no, las herramientas o métodos que considere necesarios para procurar que siga ese compromiso. En este sentido el supervisor o jefe debe procurar contar con los mecanismos necesarios para tener la información que necesita en torno a la disposición o compromiso de los trabajadores hacia el logro de las metas.

#### 4.1.3 Liderazgo Alentador

Para el siguiente Indicador; se pudo evaluar si el supervisor, Apoya en las tareas, Facilitan lo que necesitan, Comparte Responsabilidad

Con respecto a este punto, muchos autores, aparte de considerar como ya se ha venido diciendo que el liderazgo implica delegar responsabilidad, no siempre consideran prioritario que esa responsabilidad se comparta en la toma de decisiones, sino más bien en el desarrollo de las tareas. Autores como Bennis (ob.cit.), expresan que:

En el liderazgo puede que el compartir la responsabilidad en la toma de decisiones no se de en la mayoría de los casos en que se requiera de ello; dependiendo del nivel de formación y la experiencia del líder y de sus subordinados, podrá darse la oportunidad de consultar entre ellos el problema o situación planteada, y darse la posibilidad de que de esa consulta salga la solución, la cual será compartida o no por el líder o jefe, y por lo tanto ser, junto a sus seguidores, responsable de ella o no. (p. 30).

A continuación, se presentan en el cuadro las respuestas ofrecidas por los trabajadores en los ítems que conforman el indicador analizado.

**Cuadro N° 10: Liderazgo Alentador**

Item	Siempre 5		Casi siempre 4		A veces 3		Casi nunca 2		Nunca 1		Totales	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
8 Apoya en las tareas	3	12%	10	40%	9	36%	3	12%	0	0%	25	100
9 Facilitan lo que necesitan	0	0%	13	52%	11	44%	1	4%	0	0%	25	100
10 Comparte Responsabilidad	0	0%	4	16%	14	56%	7	28%	0	0%	25	100

**Elaborado por:** Maldonado (2016).

Siguiendo con el análisis, del cuadro N° 10 el liderazgo alentador, se percibió que el supervisor, apoya en las tareas en un (12%, más 40%, más 36%), facilitan las tareas con el (52%, más 44%), y comparte responsabilidad con un (16%, más 56%). Los mismos se encuentran resaltados como los más significativos en el cuadro.

De acuerdo con lo comentado anteriormente por Bennis (ob.cit.), puede que la tendencia en las respuestas de los trabajadores sea producto de una falta de formación tangible en los trabajadores, que no permite que el supervisor o jefe comparta en un ciento por ciento la responsabilidad en la toma de decisiones a la hora de presentarse algún problema o situación que amerite de ello. Como en muchas pequeñas y medianas empresas, la mayoría de las veces la decisiones no suelen ser compartidas o tomadas en conjunto con el trabajador, siendo éste un aspecto que debe ser corregido y que de alguna manera se confirma con la respuesta dada por los trabajadores en ese sentido.

#### 4.1.4 Liderazgo Delegador

Para continuar, con los análisis, al igual que en los indicadores anteriores en este se desarrollaron los siguientes ítems: Deja tomar de decisión para solucionar y Decisiones útiles para la organización

Este ítem pudiera tener una estrecha relación con el ítem anterior, en el sentido de que cuando se toma alguna decisión para solucionar algún problema o conflicto, siempre o casi siempre es útil o beneficiosa para la organización. Esto puede generar en el trabajador un mayor nivel de confianza en el desarrollo de sus tareas o labores. De igual manera en el cuadro se pueden observar estas respuestas:

**Cuadro N° 11: Liderazgo Delegador**

Ítem	Siempre 5		Casi siempre 4		A veces 3		Casi nunca 2		Nunca 1		Totales	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
11 Deja tomar de decisión para solucionar	4	16%	9	36%	8	32%	4	16%	0	0%	25	100
12 Decisiones útiles para la organización	3	12%	10	40%	7	28%	5	20%	0	0%	25	100

**Elaborado por:** Maldonado (2016)

En relación con cuadro N° 11 liderazgo delegador, donde se presentan los resultados obtenidos, a través del sombreado se resaltan los hallazgos más relevantes, en el cual se puede observar una dirección efectiva del 52%, del mismo modo se usan las ordenes escritas en un (32%, más 40%), las ordenes son claras y especificas con un (12%, más 32%, más 40%), y hay una supervisión de las tareas es de (16%, más 20%, más 32%).

Blanchard (ob.cit.), plantea que: Resolver las preocupaciones a lo largo del proceso de cambio genera confianza en el equipo de liderazgo, pone los desafíos sobre la mesa, proporciona a las personas la posibilidad de influir

sobre el proceso de cambio y les permite dirigir su energía hacia el (p. 276). Con referencia a lo expuesto, puede inferirse que ese nivel de participación o grado de libertad en la toma de decisiones es equilibrada, ya pudiera deberse a que los trabajadores consultados son los encargados de planificar las cargas y los mismos pueden tomar decisiones en relación a la unidad a cargar, ruta y cliente a despachar, pero en las fechas de cierre es el supervisor quien decide los cliente y unidades a despachar para cumplir las metas.

#### 4.1.5 Liderazgo Carismático

Con referencia a los Items analizados en este indicador se encuentra los siguientes; Utilizar carisma en el cargo, Decisiones basadas en experiencia, Toma en cuenta su experiencia.

Lograr generar simpatía en los seguidores es necesario hasta cierto punto, en especial cuando se requiere de un mayor nivel de atención por parte de los mismos, para hacer que se concentren mejor y acaten mejor las instrucciones impartidas. De alguna manera hacen falta los procesos de formación, para ayudar a consolidar el perfil de cada trabajador y poder generar en sus superiores o líderes los niveles de seguridad y confianza necesarios para contribuir con la organización y generar mayor productividad.

Este es un punto interesante, ya que a partir de la formación específica para ejercer el cargo, quien funja de líder debe tener también una amplia experiencia en dirección y manejo de personal, lo que le brindaría el conocimiento necesario y la sapiencia suficiente para tomar las mejores decisiones en las diversas situaciones y/o problemas que se le pudieran

presentar en la organización. Al respecto, Lussier y Achua (ob.cit.), opinan que:

...En la mayoría de las organizaciones modernas éstos se designan tomando en cuenta sus habilidades, conocimientos y destrezas demostradas, además de la cuota de experiencia acumulada tanto en el cargo actual como en otros ejercidos con anterioridad, y que pueden tener que ver o no con procesos o actividades supervisorias o de dirección... (p. 149).

De esta manera, esta afirmación de los autores de alguna forma valida la opinión de los trabajadores consultados, al considerar que el supervisor o jefe tiene un nivel de experiencia necesario para tomar decisiones en las situaciones que se le presenten. De alguna manera los trabajadores están convencidos o han sido testigos de algunos momentos que avalen lo afirmado, y han acompañado a su líder en la búsqueda de soluciones a los problemas planteados.

A continuación se presentan los resultados de los ítems integrantes del indicador estudiado.

**Cuadro N° 12: Liderazgo Carismático**

Item	Siempre 5		Casi siempre 4		A veces 3		Casi nunca 2		Nunca 1		Totales	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
13 Utilizar carisma en el cargo	2	8%	9	36%	10	40%	4	16%	0	0%	25	100
14 Decisiones basadas en experiencia	0	0%	9	36%	10	40%	6	24%	0	0%	25	100
15 Toma en cuenta su experiencia	1	4%	5	20%	12	48%	7	28%	0	0%	25	100

**Elaborado por:** Maldonado (2016)

En relación con cuadro N° 12 liderazgo carismático, donde se presentan los resultados obtenidos, a través del sombreado se resaltan los hallazgos

más relevantes, en el cual se puede apreciar que el supervisor logra utilizar carisma en el cargo teniendo una aceptación del (8%, más 36%, más 40%), toma decisiones basada en experiencia del (36%, más 40%) y donde toma en cuenta su experiencia con el (4%, más 20%, más 40%).

Uno de los mejores incentivos para aumentar la productividad de un trabajador es a través del incremento de su autoestima, y eso es posible otorgándole la oportunidad de demostrar que es responsable más allá de sus funciones. Para que pueda asumir mayores responsabilidades es necesario que presente un perfil más elevado y se especialice un poco más en diversas áreas, y ello se logra a través de la formación constante, por lo que los planes de formación vienen a representar una alternativa válida para ello.

#### **4.2 Factores que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa objeto de estudio.**

Continuando con el análisis de los indicadores del cuestionario determinarán los factores que inciden en el desempeño laboral que se encuentra en la empresa objeto de estudio, en los cuales se encuentra, 1) reconocimiento, 2) motivación, 3) logro de metas, 4) recompensa, 5) incentivos, 6) formación profesional 7) condiciones de trabajo o clima organizacional. Los mismos se representarán en forma de cuadros.

##### **4.2.1 Reconocimiento.**

En este indicador se logró analizar lo siguiente; Reconoce la autoridad, Designación del supervisor por la directiva, Supervisor surge del personal de la empresa.

El liderazgo se fundamente en la aceptación por parte de los integrantes de un grupo de trabajo, lo que exige estar al nivel de las circunstancias que se presenten. Cada jefe o supervisor presenta un liderazgo único, esto debido al entorno de cada organización el cual es particular, lo que exige al líder improvisar, creando su propio modelo de dirección.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en los ítems analizados anteriormente:

**Cuadro N° 13: Reconocimiento**

Item	Siempre 5		Casi siempre 4		A veces 3		Casi nunca 2		Nunca 1		Totales	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
16 Reconoce la autoridad	8	32%	10	40%	7	28%	0	0%	0	0%	25	100
17 Designación del supervisor por la directiva	7	28%	6	24%	10	40%	2	8%	0	0%	25	100
18 Supervisor surge del personal de la empresa	0	0%	5	20%	15	60%	2	8%	3	12%	25	100

**Elaborado por:** Maldonado (2016)

En relación con cuadro N° 13 donde se analiza el reconocimiento uno de los factores del desempeño laboral, donde el análisis de los ítems arroja que: Reconoce la autoridad con un (32%, más 40%, más 28%), Designación del supervisor por la directiva representa un (28%, más 24%, más 40%) y Supervisor surge del personal de la empresa con el (20%, más 60%). De igual manera los resultados obtenidos, se encuentra sombreados en el cuadro como los más relevantes.

En este sentido, es importante destacar que uno de los factores expuestos en el presente estudio para lograr un liderazgo efectivo, es el que establece que el líder debe ser una persona con la cual se sientan

identificados los trabajadores de la organización, y que generalmente proviene de esos mismos trabajadores, con basamento en sus cualidades sobresalientes y la experiencia acumulada a lo largo de su paso por la empresa a la que pertenece.

#### 4.2.2 Motivación.

Con referencia a los Items analizados en este indicador se encuentra los siguientes; Motiva a lograr sus metas y Ofrece incentivos

Aunque las palabras “fomentar” y “motivar” tuvieran diferentes significados, en el caso del presente estudio puede decirse que de acuerdo a lo que se pretende lograr ambas se refieren a lo mismo: y es lograr que el trabajador alcance las metas planteadas. En el caso de la empresa de transporte, estas dos palabras no forman parte la mayoría de las veces de las actividades del supervisor, por lo que los trabajadores consideran que no se les motiva lo suficiente a lograr sus metas.

Con respecto a este punto, Soto (ob.cit.), considera que:

Para obtener lo mejor del esfuerzo de los trabajadores, el gerente o director debe trabajar con un sistema de evaluaciones del desempeño de los mismos, que además de lograr ese propósito, establezca los incentivos y recompensas necesarios para mejorar ese desempeño, en el caso de que esté por debajo de lo esperado, o incrementarlo si se requiere para alcanzar nuevas metas. En todo caso, los incentivos son para mejorar, y las recompensas para agradecer. (p. 236).

Es evidente que en la empresa a veces se usa la figura del incentivo para motivar al trabajador a que alcance las metas planteadas, y por lo

general ese incentivo es en metálico, es decir, en dinero. A continuación se pueden observar estas respuestas:

**Cuadro N° 14: Motivación**

Item	Siempre 5		Casi siempre 4		A veces 3		Casi nunca 2		Nunca 1		Totales	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
19 Motiva a lograr sus metas	0	0%	1	4%	12	48%	12	48%	0	0%	25	100
20 Ofrece incentivos	0	0%	0	0%	12	48%	11	44%	2	8%	25	100

**Elaborado por:** Maldonado (2016).

Siguiendo con el análisis, del cuadro N° 14 Motivación, se observó que no se motiva a lograr sus metas el cual obtuvo un resultado de (48%, más 48%), del mismo modo que ofrece incentivos el cual reflejo (48%, más 44% más 8%). Los mismos se encuentran resaltados como los más significativos en el cuadro.

Si en una organización que desea ser más eficiente no se crean las condiciones necesarias para apuntar a esa meta, como en este caso el establecimiento de los incentivos a los trabajadores para que mejoren su desempeño, no lo será. La empresa de transporte objeto de estudio no pareciera querer dirigirse en ese sentido, según la opinión de sus trabajadores.

#### 4.2.3 Logro de Metas

Para continuar, con los análisis, al igual que en los indicadores anteriores en este se desarrollaron los siguientes ítems: Alcanza metas

propuestas, Encuentra obstáculos pero los supera, Conduce al personal en el logro de metas

Para Chiavenato (ob.cit.), la planificación “Es la especialización de los medios necesarios para el logro de las metas y objetivos” (p. 296). El cual es positivo para la empresa de transporte, al tener un personal que resulte eficiente en su puesto de trabajo, ya que entre mayor planificación tenga el personal de sus tareas mejor rendimiento tendrá en su desempeño.

De igual manera, en el siguiente cuadro pueden observar estas respuestas:

**Cuadro N° 15: Logro de metas**

Item	Siempre 5		Casi siempre 4		A veces 3		Casi nunca 2		Nunca 1		Totales	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
21 Alcanza metas propuestas	0	0%	17	68%	7	28%	1	4%	0	0%	25	100
22 Encuentra obstaculos pero los supera	0	0%	4	16%	15	60%	6	24%	0	0%	25	100
23 Conduce al personal en el logro de metas	0	0%	0	0%	14	56%	10	40%	1	4%	25	100

**Elaborado por:** Maldonado (2016).

En relación con cuadro N° 15 logro de metas, donde se presentan los resultados obtenidos, a través del sombreado se resaltan los hallazgos más relevantes, en el cual se puede observar que alcanza metas propuestas con un (68%, más 28%), encuentra obstáculos, pero los supera (16%, más 60%) y conduce al personal en el logro de metas presento un (56%, más 40%, más 4%)

Estos resultados permiten inferir que el supervisor o jefe ocasionalmente guía o conduce de manera correcta al personal para que

alcance las metas propuestas, o cuando se le pide hacerlo, y que aparentemente no está entre sus funciones regulares este tipo de acciones, ejerciendo su cargo de manera básica. De igual manera, se puede percibir que el personal tiene manejo del área, a pesar que se presentan situaciones lograr resolver para cumplir con la tarea.

#### 4.2.4 Recompensas

Para los siguientes ítems que se analizaron en este indicador, estuvieron presente; Plan de recompensa, Obtener recompensa por desempeño, Deben haber más recompensas

Con referente a este indicador, Chiavenato (ob.cit.), indica que: “el salario puede considerarse de diferentes maneras: pago de un trabajo, una medida del valor de un individuo en una organización, medida de estatus jerárquico en las organizaciones” (p. 415).

Toda empresa debe promover un esquema de recompensas que sea adicional a la remuneración, es decir, factores motivacionales no tangibles. Estos influyen en todos los miembros de la empresa ya que existe una relación entre el crecimiento de la empresa y los beneficios personales.

Estos resultados se aprecian mejor en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 16: Recompensas**

Item	Siempre 5		Casi siempre 4		A veces 3		Casi nunca 2		Nunca 1		Totales	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
24 Plan de recompensa	0	0%	2	8%	15	60%	2	8%	6	24%	25	100
25 Obtener recompensa por desempeño	0	0%	4	16%	14	56%	2	8%	5	20%	25	100
26 Deben haber mas recompensas	10	40%	7	28%	7	28%	1	4%	0	0%	25	100

**Elaborado por:** Maldonado (2016)

Siguiendo con el análisis, del cuadro N° 16 recompensa, se percibió que la empresa no cuenta con un plan de recompensa ya que los resultados obtenidos fueron (60%, más 8%, más 24%), del mismo modo que obtener recompensa por desempeño el cual presento un (56%, más 8%, más 20%), en cuanto al ítem debe haber más recompensa obtuvo (40%, más 28%, 28%). De igual manera, los mismos se encuentran resaltados como los más significativos en el cuadro.

Por los resultados obtenidos se puede apreciar que la empresa no cuenta con un plan de recompensas a los trabajadores, y que las mismas pudieran darse por la vía de la improvisación o la presión por parte de los mismos. Los incentivos forman parte de los planes organizacionales cuando éstos están bien estructurados y dirigidos a obtener el mejor rendimiento por parte de los trabajadores; y al igual que las recompensas, generan en los mismos un mayor nivel de compromiso y dedicación a las tareas asignadas. En la empresa de transporte, y a pesar de que en apariencia no se cuenta con un plan de recompensas, los trabajadores han logrado alcanzar las metas que se les han propuesto.

#### 4.2.5 Incentivos

Para el siguiente Indicador se evaluó lo siguiente: Recibe los incentivos necesarios para el desarrollo de sus funciones, Incentivos acorde con su esfuerzo y desempeño, Incentiva para logra metas

Para Chiavenato (ob.cit.), plantea que: el líder como orientador fija incentivos para mejorar el rendimiento, diseña sistemas formales para utilizar

la información y las habilidades que poseen los empleados, implanta programas para la resolución eficaz de conflictos, definiendo las condiciones y las políticas generales que ayudan a los supervisores a dirigir a otras personas. Del mismo modo, Soto (ob.cit.), comenta:

Las recompensas representan el medio a través del cual los empleados ven cristalizados sus esfuerzos y reciben un reconocimiento por su buena actuación y por sobresalir en una tarea o meta encomendada. En muchas organizaciones las recompensas forman parte de los programas de adiestramiento y desarrollo y por lo general representan ascensos para esos empleados o mejoras salariales significativas para quienes se especializan o pasan a desempeñar una mejor función o tarea en la organización. (...) Cuando las recompensas prometidas no son lo que el trabajador espera o de alguna forma no satisface el esfuerzo o desempeño empleados, surge la inconformidad o la decepción, y por consiguiente se pudiera ver afectado su desempeño futuro... (p. 255).

De acuerdo con los autores, es necesario que la empresa de transporte desarrolle un plan de incentivos y recompensas que reconozca el esfuerzo del trabajador, el cual hasta los momentos ha sido aceptable, para evitar que se vea afectado ese desempeño en cualquier momento. En la organización no se incentiva a los trabajadores constantemente a lograr metas o a desarrollar sus funciones de manera correcta, ni de parte del supervisor o jefe, ni de parte de la organización en general, denotando con ello una falla organizacional en ese sentido.

Del mismo modo, se pueden observar estas respuestas:

### **Cuadro N° 17: Incentivos**

Item	Siempre 5		Casi siempre 4		A veces 3		Casi nunca 2		Nunca 1		Totales	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
27 Recibe los incentivos necesarios para el desarrollo de sus funciones	0	0%	1	4%	17	68%	7	28%	0	0%	25	100
28 Incentivos acorde con su esfuerzo y desempeño	0	0%	2	8%	14	56%	5	20%	4	16%	25	100
29 Incentiva para logra metas	0	0%	2	8%	14	56%	9	36%	0	0%	25	100

**Elaborado por:** Maldonado (2016)

En relación con cuadro N° 17 incentivos, donde se presentan los resultados obtenidos, a través del sombreado se resaltan los hallazgos más relevantes, en el cual se puede apreciar lo siguiente, Recibe los incentivos necesarios para el desarrollo de sus funciones con (68%, más 28%), Incentivos acorde con su esfuerzo y desempeño de un (56%, más 20%, más 16%) y si se Incentiva para logra metas (56%, más 36%)

En este aspecto estudiado referente al indicador que es el incentivo, se puede decir que en la empresa objeto de estudio, no se han desarrollado hasta ahora planes o programas de incentivos que le generen a los trabajadores beneficios o recompensas adicionales por su esfuerzo y desempeño, y a pesar de esto, los mismos se han venido desempeñando de manera efectiva en beneficio de la organización, y le han generado la rentabilidad posible para mantenerla en el mercado. En este aspecto es importante que la organización crezca, y en la medida de ese crecimiento, brindarles un mayor apoyo a sus trabajadores, quienes hasta los momentos han cumplido con su cuota parte en el proceso productivo. De manera cuadro se puede apreciar el indicador estudiado.

#### 4.2.6 Formación Profesional

Para el análisis del siguiente indicador se tomaron en cuenta los

siguientes ítems: Actividades de desarrollo profesional, Habilidades acorde a funciones y tareas, Experiencia para ejercer funciones, Ejerce adecuadamente sus funciones.

Para Chiavenato (ob.cit.), La formación profesional es la educación, institucionalizada o no, que tiene como objeto preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión, teniendo claro los objetivos, como miras de capacitar al hombre para una futura profesión. Muchas empresas no cuentan con estos de planes de formación profesional, que les haga ser partícipes de manera constante de los mismos, y que les haga mejorar su desempeño y obtener mejores beneficios o recompensas por su esfuerzo.

De esta manera, es bueno resaltar que para que un trabajador ejerza determinado puesto debe reunir ciertas competencias o perfil que establece la organización, de lo contrario no lo podrá desarrollar de manera efectiva, o por lo menos encontrarse constantemente con obstáculos o problemas difíciles de sortear o solucionar.

En el caso de la empresa objeto de estudio, los trabajadores puede que sientan que se encuentran por encima del perfil requerido para ocupar un determinado puesto, o por el contrario considerar que necesitan desarrollar más y mejores competencias para ello. En todo caso, hace falta que la empresa de transporte diseñe y ponga en práctica planes de formación profesional que hagan que el trabajador se sienta tranquilo y a gusto con su puesto de trabajo.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, los trabajadores consideran que el supervisor o jefe no demuestra lo suficiente su formación y experiencia, lo que les genera dudas en cuanto a consultarle sobre temas

relacionados con el proceso productivo, y les demuestra el porqué no influye lo suficiente en ellos en cuanto a motivación, incentivo o apoyo necesarios para ejercer con eficiencia su puesto de trabajo. Al no tener las herramientas formativas necesarias para ello, no puede avanzar mucho en su liderazgo.

En cuanto al ítem número treinta y tres, se les consultó a los Estos resultados de los ítems del indicador pueden visualizarse mejor:

**Cuadro N° 18 Formación Profesional**

Ítem	Siempre 5		Casi siempre 4		A veces 3		Casi nunca 2		Nunca 1		Totales	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
30 Actividades de desarrollo profesional	0	0%	3	12%	15	60%	6	24%	1	4%	25	100
31 Habilidades acorde a funciones y tareas	0	0%	11	44%	8	32%	6	24%	0	0%	25	100
32 Experiencia para ejercer funciones	0	0%	5	20%	14	56%	4	16%	2	8%	25	100
33 Ejerce adecuadamente sus funciones	0	0%	10	40%	11	44%	3	12%	1	4%	25	100

**Elaborado por:** Maldonado (2016)

Siguiendo con el análisis, del cuadro N°18 en el cual se indago sobre la formación profesional, en que se obtuvieron los siguiente resultados Actividades de desarrollo profesional (12%, más 60% más 24%), Habilidades acorde a funciones y tareas con un (44%, más 32%, más 24%), Experiencia para ejercer funciones (20%, más 56%, más 16%), Ejerce adecuadamente sus funciones un (40%, más 44%, más 12%). Los mismos se encuentran resaltados como los más significativos en el cuadro.

Estos resultados pueden sugerir que el supervisor o jefe no es totalmente apto para el puesto, ya que a lo largo del análisis de las respuestas ofrecidas se pudo percibir que no demuestra su formación y experiencia, lo que les genera dudas en cuanto a consultarle sobre temas relacionados con el proceso productivo que sus funciones no son

desarrolladas en su totalidad, en especial en lo que se refiere a la motivación, incentivo y brindar el apoyo necesario a sus subordinados para que puedan ejercer sus funciones de manera eficiente.

#### 4.2.7 Condiciones de Trabajo o Clima Organizacional

Para continuar con el análisis, en el último indicador se estudió; Ofrece condiciones necesarias para el desarrollo de funciones, Ambiente físico adecuado para sus funciones, Existe clima organizacional, Provee equipos para el correcto desempeño de funciones.

Según Chiavenato, (ob.cit), comenta que:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser internas o externas. • Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve. • El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, entre otros. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también. (p.86).

Como lo expone el autor, las características del clima son de gran importancia, ya que son necesarias para fomentar confianza y el buen

desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo, ya que para que una persona pueda dar su 100% en las tareas a realizar tiene que estar en armonía con todo lo que le rodea

Se pueden observar los siguientes resultados de este grupo:

**Cuadro N° 19 Condiciones de Trabajo o Clima Organizacional**

Item	Siempre 5		Casi siempre 4		A veces 3		Casi nunca 2		Nunca 1		Totales	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
34 Ofrece condiciones necesarias para el desarrollo de funciones	0	0%	7	28%	13	52%	5	20%	0	0%	25	100
35 Ambiente físico adecuado para sus funciones	0	0%	12	48%	9	36%	4	16%	0	0%	25	100
36 Existe clima organizacional	1	4%	4	16%	15	60%	5	20%	0	0%	25	100
37 Provee equipos para el correcto desempeño de funciones	0	0%	11	44%	11	44%	3	12%	0	0%	25	100

**Elaborado por:** Maldonado (2016)

Continuando con el análisis, del cuadro N°19 condiciones de trabajo o clima organizacional, donde se pueden apreciar los resultados obtenidos, para lo cual los hallazgos más resaltantes se encuentran remarcados, en el mismo se cual se observó; Ofrece condiciones necesarias para el desarrollo de funciones (28%, más 52%, más 20%), en cuanto al Ambiente físico adecuado para sus funciones (48%, más 36%), Existe clima organizacional, obtuvo un (4%, más 16%, más 60%), y para el item Provee equipos para el correcto desempeño de funciones, el resultado obtenido fue (44%, más 44%).

De nuevo puede percibirse la tendencia en las respuestas, en la que se observa que el supervisor o jefe no contribuyera con el correcto desempeño de sus subordinados, esta vez faltando a su deber como figura de autoridad de proveer de todo lo que necesiten los trabajadores para realizar sus

labores de manera efectiva. De igual se percibe buena comunicación entre los trabajadores, a pesar que el espacio y equipos puedan causar estrés en el trabajador.

#### **4.3 Relación entre liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.**

**Cuadro N° 20 Coeficiente de Correlación por Rangos o de Spearman entre el liderazgo y el desempeño laboral**

N° Encuestas	Liderazgo en la empresa	Desempeño Laboral	Rango 1	Rango 2	d	d <sup>2</sup>
1	50	57	15	1	14	196
2	47	58	10	2	8	64
3	46	59	7	4	3	9
4	49	59	13,5	4	9,5	90,25
5	48	59	12	4	8	64
6	46	60	7	6,5	0,5	0,25
7	42	60	4,5	6,5	-2	4
8	53	63	18,5	9	9,5	90,25
9	46	63	7	9	-2	4
10	49	63	13,5	9	4,5	20,25
11	41	64	2	11	-9	81
12	60	66	23	12,5	10,5	110,25
13	54	66	20	12,5	7,5	56,25
14	47	67	10	14,5	-4,5	20,25
15	55	67	21,5	14,5	7	49
16	47	68	10	16	-6	36
17	42	69	4,5	17	-12,5	156,25
18	64	72	25	18,5	6,5	42,25
19	52	72	16,5	18,5	-2	4
20	53	74	18,5	21	-2,5	6,25
21	41	74	2	21	-19	361
22	52	74	16,5	21	-4,5	20,25
23	55	77	21,5	23	-1,5	2,25
24	41	78	2	24	-22	484
25	61	81	24	25	-1	1
					SUMA	1972
					N	25

Rs	0,242
----	-------

Según madrigal (ob.cit.), el liderazgo es una actividad que consiste en influir en el comportamiento de otras personas, tanto en forma individual como en grupo, hacia la ejecución y logro de los objetivos de la organización. De igual manera el mismo autor comenta que; el liderazgo va relacionado con la influencia, por lo que el líder utiliza el proceso de comunicación de sus

ideas para influir en sus seguidores, los cuales le deben de dar aceptación y sentirse motivados.

Con lo que expone el autor, Los empleados altamente motivados y con mejor desempeño son el subproducto de un liderazgo centrado, atento y de confianza. Aumenta las posibilidades de los trabajadores para el éxito, dándoles una orientación clara y coherente de seguimiento. Por ello el líder que muestra la autonomía, la iniciativa, la objetividad, la eficiencia en caso de problemas es el que gana y mantiene el respeto de sus empleados. Los empleados quieren un buen desempeño de un gerente que respeten. Por lo que estarían dispuestos a poner tiempo y esfuerzo adicional si trabajan bajo un gerente que fomenta un sentido de trabajo en equipo, comparte el mérito de los éxitos y toma la responsabilidad de los fracasos.

De acuerdo a los resultados existe una correlación positiva regular grado de correspondencia entre el liderazgo y el desempeño laboral. Por lo que se percibe que el desempeño de los trabajadores no se encuentra influenciado por el liderazgo que pueda presentar el jefe o supervisor de la empresa.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Considerar el liderazgo en las organizaciones modernas es referirse a las características de las personas que tienen responsabilidades de dirección de personal, o de representarlos según sea el caso para alcanzar objetivos y metas propuestas, Como se ha venido estudiando. Existen diversos tipos de líderes, y dependiendo de las características de cada uno, generan en sus seguidores un comportamiento determinado que les permite realizar sus actividades de manera tal, que cumplan con lo exigido y resulten eficientes o no.

En muchas empresas, en especial las pequeñas o de tradición familiar, el liderazgo es por lo general impuesto, producto de la confianza del personal de dirección de la misma o de los dueños, quienes designan a los jefes, supervisores o directores de un círculo de confianza cerrado, o en todo caso de las evaluaciones de candidatos que en la mayoría de las veces no proviene del mismo personal de la organización, y si así fuera, del nivel de responsabilidad y eficiencia que hubiese demostrado, en su puesto de trabajo.

En el caso de la empresa objeto de estudio, es importante destacar que a través del instrumento de recolección de información aplicado, los trabajadores en su gran mayoría optaron por expresar las escasas cualidades que en cuanto a colaboración, confianza, delegación de responsabilidad y motivación presenta su supervisor o jefe, expresando la mayoría de las veces que en ocasiones o de vez en cuando demuestra habilidades en ese sentido.

En cuanto a los objetivos de la investigación, puede afirmarse que los mismos fueron alcanzados satisfactoriamente, ya que con el estudio de los estilos de liderazgo y de los elementos que lo conforman, y la aplicación

instrumento de recolección de información, pudo determinarse el estilo de liderazgo presente en la empresa de transporte, el grado de influencia que el mismo tiene sobre el desempeño laboral de sus trabajadores y la relación entre liderazgo y desempeño laboral.

En relación a los indicadores evaluados, se pretendió analizar cuáles características específicas presenta el liderazgo en la empresa de transporte; por ello, se analizaron los diferentes estilos de liderazgo presentes en las organizaciones modernas, entre los cuales destacaron para el estudio los liderazgos estructurador; entrenador; alentador; delegador y carismático. Por consiguiente la misma está determinada por un conjunto de factores: el reconocimiento al trabajador, la motivación, el logro de las metas, el incentivo necesario, la formación profesional, las condiciones de trabajo y las recompensas, que llevaron a las siguientes conclusiones:

En cuanto al primero objetivo, el resultado de la consulta permite expresar que en la organización hay una presencia compleja y mixta de todos los estilos mencionados, con predominio del liderazgo estructurador, que en la mayoría de las veces o casi siempre permite al supervisor o jefe impartir las órdenes de manera clara y entendible, sin dejar lugar a la confusión o duda, por lo que los trabajadores cumplen con su papel o rol en el proceso productivo de manera efectiva. A pesar de este predominio, los demás estilos pudieran tener una mayor presencia, si se procura mejorar las condiciones necesarias para que la figura de autoridad pueda desarrollarlos, en especial en lo que se refiere a la formación profesional.

El resto de los estilos de liderazgo tienen un porcentaje de presencia equitativa en la organización, y a pesar de ello generan en el trabajador una impresión de carencia de cualidades en su supervisor o jefe que les lleva a

pensar que no es del todo efectiva esa experiencia o formación que a veces demuestra. Por ello, en la mayoría de las respuestas obtenidas expresaban que en ocasiones o a veces el supervisor o jefe les dejaba tomar decisiones en sus puestos de trabajo, les delegaba cierto grado de responsabilidad, les motivaba suficientemente a lograr las metas planteadas, y les proveía de todo lo necesario, entre equipos y herramientas, para llevar a cabo sus funciones de manera efectiva, entre otros puntos.

El segundo objetivo, se determinó que los factores que inciden en el desempeño laboral, pueden generar en el mismo más y mejores niveles de compromiso con su organización, lo que les permitiría desempeñarse con mayor eficiencia en su puesto de trabajo, volviéndose más productivo.

A pesar de esto, en la empresa objeto de estudio analizada, esos factores de desempeño se encuentran medianamente ausentes, ya que, en el instrumento de recolección de información, se pudo percibir que dichos incentivos se presentan en ocasiones o cuando el jefe o supervisor requería cumplir con las metas de la empresa. Lo que no les garantiza que siempre será así, por la falta de planes y de instrumentos para ello en la organización. Hasta los actuales momentos la empresa de transporte no tiene entre sus planes generar esos elementos o factores, por lo que no hay una certeza en el corto plazo de que los trabajadores puedan disfrutar de ellos.

Del mismo modo, la organización tiene cierto grado de influencia en el tipo de liderazgo establecido y en el desempeño de los trabajadores; factores como la designación del supervisor o jefe de personas que no provienen por lo general del mismo personal de la empresa, causan cierto grado de inconformidad y molestia que lleva en ocasiones a cuestionar el liderazgo de esas personas designadas. La falta de apoyo también de la empresa hacia

los trabajadores en cuestiones relacionadas con las condiciones de trabajo también influye en la opinión del trabajador, quien por lo general considera que la organización no es consecuente con ellos en ese sentido.

Finalmente, y en cuanto al tercer objetivo, que buscaba determinar la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa objeto de estudio, bajo el cálculo de correlación Spearman se encontró, una correspondencia no significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores, de manera tal, que logran asimilar las órdenes y llevar a cabo sus funciones para alcanzar las metas planteadas. A pesar de que el supervisor o jefe tiene liderazgo estructurador, carece de ciertas características como las formas de incentivar y motivar a los trabajadores por lo que el desempeño de los trabajadores no depende del liderazgo.

El estilo de liderazgo estructurador no tiene mayor influencia en cuanto a los trabajadores, a pesar de que se pueda presentar un nivel alto de dicho liderazgo, como se pudo observar a través del instrumento de recolección de información. Es importante concluir que la organización cuenta con un personal de planta altamente capacitado para cumplir con sus funciones, pero debido al poco reconocimiento que recibe por parte de sus supervisores o jefe, presenta bajo rendimiento en sus funciones, como la forma de hacer sentir su molestia, el cual busca que la directiva tome acciones para mejorar su calidad de vida y mejorar la relación y compromiso de los jefes. Ya que entre mayor sea el bienestar personal, mayor rendimiento y mayor productividad. Resultando en su trabajo para la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa. Es por todo esto que tiene gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral entre los empleados.

## **Recomendaciones**

Una vez que se han analizado los componentes y elementos que conforman el liderazgo, así como sus estilos e incidencia en los trabajadores, una recomendación que se puede hacer a la gerencia de la empresa de transporte es la de procurar generar los instrumentos y herramientas necesarias para que el supervisor o jefe desarrolle habilidades de comunicación, motivación, empatía y toma de decisiones, a fin de generar una mayor relación de confianza y respeto entre sus subordinados, y así poder liderarlos de manera efectiva hacia el logro de las metas planteadas.

Con respecto a la correlación de las variables de liderazgo y desempeño laboral, aplicar a la empresa involucrando todas las áreas o departamentos. Para determinar la influencia que tiene de los gerentes, jefes o supervisores en cuanto al desempeño de los trabajadores.

De igual manera, se sugiere a la empresa que el supervisor o jefe, en la medida de lo posible, debe surgir de las filas del personal de la empresa, realizando primeramente una postulación para la vacante interna, donde los mismos deben cubrir ante todo con el perfil de cargo y debe ser una persona que destaque a nivel productivo, generando la suficiente simpatía, respeto y confianza entre sus compañeros de trabajo que le hagan seguirle.

Otra recomendación que se le haría a la empresa procure generar un ambiente de trabajo o ambiente físico adecuado para los trabajadores, de tal modo que se pueda reducir el estrés laboral que puede generar dicho ambiente.

Se recomienda para futuras investigaciones analizar y determinar qué

tipo de liderazgo predomina y la relación con el desempeño laboral en empresas del mismo ramo.

Se recomienda a las empresas del mismo ramo, elaborar planes de desarrollo donde se fomente el servicio de calidad hacia el cliente e indicadores de gestión desde el cliente hacia la empresa donde se pueda medir la prestación del servicio y resultados obtenidos por el jefe o supervisor y el equipo que lidera.

Se recomienda a las Instituciones crear procesos donde se logre indagar el comportamiento de los líderes y la influencia que puedan presentar sobre los subordinados, con el fin de mejorar el clima laboral obteniendo mejores resultados para la compañía y a su vez beneficios para el trabajador.

Se recomienda a las instituciones incentivar proyectos con los alumnos de los últimos semestres donde se creen programas semi-automáticos de encuesta donde se pueda percibir el clima organizacional de la empresa y lograr reducir las incidencias negativas de los líderes sobre el desempeño laboral y a su vez crear ingresos monetarios a la institución dando licencias del programa o software.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, Ernesto; Canales, Francisco y Pineda, Eliécer (2004). **Metodología de la Investigación**. 5ª edición. Organización Panamericana de la Salud. Washington D.C.
- Armstrong, M. (1991). **Gerencia de recursos humanos**. Colombia: Legus Editores.
- Bennis, Warren (2009). **¿Por qué los Líderes no pueden Liderar?** Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Bernal, C. (2006). **Metodología de la Investigación**. México, D.F., Pearson educación.
- Blanchard, K. (2007). **Liderazgo al más alto nivel**. Colombia: Grupo editorial Norma.
- Caraballo, Norbelis; Carrasco, Yohana y Gil, Irvis (2013) **Estudio del Liderazgo Basado en Principios en una Empresa del Estado Carabobo**. Universidad de Carabobo, trabajo de grado no publicado.
- Cejas, Magda y Grau, Carlos (2007). **La Formación de los Recursos Humanos en las Organizaciones Empresariales**. Fondo Editorial Tropykos. Valencia.
- Chávez, N (2007). **Introducción a la investigación Educativa**. Cuarta Edición, Maracaibo: Ars Graficas.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. (Quinta Edición.). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). **Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones**. Octava edición. Mc Graw Hill. Mexico.
- Chirinos, Julio (2012) **El Liderazgo en las Empresas de Comercio Electrónico**. Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado", trabajo de grado no publicado.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**, 5.453

- (Extraordinario), Caracas, Venezuela.
- Daft, Richard (2006). **Introducción a la Administración**. 4ta. Edición. Ediciones Thomson. México, D.F.
- Delgado de Smith, Yamile (2008). **La Investigación Social en Proceso: Ejercicios y Respuestas**. Dirección de Medios y Publicaciones. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Dudikoff, Michael (2004). **Elementos de Psicología**. México, D. F.
- Erra, Mauricio (2005). **Organización de Empresas**. 4ta Edición. Editorial Fontanova. Madrid.
- Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (2011). **Normativa para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**. Dirección de Investigación y Producción Intelectual. Bárbula.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1982). **Gestión de Comportamiento organizacional**. (4a. ed.). México: Prentice-Hall.
- Hersey, P. Blanchard, K. (1998). **Administración del comportamiento organizacional liderazgo situacional**. (7a.ed.). México: Prentice-Hall.
- Hurtado, J. (2001). **El proyecto de investigación. Metodología de la investigación holística**. (3a.ed.). Bogotá: Quirón.
- Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y trabajadoras, (2012). Decreto N° 8.938. [En línea] Disponible: <http://www.lottt.gob.ve/> [Consulta: 2016, Abril 5].
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (2005). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 38.236 del 26 de julio de 2005. Caracas, Venezuela.
- Likert, Rensis. (1968): **El factor humano de la empresa**. Bilbao: ediciones Deusto.
- López, Aura (2013) **El Liderazgo de la Mujer en Cargos Gerenciales en las Empresas de Servicios**. Universidad de Oriente, trabajo de grado no publicado.
- Lussier, Robert y Achua, Christopher. (2010). **Liderazgo: Teorías,**

- Aplicación y Desarrollo de Habilidades.** 3ra. Edición. Editorial Thomson Learning. México.
- Madrigal, B. (2005). **Liderazgo: enseñanza y aprendizaje.** México, D.F.: McGraw-Hill
- Márquez, J. (2008). **Gerencia del sistema relación hombre-empresa.** Venezuela, Barquisimeto: Horizonte.
- Maslow, Abraham (1991). **Motivación y personalidad.** Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Portillo, Andrés (2013). **Análisis del Liderazgo en el Área de Atención al Cliente de un Call Center ubicado en Caracas, Distrito Capital.** Universidad Católica Andrés Bello, trabajo de grado no publicado.
- Ramírez, J. (1999). **Cómo hacer un Proyecto de Investigación.** Caracas: Panapo de Venezuela.
- Richard L. Levin & David S. Rubin (2010). **Estadística para la Administración y Economía,** PEARSON EDUCACION. Mexico
- Robbins, Stephen (1999). **Comportamiento Organizacional.** Editorial Prentice-Hall Interamericana. México, D.F.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005) **Administración.** (8a edición). México, Pearson Educación.
- Ruiz-Frutos, C. García, A., Delclós, J. y Benavides, F. (2007). **Salud Laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales.** (3ª ed). Barcelona. España: MASSON S.A.
- Silíceo, A, Angulo B Y Silíceo, F (2001). **Liderazgo el Don del servicio.** Editorial Mc Graw Hill. México
- Soto, Carlos (2001). **Estilos del Buen Gerente.** Ediciones Vega. Caracas.
- Stoner, James A.F. (1994). **Administración.** 5ta. Edición. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- Tamayo, M. y Tamayo, P. (2003). **Metodología formal de la investigación científica.** México: Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). **Manual de Trabajo de Grado de Especialización Maestría y Tesis Doctorales.** (UPEL). Editorial FEDUPEL. Caracas.

Vidarte, Vicente (2006). **Referente Empírico. Universo, Muestreo y Unidades de Observación.** Ensayo. México.

## **ANEXOS**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**Título del Trabajo de Grado:**

“LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO”

**Objetivo General:**

Analizar el liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transporte ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

**Objetivos Específicos:**

1. Determinar el estilo de liderazgo empleado por la gerencia de la empresa de transporte.
2. Identificar los factores que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa objeto de estudio.
3. Determinar la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transporte.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



### Constancia de validación

Yo, \_\_\_\_\_, titular de la Cédula de identidad V- \_\_\_\_\_, profesor (a) activo (a) de la Escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la Cátedra de \_\_\_\_\_, hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado Titulado: **“LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO”**, presentado por el (los) bachiller (es): **José Maldonado, C.I. N° 15.607.909**, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

En Valencia, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil dieciséis.

Aprobado por:

\_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



### Constancia de validación

Yo, Bruno M. Valera H., titular de la Cédula de identidad V-7575154, profesor (a) activo (a) de la Escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la Cátedra de Estadística, hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado Titulado: "LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO", presentado por el (los) bachiller (es): José Maldonado, C.I. N° 15.607.909, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

En Valencia, a los 03 días del mes de Febrero del año dos mil dieciséis.

Aprobado por:



## PRUEBA DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Facilitador: \_\_\_\_\_

Autor (es): José Maldonado, C.I.: 15.607.909

## INSTRUMENTO DE VALIDACION DEL CONTENIDO / CUESTIONARIO

ITEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							

ITEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							

### TABULACION DE LOS RESULTADOS

	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Z	% Ade.
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado		
Resultado								

**Se requiere de la opinión de tres expertos para certificar el 100% de la validez**

RANGO DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO	
RANGO	VALIDEZ
90-100	Elevada
70-89	Aceptable
41-69	Regular
21-40	Baja
0-20	Muy Baja

## ENCUESTA

A continuación, se le presenta una encuesta con el fin de conocer su opinión acerca del liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral; la misma es de carácter confidencial y anónima. Los resultados obtenidos se utilizarán solamente para fines académicos. Gracias por su colaboración.

Ítems	5	4	3	2	1
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1. Ud. Considera que la dirección de la organización es efectiva.					
2. Las órdenes se imparten por medios escritos.					
3. Las órdenes impartidas son claras y específicas.					
4. Su supervisor constantemente verifica el cumplimiento de sus tareas.					
5. Su supervisor o jefe explica con claridad lo que se quiere alcanzar.					
6. Su supervisor o jefe le pide sugerencias en cuanto al logro de los objetivos propuestos.					
7. Su supervisor o jefe fomenta el logro de los objetivos planteados.					
8. Su supervisor o jefe le brinda apoyo en el desarrollo de sus tareas.					
9. Su supervisor o jefe facilita lo que necesita para el cumplimiento de sus tareas.					
10. Su supervisor o jefe comparte la responsabilidad en la toma de decisiones.					
11. Su supervisor o jefe le deja tomar decisiones en su puesto de trabajo para solucionar conflictos.					
12. Ud. Considera que las decisiones que tomado han sido útiles para su organización.					
13. Ud. considera que el supervisor utiliza su carisma para ejercer el cargo.					
14. Ud. considera que las decisiones del supervisor se basan en su experiencia.					
15. Su supervisor toma en cuenta su experiencia a la hora de delegar responsabilidades.					
16. Ud. reconoce la autoridad del supervisor o jefe.					
17. Ud. Considera que la designación del supervisor sólo la hace la directiva.					

Ítems	5	4	3	2	1
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
18. Ud. considera que el supervisor o jefe surge del mismo personal de la empresa.					
19. El supervisor o jefe le motiva a Ud. a lograr sus metas.					
20. Se ofrecen incentivos para que Ud. supere las metas propuestas.					
21. Ud. alcanza las metas propuestas en su trabajo.					
22. Ud. se ha encontrado con obstáculos para alcanzar sus metas, pero las supera.					
23. Ud. cree que el supervisor o jefe conduce bien al personal para el logro de las metas.					
24. La empresa cuenta con un plan de recompensas.					
25. Ud. ha obtenido recompensas por su esfuerzo y desempeño.					
26. Ud. considera que deben haber más recompensas.					
27. Ud. recibe los incentivos necesarios para el buen desarrollo de sus funciones.					
28. Los incentivos que Ud. recibe están acordes con su esfuerzo y desempeño.					
29. Su supervisor o jefe le incentiva adecuadamente para lograr las metas propuestas.					
30. Ud. ha formado parte de actividades de desarrollo profesional.					
31. Sus competencias y habilidades están acordes con sus funciones y tareas.					
32. Su supervisor o jefe muestra la formación y experiencia necesarias para ejercer sus funciones.					
33. Su supervisor o jefe ejerce adecuadamente sus funciones.					
34. La empresa le ofrece las condiciones de trabajo necesarias para el buen desarrollo de sus funciones.					
35. Ud. considera que el ambiente físico es el adecuado para el desempeño de sus funciones.					
36. Ud. considera que existe armonía en el ambiente laboral o clima organizacional.					
37. Su supervisor o jefe le provee las herramientas y equipos necesarios para el correcto desempeño de sus funciones.					

**Cuadro N° 21 ítems y repuestas de los encuestados, diseñado para determinar tipo de Liderazgo**

Ítems Liderazgo	Encuestas																									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1 Dirección Efectiva	2	3	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	83
2 Ordenes Escritas	3	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	80
3 Ordenes Claras y específicas	2	3	3	2	4	5	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	1	5	3	5	4	4	84
4 Supervisión de tareas	3	3	3	2	4	3	1	1	2	1	4	3	2	4	4	5	5	3	3	2	5	2	5	4	3	77
5 Claridad alcance	4	4	3	2	4	2	5	4	4	5	3	4	3	5	3	4	4	3	3	3	5	3	4	4	3	91
6 Solicita sugerencia	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	5	3	4	4	3	3	4	83
7 Fomenta logros de objetivos	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	5	5	4	4	4	2	3	4	3	2	4	3	85
8 Apoya en las tareas	4	2	3	4	3	2	4	2	4	5	3	4	4	5	5	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	88
9 Facilitan lo que necesitan	2	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	87
10 Comparte Responsabilidad	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	2	3	2	3	72
11 Deja tomar de decision para	4	2	3	2	4	5	5	4	4	5	3	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	88
12 Decisiones utiles para la organización	2	2	2	2	2	5	5	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	86
13 Utilizar carisma en el cargo	3	4	4	4	3	2	4	2	4	4	3	4	3	5	5	4	3	3	3	3	4	2	3	2	3	84
14 Decisiones basadas en experiencia	2	2	4	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	2	78
15 Toma en cuenta su experiencia	3	3	2	3	3	2	4	2	4	2	3	3	3	5	4	3	4	4	2	3	3	2	3	2	3	75
totales	41	42	46	41	48	47	55	47	53	52	49	54	46	64	60	52	55	49	46	41	61	42	53	47	50	1.241

**Cuadro N° 22 ítems y repuestas de los encuestados, diseñado para determinar los factores del desempeño laboral**

Ítems Desempeño Laboral	Encuestas																									suma
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
16 Reconoce la autoridad	3	3	4	4	4	3	5	4	4	5	3	4	3	5	5	4	5	5	3	3	5	4	5	4	4	101
17 Designación del supervisor por la directiva	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	5	5	4	5	5	3	3	5	5	3	4	5	93
18 Supervisor surge del personal de la empresa	4	3	2	4	3	1	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	4	3	3	4	72
19 Motiva a lograr sus metas	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	4	2	3	3	3	64
20 Ofrece incentivos	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	60
21 Alcanza metas propuestas	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	91
22 Encuentra obstaculos pero los supera	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	73
23 Conduce al personal en el logro de metas	2	2	3	3	2	1	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	63
24 Plan de recompensa	3	2	3	4	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	1	3	1	3	63
25 Obtener recompensa por desempeño	3	3	3	3	4	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	2	1	2	3	67
26 Deben haber mas recompensas	3	2	4	4	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	101
27 Recibe los incentivos necesarios para el desarrollo de sus funciones	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	69
28 Incentivos acorde con su esfuerzo y desempeño	2	4	4	2	2	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	64
29 Incentiva para logra metas	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	68
30 Actividades de desarrollo profesional	4	2	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	70
31 Habilidades acorde a funciones y tareas	2	3	2	4	2	3	4	3	2	4	3	3	3	4	4	3	4	2	2	3	4	4	4	4	4	80
32 Experiencia para ejercer funciones	2	3	2	2	3	1	4	3	1	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	72
33 Ejerce adecuadamente sus funciones	3	2	2	3	3	2	4	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	80
34 Ofrece condiciones necesarias para el desarrollo de funciones	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	2	3	4	4	4	4	3	77
35 Ambiente fisico adecuado para sus funciones	4	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	4	2	3	3	4	4	4	4	4	83
36 Exite clima organizacional	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	76
37 Provee equipos para el correcto desempeño de funciones	2	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	83
<b>totales</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>60</b>	<b>63</b>	<b>60</b>	<b>59</b>	<b>68</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>63</b>	<b>67</b>	<b>74</b>	<b>72</b>	<b>74</b>	<b>78</b>	<b>67</b>	<b>77</b>	<b>64</b>	<b>63</b>	<b>66</b>	<b>81</b>	<b>69</b>	<b>72</b>	<b>66</b>	<b>74</b>	<b>1.670</b>