



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**EL LIDERAZGO EN EMPRESAS DEL SECTOR
COMERCIO Y SERVICIO. ELEMENTOS
PARA UN MODELO**

**Autora:
Ing. Karied Escalona
Tutor: Dr. Ero del Canto**

Bárbula, Diciembre de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**EL LIDERAZGO EN EMPRESAS DEL SECTOR
COMERCIO Y SERVICIO. ELEMENTOS
PARA UN MODELO**

Autora: Ing. Karied Escalona

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en
Administración de Empresas Mención Gerencia**

Bárbula, Diciembre de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**EL LIDERAZGO EN EMPRESAS DEL SECTOR
COMERCIO Y SERVICIO. ELEMENTOS
PARA UN MODELO**

**Tutor de Contenido:
Dr. Ero del Canto**

**Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado
Maestría Administración de Empresas Mención Gerencia
Por: Dr. Ero del Canto
C.I. 16245782**

Bárbula, Noviembre de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Msc. Ero del Canto, titular de cédula de identidad N^o _____, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **“EL LIDERAZGO EN EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIO. ELEMENTOS PARA UN MODELO”**, presentado por la ciudadana **Karied Escalona**, titular de la cédula de identidad N^o **V- 18.252.355**, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los 17 días del mes de Noviembre del año dos mil dieseis



Universidad de Carabobo.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado.
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **"EL LIDERAZGO EN EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIO. ELEMENTOS PARA UN MODELO"**. Presentado por la ciudadana: **Escalona M. Karied V.** Titular de la Cédula de identidad N° V. **18.252.355** Para optar al título de **Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia**, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Aprobado a los 22 días del mes de Febrero de 2017

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
<u>Evo Del Canto</u>	<u>16245282</u>	
<u>Dennis Zcalqui</u>	<u>11992514</u>	
<u>Alfonso Silva S.</u>	<u>9519631</u>	

Bárbula, Febrero 2017

DEDICATORIA

A Dios como ser supremo y creador nuestro y de todo lo que nos rodea y por haberme dado la inteligencia, paciencia y ser mi guía en mi vida.

A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos. Mi triunfo es el de ustedes, ¡los amo!

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

A mi hijo Ignacio quien me apoyó y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir. Quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante, comprensión y paciente espera para que pudiera culminar mi carrera son evidencia de su gran amor. ¡Gracias!

A todos aquellos que nunca dudaron que lograría este triunfo.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente le agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir cada día, porque si no fuera por el en estos momentos no estuviera cumpliendo este maravilloso sueño que siempre anhelaba, le doy gracias por el conocimiento que me dio, porque fue la luz durante todo mi camino, y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida, fue mi guía, mi ayudador, por eso estoy agradecida con Dios, por ayudarme a cumplir con esta maravillosa etapa. Le doy gracias por ser esa fuerza inspiradora de ideas que permitió que pudiera alcanzar las metas propuestas en esta investigación.

Le doy gracias a mis padres, por apoyarme en todo momento, por los valores me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

Le doy gracias a un ser especial que siempre ha estado conmigo en los momentos mas difíciles de mi carrera universitaria y en mi vida, que me ha apoyado cada decisión que he tomado, y gracias a su apoyo he logrado dar pasos importantes en mi vida de estudios.

A mi Tutor de tesis, Profesor Ero del Canto, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



EL LIDERAZGO EN EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIO. ELEMENTOS PARA UN MODELO

Trabajo Especial de Grado
Autora: Ing. Karied Escalona
Tutor: Prof. Ero del Canto
Fecha: Noviembre, 2016

Resumen

La presente investigación tenía como objetivo general proponer los elementos para un modelo de liderazgo en empresas del sector comercio y servicio. Estuvo enmarcada bajo la modalidad de investigación de campo, con un nivel descriptivo; con un diseño transaccional y no experimental. Se empleó como técnicas de recolección de datos la encuesta, como instrumento el cuestionario, dirigido a una muestra de 23 empleados. Se concluyó que los superiores tienen capacidad analítica, adaptabilidad, seguridad en sí mismo, habilidades administrativas, las cuales presentan debilidades y requieren mejorar porque impactan de manera negativa en la que afectan la motivación laboral, el desempeño, el clima laboral y la productividad de la empresa. Los elementos del liderazgo como la comunicación, el compromiso, la imagen y la participación no forman parte de un modelo específico de liderazgo, por lo que se requiere el enfoque en dos o más modelos. Los resultados obtenidos evidenciaron que la empresa Máster Industrial C.A. no tiene un gerente líder que contribuya a mantener la comunicación bilateral entre superiores y subordinados, que los empleados sean partícipes de los procesos de cambio en la organización, que mantenga y cree compromiso en la organización. Finalmente, como valor agregado de la investigación, estuvo el cuarto objetivo, basado en “Establecer los elementos de un modelo de liderazgo empresarial para la empresa Máster Industrial C.A.”, que partió de los modelos de liderazgo situacional, trayectoria – meta, además del liderazgo afiliativo y coaching, que contienen los siguientes elementos: comunicación, participación, motivación y capacitación

Palabras Clave: Liderazgo, Modelo, Sector Comercio y Servicios, Líder.



UNIVERSITY OF CARABOBO
ADDRESS OF GRADUATE STUDIES
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
CITATION: MANAGEMENT
CAMPUS BÁRBULA



**LEADERSHIP IN BUSINESS SECTOR
TRADE AND SERVICE. ELEMENTS
FOR A MODEL**

Degree thesis

Author: Ing. Kariel Escalona
Tutor: Teacher Ero del Canto
Date: November, 2016

Abstract

This research has the general objective to propose elements for a model of leadership in business service sector and trade. It is framed in the form of field research, with a descriptive level; transeccional and a non-experimental design. the survey, and the questionnaire addressed to a sample of 23 employees instrument was used as data collection techniques. It was concluded that superiors have analytical skills, adaptability, self-confidence, management skills, which have weaknesses and require better because negatively impact they affect work motivation, performance, labor climate and productivity business. The elements of leadership as communication, commitment, image and participation are not part of a specific model of leadership, so the approach is required in two or more models. The results showed that the company Industrial Master C.A. has no leader manager helps to maintain bilateral communication between superiors and subordinates, employees may participate in the processes of change in the organization, to maintain and create commitment in the organization. Finally, as an added value of research, is the fourth objective, based on "Establishing the elements of a model of business leadership for the company Master Industrial CA", which left models situational leadership, career - goal, in addition to leadership affiliative and coaching, containing the following elements: communication, participation, motivation and training.

Keywords: Leadership, Model, Trade and Services Sector Leader.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	vi
Agradecimientos	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Índice General	x
Índice de Tablas	xii
Índice de Gráficos	xiii
Índice de Figuras	xiv
Introducción	15

CAPÍTULO I:

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema	17
Formulación del Problema	22
Objetivos de la investigación	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
Justificación de la investigación	23

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación	26
Bases Teóricas	32
Liderazgo	33
Características del Liderazgo	36

Teorías Relacionadas con el Liderazgo	37
Gerencia	54
Competencias del Gerente	55
Bases Legales	60
Definición de Términos básicos	61
CAPÍTULO III:	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación	63
Diseño de la investigación	64
Población	65
Muestra	66
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	66
Validez del Instrumento	67
Confiabilidad del Instrumento	69
Técnicas de Análisis de Datos	70
Operacionalización de las Variables	71
Codificación y Tabulación de los Datos	76
CAPÍTULO IV:	
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
ANEXOS	120

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°	Pág.
1. Perspectivas Teóricas de los Estilos de Dirección y Liderazgo	49
2. Distribución de la Población	65
3. Cuadro de Operacionalización	73
4. Codificación de los Datos	76
5. Rasgos del Liderazgo	78
6. Estilo de Liderazgo	88
7. Elementos del Liderazgo	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°	Pág.
1. Capacidad Analítica	79
2. Adaptabilidad	80
3. Entusiasmo	81
4. Seguridad en sí mismo	82
5. Carisma	83
6. Habilidades administrativas	84
7. Motivación	85
8. Motivación Laboral	86
9. Líder coercitivo	89
10. Líder autoritario	90
11. Líder afiliativo	91
12. Líder democrático	92
13. Líder Coaching	93
14. Líder Transformador	94
15. Líder autócrata	95
16. Comunicación	96
17. Comunicación entre superiores y subordinados	98
18. Compromiso	99
19. Imagen	100
20. Participación	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°	Pág.
1. Modelo de Liderazgo Situacional	50
2. Elementos para un Modelo de Liderazgo Empresarial	103

INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía ha generado transformaciones continuas y en este ambiente tan cambiante se demanda un cambio profundo en la gestión gerencial adaptado en los nuevos paradigmas para hacer frente al presente y futuro, dado que la mayoría de los fracasos empresariales se atribuye a una dirección ineficaz, y las organizaciones exitosas tienen un atributo principal que las distingue de las demás: una gerencia dinámica y eficaz.

En este escenario, las empresas requieren de gerentes con la capacidad necesaria para dirigir eficazmente; es decir con liderazgo, que no es más que aquellas cualidades que permiten influir en un grupo para el logro de mejores resultados. El hecho de que no se logre alcanzar la competitividad empresarial se debe, entre otros factores a la falta de aplicación de un modelo de liderazgo adaptado a la realidad, no se cuenta con los conocimientos y habilidades técnicos - administrativas que garanticen la competitividad, desarrollo, conquista y permanencia en los mercados, así como la ausencia de programas orientados hacia las nuevas pequeñas empresas, y/o al fortalecimiento de las ya existentes.

Considerando su importancia, se planteó la presente investigación que tiene como objetivo general proponer los elementos para un modelo de liderazgo en empresas del sector comercio y servicio, mediante una investigación enmarcada bajo la modalidad de campo, en un documento estructurado por cuatro capítulos, que se describen a continuación

Capítulo I: constituido por la contextualización del problema, los objetivos de la investigación, esbozando la situación problemática detectada que da pie a la solución planteada, así como la justificación.

Capítulo II: se muestra el marco teórico de la investigación, los antecedentes, las bases teóricas, las bases legales y la definición de términos básicos.

Capítulo III: conformado por el marco metodológico, que contiene la naturaleza de la investigación, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, técnicas de análisis de datos, la operacionalización de las variables, así como la codificación y tabulación de los datos..

Capítulo IV: referido al análisis e interpretación de los resultados mediante el empleo de las técnicas e instrumentos de recolección de datos y se desarrollan los objetivos específicos puntualizados y detallados.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones y se especifican la lista de referencias utilizadas en la investigación y los anexos que sirven de soporte.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La importancia del liderazgo en el mundo empresarial radica en la búsqueda de la competitividad, pues han pasado de un sistema tradicional a un sistema creativo. Ahora se enfocan en el rendimiento, los clientes y la competencia previsible con inversiones constantes, que implica una gerencia flexible, innovadora, con un liderazgo que adapte la creatividad como parte del trabajo. La práctica del liderazgo se inicia desde la creación del grupo Ohio (U.S.A.) en el departamento de defensa norteamericano, en los años cincuenta, hasta la actualidad. El objetivo era descubrir las claves que hacían de un jefe de escuadrilla aérea cumpliera en las líneas enemigas o eran derribados, (Murillo 2006).

El liderazgo a principios de Siglo XX giraba entorno a la idea de lo que se podría llamar la Teoría del Gran Hombre, basada en estudiar los grandes hombres, como Teoría Innatista del liderazgo que se refería a como el líder simplemente nacía y no se formaba. De hecho, Hayes (2008), aporta que:

A principios del siglo XX se daba por hecho que el liderazgo era una cualidad puramente personal, probablemente heredada que resultaba de la combinación de distintos rasgos personales. Las dotes

del liderazgo estaban fijas en la persona y eran muy importantes en gran variedad de situaciones. Un líder nato era quien poseía estas dotes y no había más que hablar. En los años cuarenta, esta teoría cayó en desuso frente al enfoque situacional. Paulatinamente, los investigadores se fueron dando cuenta que un factor importante en un buen liderazgo era la opinión que tenían sus trabajadores de sus jefes. (p. 79).

Así resulta notorio que el liderazgo ha sido estudiado durante muchos años y las teorías que emergen se enfocan más hacia el gerente, trabajador y empresa. También, conviene resaltar que posteriormente surgieron nuevos modelos de liderazgo como las teorías transaccionales y el liderazgo transformacional, entre otros.

Ahora bien, existen diversos tipos o estilos de liderazgo en las organizaciones, en este sentido, se destaca el liderazgo empresarial, ejercido a través del proceso de comunicación para la consecución de los objetivos que conduzcan a la competitividad empresarial y que debe tener en cuenta ciertos aspectos. Al respecto, Ruíz (2008: 118), acota: “la disciplina con la misión, lo que supone adaptarse a los cambios para no perder el compás en la competitividad del sector, y nunca cerrar la ventana a la innovación ideológica y tecnológica”.

En efecto, de acuerdo al autor, para mantener el liderazgo empresarial es importante que los gerentes contribuyan a cumplir la misión de la empresa, manteniendo el compromiso, la identidad y la capacidad de adaptación a los cambios. El liderazgo empresarial ejercido en distintas empresas u organizaciones del mundo, constituye un proceso gerencial que contribuye a la puesta en práctica de aptitudes, conocimientos o habilidades personales, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos organizacionales, y cumplir

con el reto organizacional. En tal sentido, Varela (2005), alude:

El liderazgo empresarial implica ganarse la lealtad, cumplir los compromisos y obtener respeto. Para liberar su poder, el líder inspira compromiso y da poder a la gente compartiendo autoridad. Responde a las fallas de la mano de obra, con flexibilidad les permite a las empresas atraer, recompensar y motivar a la mejor gente, pero el liderazgo efectivo debe monitorear el ambiente externo, seguir las tendencias, los mercados, los cambios tecnológicos y los ciclos del producto. (p. 263).

De acuerdo con este planteamiento, el líder empresarial debe alentar el compromiso, lealtad, el respeto, la motivación del recurso humano, con el fin de que la empresa logre eficiencia y eficacia en su proceso productivo y pueda ser competitiva, ya que conoce el mercado, las políticas económicas, los gustos y preferencia de los consumidores y las tendencias del mercado.

En este orden de ideas, es de resaltar que la mayor parte de las empresas están sobre-administradas y burocratizadas, así lo expresa en un estudio sobre modelos de (Chiavenato 2007); donde se creen que estas empresas u organizaciones están súper-lideradas, una persona quizás sea un gerente pero no quiere decir que al mismo tiempo sea líder y posea aptitudes y características de líder “Deseado” para canalizar la energía y destrezas que conlleven a desarrollar una gestión laboral.

En Venezuela, es importante señalar que de acuerdo con Hidalgo (2000), el liderazgo en mucho tiempo se ha conducido e interpretado el término de supervisión, como mecanismos administrativos para hacer cumplir las políticas y directrices de altos mandos en las organizaciones.

Sin embargo, este autor, también indica que muchas empresas han cambiado la imagen del supervisor fiscalizador por la de un individuo comprensivo dispuesto a prestar apoyo para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa; pero definitivamente las empresas venezolanas requieren de un liderazgo gerencial proactivo, dinámico, participativo, creativo, innovador, estrategia que conlleve a la organización a su desarrollo a cumplir con su misión, visión sabiendo aprovechar todos los recursos que compone una empresa.

Al párrafo precedente, se le añade lo que sostiene Abreu (1998: 24): “En Venezuela, escasea el líder empresarial que tenga realmente espíritu empresarial que asuma riesgos y que no simplemente busque el máximo beneficio al más bajo costo”. En efecto, en este país se necesitan líderes empresariales comprometidos con la misión, la visión, el logro de objetivos y metas de las empresas para su crecimiento y competitividad.

Tal es el caso de las empresas del sector comercio y servicio, como Máster Industrial C.A. dedicada a ofrecer soluciones integrales en transporte, medición y control de fluidos a nivel internacional, ubicada en el Trigal Norte Valencia Estado Carabobo; la cual presenta una serie de dificultades, evidenciadas en que han venido intensificando su labor y gestión empresarial, presentando retrasos en cumplimiento y alcance de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, es evidente la falta de motivación por parte de los empleados, debido a que no se proyecta un estilo del perfil de liderazgo requerido, para que cumplan las exigencias y cubran las expectativas con respecto al comportamiento y desarrollo gerencial.

A lo anterior se le agrega que la gerencia no pone en práctica satisfactoriamente los procesos comunicativos y de motivación que garanticen el trabajo en equipo donde impere la armonía el equilibrio laboral-social entre los trabajadores, y se realicen la tareas en los plazos de tiempos establecidos por la empresa, direccionando así, el resultado a la eficiencia y eficacia, por ende la satisfacción recíproca entre los trabajadores y los integrantes de la alta gerencia de Máster Industrial C.A..

Esto lleva a plantearse que, no existe un liderazgo que promueva y estimule una buena gerencia y, siendo estas una de las razones por las cuales hay retrasos en las funciones que le competen a cada trabajador en pro de alcanzar y lograr un desempeño óptimo una retroalimentación y sobrevivencia laboral deseada en el alcance de los objetivos para dar lugar al éxito perseguido por dicha empresa.

Por consiguiente, esta situación de carencia de liderazgo trae efectos directos sobre la motivación y concentración en la tarea que ejecuta cada empleado y si no hay un buen modelo de liderazgo empresarial, la comunicación es disfuncional, el clima organizacional no es el más acorde y por ende, el margen de ganancias no será el que se espera.

Por tanto, si la empresa Máster Industrial C.A. contara con un liderazgo empresarial, capaz, transformador, participativo, que crea en la competitividad, tendría mejor eficiencia y capacidad de adaptación en el logro para ser considerada como una empresa rentable. En tal sentido, el investigador seleccionó un modelo de liderazgo empresarial más idóneo para relacionar los elementos de liderazgo en dicha empresa.

Formulación del Problema

En función de los planteamientos expuestos resulta interesante abordar la siguiente interrogante de investigación: ¿Cuáles serán los elementos para un modelo de liderazgo en empresas del sector comercio y servicio?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer los elementos para un modelo de liderazgo en empresas del sector comercio y servicio.

Objetivos Específicos

- Identificar los rasgos más relevantes del liderazgo en la empresa Máster Industrial C.A.
- Contrastar el estilo de liderazgo en la empresa Máster Industrial C.A., con los modelos de liderazgo empresarial.
- Relacionar los elementos del liderazgo en la empresa Máster Industrial C.A. en función del modelo seleccionado.

- Establecer los elementos de un modelo de liderazgo empresarial para la empresa Máster Industrial C.A.

Justificación

Para argumentar el interés y la importancia del siguiente trabajo se hace énfasis en los elementos de justificación de acuerdo con la definición dada por Hernández, Fernández y Baptista (2006), quienes consideran que debe contener la utilidad, conveniencia que tiene su realización, aportes, relevancia social, implicaciones prácticas valor teórico y metodológico.

En cuanto al valor teórico de esta investigación reside en el contenido documental que por medio de una revisión bibliográfica resulten de interés abordar e investigar por generaciones estudiantiles actuales y futuras, como también a investigadores en temas basados en la gerencia y liderazgo aportando la ampliación de conocimientos sobre el tema.

Partiendo de este punto y de acuerdo a la conveniencia, resulta de interés estudiar el problema que reside en las empresas del sector comercio y servicio, como el caso de la empresa Máster Industrial C.A; caracterizado por la carencia de un buen liderazgo gerencial en el personal que labora allí, se hace notable en las dificultades del cumplimiento y seguimiento de las tareas referidas a los proceso de ventas, compras e inventarios, lo que influye negativamente en la realización del trabajo en equipo y toma de decisiones, limitando así el cumplimiento a cabalidad de sus funciones y afecta al progreso socio- económico de la empresa.

Es por ello que ante tal situación, se decide realizar una propuesta gerencial centrada en los elementos para un modelo de liderazgo en empresas del sector comercio y servicio, en pro de fomentar y promover ciertos principios y estilos de liderazgo, además haciendo énfasis en la importancia que tiene la presencia de un gerente con cualidades o características de líder ideal o deseado en un área de trabajo y empresa, como figura para hacer cumplir los objetivos satisfactoriamente y a la vez maximizar los logros de manera exitosa destacando de esta manera una buena gerencia, así como una gestión empresarial con un acorde clima organizacional.

La investigación es de gran utilidad, debido a que proporcionará información de las operaciones de ventas, compras, entre otros que genera la empresa objeto de estudio y, a la vez se fomentará un excelente clima organizacional y mejoras interpersonales del grupo de trabajo, facilitando la toma de decisiones, corrigiendo los posibles atrasos y teniendo mayor capacidad de respuesta a las necesidades de la empresa y sus clientes, por ende el entorno social.

También, es importante recalcar que la utilidad metodológica está referida a la ampliación de conocimientos en materia gerencial, relacionada con un tema de vital importancia como lo es el liderazgo, tema que resulta de interés abordar por estudiantes, profesionales y empresarios, para dar resultados de beneficio personales sociales y lucrativos dentro de una empresa.

Por otro lado, este estudio contiene implicaciones prácticas dado que los elementos para un modelo de liderazgo en empresas del sector comercio y servicio, podrá ser considerado como una herramienta de guía gerencial para

la consecución y garantía de una buena gestión y procedimientos laboral y empresarial dentro del sector en el cual está inserta Máster Industrial C.A., velando y promoviendo el comportamiento y aptitud, así como la capacitación y formación del recurso humano.

De igual modo, se espera que se adopte y ejecuten dichas estrategias insertadas en los elementos para un modelo de liderazgo, que contribuya a garantizar la calidad del gerente primordialmente como figura máxima para la supervisión, ejecución y evaluación de las tareas de ventas, compras y producción que sean llevadas a cabo. Siendo el liderazgo la guía principal de toda organización, es la base del cambio para mejorar una empresa, se debe tener en cuenta los diferentes modelos estratégicos y estrategias gerenciales, aplicables en la organización objeto de estudio.

En cuanto a la línea de investigación, está adscrito al Estudio de las Organizaciones en Relación al Liderazgo, y está orientado a brindar apoyo teórico- documental que sirvan de aporte a todos los estudiantes, lectores e investigadores pertenecientes a cualquier casa de estudio y cursos de carreras que comprendan cátedras y especializaciones gerenciales - administrativas, en el cual deseen abordar este tipo de tópico gerencial, a su vez lograr en lo posible el alcance de las nociones del liderazgo al momento de la inserción profesional en una empresa bien sea pública o privada.

Y por último, cabe destacar la importancia de la investigación en cuanto a mejorar los modelos gerenciales burocráticos o sedentarios, donde no en todos las categorías o perfiles de la organización radica la figura del líder, siendo propósito básico de este estudio promover la presencia de líderes gerenciales como garantes de los logros y objetivos socio-económicos y lucrativos que requiere la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene el propósito de mostrar los basamentos de los diferentes conceptos que van a orientar el sentido de la investigación; conformar el conjunto de proposiciones teóricas interrelacionadas, que fundamentan y explican aspectos significativos del tema, y lo sitúan dentro del área específica del conocimiento. En este capítulo se exponen los antecedentes, las bases teóricas, las bases legales y la definición de términos básicos.

Antecedentes

Con relación a los antecedentes de la investigación, Arias (2012: 106), señala: “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modo o ejemplo para futuras investigaciones”. En tal sentido, se presentan trabajos investigativos vinculados y previos a la investigación que se pretende desarrollar.

En el trabajo Domínguez, L. (2011), para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia presentada ante la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, titulado **Propuesta de un modelo de liderazgo situacional en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el Municipio Valencia Estado**

Carabobo, el tipo de investigación es factible apoyada en una investigación de campo, y en el mismo establece como objetivo general proponer un modelo de liderazgo situacional en las pequeñas y medianas empresas del Municipio Valencia. Se tomaron algunos aspectos del modelo original de Hersey & Blanchard pero adaptados a las necesidades de las pymes. Los resultados muestran que la apertura, disposición y condición de la pequeña y mediana empresa están dadas para que la gerencia procure cambios significativos.

Después de haber analizado el proceso investigativo se llega a las conclusiones, las organizaciones requieren de un recurso humano consecuente, capaz de comprometerse y adaptarse a los cambios, para lograr una visión estratégica, anticiparse a las necesidades y planificar estrategias tendientes a la satisfacción personal de cada uno de los individuos que en ella labora, cabe resaltar el aporte de este trabajo y los modelos que adaptados a sus necesidades les permita mejorar el desempeño del recurso humano en general incluyendo empleados directores y gerentes con la sólida inclinación de que el capital humano es el factor clave del éxito y perdurabilidad de las pymes en el país.

El vínculo o conexión con esta investigación reside en el marco metodológico manteniendo el mismo tipo y diseño investigativo, además de ser un excelente tópico a tocar por investigadores estudiantes, en especializaciones gerenciales debido a la gran importancia de promover el liderazgo y presentar nuevas propuestas innovando así el sistema de gestión gerencial.

Igualmente, Mascaray, J. (2011), realizó una tesis doctoral titulada: **Modelización Mediante Ecuaciones Estructurales de la Influencia de los**

Estilos de Liderazgo en los Ingenieros, presentada ante la Universidad Nacional de Educación a Distancia, cuyo objetivo general fue analizar de forma cuantitativa la influencia del estilo de liderazgo sobre el conjunto de variables seleccionado.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, aplicó una encuesta en la que diferenció las categorías: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y laissez-Faire (ausencia de liderazgo), a la que se accedía mediante una página web, y cuyo propósito era el de cuantificar el estilo de liderazgo percibido por los participantes desde su puesto de trabajo, así como el resto de factores objeto del estudio: confianza en el líder, congruencia de valores entre la persona y la organización, satisfacción en el trabajo y rendimiento. Contó con la inestimable cooperación de colegios profesionales de ingenieros y asociaciones de ex-alumnos de cursos de postgrado, que remitieron a sus asociados correos electrónicos con una carta de presentación.

Concluyó que se han considerado dos factores que presentan una gran importancia para la gestión de la empresa. En primer lugar, el compromiso con la organización, que va a permitir mantener a largo plazo el personal formado y productivo y, por tanto, va a tener como consecuencia una reducción de gastos de adaptación y aprendizaje. En segundo lugar, un factor que ofrece beneficios a mucho más corto plazo, el rendimiento que ofrece el trabajador en el desempeño de sus funciones. Como variables intermedias o moduladoras aparecen en los modelos la confianza en el líder, la congruencia de valores entre la persona y la organización y la satisfacción en el trabajo.

También, Agüero, M. (2010), presentó una investigación ante la

Universidad de Carabobo para optar al título de Especialista en gerencia Pública, titulada: **Gerencia y Liderazgo en la Administración de la Unidad de Atención Integral de Medicina de la Universidad de Carabobo**, tuvo como objetivo evaluar la relación entre la Gerencia y Liderazgo en la administración de la Unidad de Atención Integral de Medicina de la Universidad de Carabobo (UAMI).

La metodología se ubicó en la modalidad documental descriptiva de campo. La población o muestra fue intencional representada por un grupo de (30) personas donde se tomó en cuenta tanto el directivo-gerencial como personal administrativo-asistencial. El instrumento de recolección de información es una encuesta de 30 ítems de amplias alternativas. La validez se determinó a través de expertos. La confiabilidad fue establecida utilizando la fórmula de Alfa de Cronbach. El propósito consistió en evaluar el sistema de gerencia y liderazgo para que así se pueda construir una dinámica tanto competitiva, como cooperativa, en función de los principios gerenciales mediante el manejo de personal, inteligencia emocional, control financiero, y así obtener logros dentro de los valores de pertenencia, la positivismo y la productividad.

Concluyó que dentro de la Unidad de Atención Medica Integral de la Universidad de Carabobo los trabajadores perciben la presencia de un liderazgo porque a su vez los lideres poseen cargos gerenciales desde el punto de vista jerárquico y formal; sin embargo, tomando en cuenta que el liderazgo es una relación establecida entre un líder y varios seguidores voluntarios del mismo, y por ello tal relación puede presentarse en cualquier momento y circunstancia de la vida personal y laboral, no es menos cierto que en la Unidad de Atención Medica Integral de la Universidad de Carabobo las funciones del liderazgo tales como definir el rumbo, alinear a la gente,

motivar, entre otras, están restringidas a las personas de los niveles gerenciales superiores, aun cuando se haga equivocadamente.

A la par, Conde, L. (2010), presentó una investigación ante la Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Gerencia Mención Administración de Empresas, titulada: **El Líder Competitivo como Factor Determinante de las Empresas de Manufactura de Alimentos del Estado Carabobo**, cuyo objetivo general fue determinar el perfil del liderazgo en las empresas manufactureras de alimentos del estado Carabobo que contribuya a su competitividad, el tema se aborda por la necesidad de conocer las características de estos líderes.

La investigación se realizó con un tipo de descriptivo-cualitativo, bajo la modalidad de diseño de campo apoyado en un estudio documental, tomando una población y muestra determinada por saturación conformada por nueve (09), gerentes de empresas de alimentos a los cuales se les se les aplicó una entrevista a profundidad, mediante el resultado se determinó que el perfil de los líderes se caracteriza por un estilo de liderazgo inclinado hacia una mentalidad dirigida a resolver problemas con la ayuda de su equipo.

Entre las conclusiones se determinó que el estilo de liderazgo de los gerentes de las empresas en estudio se inclina hacia una tendencia visionaria, por cuanto instan a toda la organización a interactuar en todas las actividades del proceso administrativo a que cada integrante del grupo desde su lugar de trabajo, capte información, investigue, intercambie y que lo haga con agilidad y generosidad, se recomienda comprometer al grupo de trabajo con objetivos y resultados, delegando poder para alcanzarlos, no hacerse dueño de él, ya que al compartirlo las personas tienen más albedrío, autoridad e información, con la seguridad de que emplearán sus energías

para producir resultados extraordinarios.

Por su parte, Fuerte, F. (2008) en su tesis doctoral denominada **Construcción de Modelo de Liderazgo Organizacional Basados en los Modelo Básicos Clásicos, Neoclásicos y Contemporáneos del Liderazgo**, donde dicho estudio estuvo contemplado a la construcción de un modelo de liderazgo en la Universidad de Castilla, España; donde mediante una previa revisión del contenido de este trabajo se identifica que estuvo basado en estudiar el modelo implantado en esta institución académica y a su vez, construir un modelo de liderazgo para direccionar y ofrecerle una transformación gerencial y organizativa a la misma casa de estudios, basada en modelos de liderazgo y propulsores de grandes teóricos del liderazgo.

Dicho estudio está estrechamente ligado con esta investigación debido a la intención de desarrollar y proponer un modelo de liderazgo para hacer cambiar la ruta o directriz carente de liderazgo en un sistema organizacional además, mantienen la misma línea de investigación que enmarca esta línea de estudio por su factibilidad en el área organizacional. Además fue de excelente aporte para desarrollo investigativo de este trabajo debido a su propósito y contenido, y ambos son de gran relevancia e interés a la hora de accionar un modelo o estilos de liderazgo en una organización o empresa como herramienta gerencial.

Adicionalmente, Córdova, M. (2008), en el trabajo denominado **El Liderazgo en Petróleos de Venezuela en los años de 1999-2000**, presentado ante la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, para optar al título de maestro en gerencia empresarial, en éste se identificaron el sistema de valores de los líderes, se analizaron las concepciones y creencias que orientan su comportamiento y se identificó la actitud de los líderes frente

a los problemas de la Industria. Con el objetivo de determinar el perfil del liderazgo empresarial dentro de la industria de Petróleos de Venezuela en el período 1999-2000.

Metodológicamente, procedió a revisar las teorías que desde 1945 han intentado explicar, desde diferentes perspectivas, los orígenes, desarrollo y ejercicio del liderazgo, en este sentido se revisaron las corrientes psicológicas, situacionales y los nuevos enfoques, a fin de tener basamento teórico para comprender el fenómeno del liderazgo dentro de Petróleos de Venezuela.

El trabajo es importante en la medida que pretende contribuir con el análisis de una situación que lleva a la reflexión y exige el diseño de una política fomentadora de líderes con dominio, conocimientos flexibles, leales y comprometidos con el país

Bases Teóricas

Para el desarrollo de la investigación es necesario describir los distintos fundamentos relacionado al problema investigado, esto proporcionara una visión amplia de los conceptos utilizados por los investigadores para cimentar su proyecto. Según Arias (2006) Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado para sustentar o explicar el problema planteado (p.106). Además fundamentan a la investigación, pues se exponen los principales ejes temáticos que conforman la investigación y los cuales son: El liderazgo y la Gerencia.

Liderazgo

Según Chiavenato (2008:24), “el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines”. En síntesis, el liderazgo se concibe como todo aquel proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización. Resulta necesario alentar a las personas no sólo a desarrollar buena voluntad para trabajar sino también una disposición de hacerlo con honestidad, intensidad y confianza.

Otra concepción de liderazgo, es la que aportan Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001):

La definición de liderazgo implica que involucra el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden involucrar liderazgo. Un segundo elemento en la definición implica la importancia de ser un agente de cambio, ser capaz de afectar el desempeño y la conducta de los seguidores. Por último, la definición se focaliza en el logro de metas individuales y grupales por parte del líder. (p.308).

En este sentido el líder posee la influencia en el grupo a través, de las relaciones interpersonales en las que pueda transmitir en forma clara sus ideas hasta que los seguidores terminen viéndola en sí misma, dichas ideas y propósitos expuestos por el líder, además de adaptarse los posibles

cambios dentro de su entorno que por consiguiente al logro de las metas y objetivos propuestos en el grupo.

Por su parte, Kotter (1988:20), precisa que “El proceso de transformación dentro de las organizaciones, basadas en un interesante trabajo de investigación que incluyó en su momento numerosas entrevistas y encuestas a gerentes de empresas de diversos sectores”.

Interpretando a Kotter (ob. cit), se puede hacer mención a que muchas personas todavía confunden un ejecutivo de alto nivel con un líder, lo cual se considera un gran error. Para él, el líder auténtico crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados lo sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas. Sobre este planteamiento es que se desarrolla la idea central del texto.

En síntesis, el autor destaca las estrechas relaciones que el liderazgo guarda con aspectos organizacionales de carácter sustantivo como lo son la eficacia organizacional, la supervisión y la toma de decisiones. De igual manera, caracterizar y analizar el estilo de dirección y liderazgo sirve para orientar los procesos de valoración, entrenamiento, formación y desarrollo de los directivos organizacionales.

Según Mcshane y Von Glinow (2010), el liderazgo puede jugar un papel importante para el éxito de una organización. Más que socavar la coordinación entre los empleados de primera línea, los supervisores realizan una labor de fortalecimiento de la coordinación gracias a la estimulación y el

asesoramiento. La coordinación de relaciones tiene, a su vez, un efecto drástico tanto en el rendimiento de calidad como en el rendimiento eficiente.

Una nueva concepción del liderazgo, necesaria para el mantenimiento de las organizaciones actuales, consiste en el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

En este sentido, gerenciar y liderar son elementos que se deben combinar para el logro de un fin común y eficaz, sin olvidar la importancia que tiene ese trabajo en equipo, núcleo central de la eficacia colectiva, donde las funciones, las normas, el desarrollo y la cohesión juegan un papel primordial para que estos puedan alcanzar un alto grado de efectividad, convirtiéndose en una fuente potencial de éxito y de realización personal. Saber cuáles son las competencias de los líderes eficaces permite a las empresas contratar a las personas mejor preparadas para llevar a cabo las funciones del liderazgo formal.

De allí, que el liderazgo en el comportamiento organizacional se ve detallado en el comportamiento de los directivos, de donde se genera dos estilos; uno que representa el comportamiento orientado hacia las personas, donde se demuestra confianza y respeto hacia los subordinados; y el otro se centra alrededor del comportamiento orientado hacia el trabajo o las tareas, asignando trabajos específicos a los empleados, aclarándoles cuáles son

sus obligaciones y los procedimientos, y asegurándose que cumplan con las normas de la organización y estimulándolo para que desplieguen toda su capacidad de rendimiento.

Según Mcshane y Von Glinow (ob. cit), los estilos de liderazgo se aplican depende de la situación, el líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud de allí nace lo que se conoce como la perspectiva de contingencia del liderazgo, donde se supone que los buenos líderes saben adaptar sus estilos a la situación inmediata. La perspectiva de contingencia tiene un enfoque supervisor que se ocupa de gestionar a los empleados y no de dirigirlos hacia el futuro.

Características del Liderazgo

El liderazgo presenta varios aspectos que lo caracterizan, los cuales son puntualizados y descritos por Smell (2005: 317):

- Empuje. El empuje se refiere a un conjunto de características que reflejan un nivel de esfuerzo elevado. El empuje incluye grandes necesidades de logro, esfuerzo constante por mejorar, ambición, energía, tenacidad (persistencia ante obstáculos) e iniciativa.
- Motivación de liderazgo. Los grandes líderes no sólo tienen empuje: quien dirigir: tienen una gran necesidad de poder y prefieren estar en posiciones de liderazgo que en puestos de seguidores.

- **Integridad:** La integridad es la correspondencia entre las acciones y las palabras. La honestidad y la credibilidad, aparte de ser características deseables por sí mismas, son especialmente importantes para los líderes porque inspiran confianza en los demás.
- **Confianza en uno mismo:** La confianza en uno mismo es importante por diversas razones. El rol de liderazgo es desafiante y los reverses son inevitables. La confianza en sí mismo permite al líder superar obstáculos y tomar decisiones a pesar de las incertidumbres, e infundir confianza en otros.
- **Conocimiento del negocio:** Los líderes efectivos tienen un grado elevado de conocimiento acerca de las industrias, compañías y cuestiones técnicas. Además, necesitan contar la inteligencia suficiente para interpretar información abundante.

Teorías Relacionadas con el Liderazgo

Teoría de los Rasgos

Se basa en atributos de personalidad, sociales, físicos e intelectuales; que describen a un líder y permiten diferenciarlos de los no líderes, sin embargo, la presencia de ciertos rasgos incrementa las probabilidades de tener éxito como líder, pero ninguno de los rasgos lo garantiza. Esta tendencia por Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli (1940-1950). Según Robbins (2004:314) son “teorías que consideran cualidades y características

personales que distinguen a los líderes de los que no lo son”. Es decir que un líder se puede distinguir por sus rasgos, así como también este mismo autor, Robbins (2004:314) afirma que “desde la década de 1930 se buscan atributos personales, sociales, físicos o intelectuales que describan y distinguan a los líderes de los demás”. Sin embargo, esta teoría quedó en el fracaso ya que es evidente que los líderes no se distinguen por sus rasgos sino por sus cualidades, además de que las investigaciones que se han realizado para aislar los rasgos del liderazgo han terminado en puntos muertos.

Teorías del Comportamiento

Se fundamentan en estudiar el comportamiento de los líderes eficaces. De acuerdo con la teoría, si los estudios del comportamiento son los que permiten encontrar los elementos determinantes y cruciales del liderazgo, se podría capacitar a las personas para ser líderes. En estas teorías se encuentran cuatro estudios principales:

- Estudios de Ohio State (1945): Esta teoría surgió de la Universidad Estatal de Ohio, en donde la conducta del líder se rige por los empleados, en esta teoría se encontraron estilos de liderazgo llamados iniciativa de estructura y consideración. Según Robbins y Coulter (2005) se definen de la siguiente manera:

Iniciativa de estructura: Grado en el que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en el intento de conseguir las metas.

Consideración: Grado en el que es probable que el líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y por sus sentimientos. (p. 316).

Sin embargo, se llegó a la conclusión de que era necesario integrar lo relacionado a los factores situacionales para llegar a ser una teoría suficientemente confiable.

- Estudios de la Universidad de Michigan (1961): Los estudios realizados en la Universidad de Michigan, se encuentra dentro de las teorías conductuales de liderazgo en donde se destacaron dos estilos de liderazgo, el líder orientado a los empleados y el líder orientado a la producción. Según Robbins y Coulter (2005), se definen de la siguiente manera:

Líder orientado a los empleados: postura que destaca las relaciones entre personas. Se adopta un interés especial en las necesidades de los individuos y se aceptan las diferencias de los miembros.

Líder orientado a la producción: líder que subraya los aspectos técnicos o de tareas del trabajo. (p. 317).

No obstante, el estilo que solía ser el más aceptado era el orientado a los empleados ya que se vincula más hacia la satisfacción laboral y la motivación a diferencia del estilo orientado a la producción en donde se destaca menos satisfacción laboral.

- La rejilla gerencial (1964): uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante, se ha usado ya que todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

La rejilla tiene dos dimensiones preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton en esta caso la expresión "preocupación por" significa "cómo" se interesan los administradores en la producción o "cómo" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo. La "preocupación por la producción" incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, prostaff, la eficiencia labora y el volumen de producción. La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

- Estudios escandinavos (1964): Su enfoque está referido a que ante los cambios del mundo, los líderes eficaces deberían exhibir un comportamiento orientado al desarrollo. Al respecto, Amorós

(2007), la premisa de los estudios escandinavos es que en un mundo cambiante los líderes deberían mostrar un comportamiento orientado al desarrollo, dado que son los que valoran a la experimentación, buscan nuevas ideas, generan y ponen en práctica el cambio. Al parecer los líderes que demuestran un comportamiento orientado al desarrollo tienen más subordinados satisfechos.

Modelo de trayectoria-Meta de Robert House y Dessler (1971)

Este modelo es otro de los tantos modelos situacionales. En todos los modelos situacionales implica que se requiere que el líder tenga la capacidad de realizar un diagnóstico previo al concepto de sus objetivos o metas propuestas, en esta perspectiva el líder evalúa su efectividad y lo hace a través de los logros alcanzados, es decir si el líder logra sus propósitos y objetivos podrá evaluar su efectividad. Un líder efectivo no da órdenes sino que por el contrario escucha a los miembros del grupo e incluso en algunos casos permite que el grupo tome la decisión, en este sentido por consiguiente el líder puede marcar la pauta y corregir algunas propuestas, pero en ningún caso sólo se limita a mandar.

El modelo de trayectoria – meta según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001:323) “sugiere que un líder necesita influir en las percepciones de metas laborales, metas de auto – desarrollo y caminos hacia el logro de metas”. Es decir, que la clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre conducta y metas. Lo hace definiendo puestos y funciones, promoviendo la participación de los miembros del grupo en relación a sus

metas, iniciando la participación de los miembros del grupo, promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, aumentando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral.

La teoría de la trayectoria – meta tiene enorme importancia para los administradores ya que el líder efectivo tiene que establecer su misión y objetivos claros para trabajar en la solución de los problemas que están latentes en el camino y a su vez debe ir tomando en cuenta el locus de control negativo que pueda haber para adaptar el estilo de liderazgo. Daft (2006: 98-99) refleja cuatro estilos de liderazgo trayectoria – meta:

- El liderazgo de apoyo exhibe interés por el bienestar a las necesidades personales de los subordinados. El líder observa su comportamiento abierto, amigable y accesible, además crea un clima de equipo y trata a los subalternos como iguales.
- El liderazgo directivo explica a los subalternos exactamente que se supone que deben hacer. El comportamiento del líder incluye planear, preparar programas y establecer metas de desempeño y normas de comportamiento, y hace hincapié en la observación de reglas y reglamentos.
- El líder participativo consulta a los subalternos antes de decidir. El comportamiento del líder incluye solicitar opiniones y sugerencias, fomentar la participación para tomar decisiones y reunirse con los subalternos en sus lugares de trabajo.

- El liderazgo orientado al logro establece metas claras y desafiantes para los subordinados. El comportamiento del líder subraya el desempeño de gran calidad y la superación del desempeño corriente.

Modelo de Fiedler

Según Amorós (2007), se basa en que el desempeño eficaz de un grupo va a depender del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y de la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler elaboró un instrumento llamado cuestionario del compañero de trabajo menos preferido, en el que intenta medir si una persona está orientada a la tarea o a las relaciones. Además identificó tres situaciones de contingencia:

- Relaciones líder – miembro: el grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
- Estructura de la tarea: el grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos.
- Posición de poder: el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salarios.

Teoría de la Atribución del Liderazgo

Plantea que el liderazgo es una atribución que la gente formula respecto de otros individuos. En el marco de la atribución, los investigadores han

encontrado que se caracteriza a los líderes como personas que tienen rasgos como inteligencia, personalidad extrovertida, fuertes habilidades de expresión verbal, energía, comprensión y diligencia. (Kelley 1972, McElroy 1982). Al respecto, Robbins (2004: 353), que esta teoría “ha mostrado que las personas señalan en los líderes características como inteligencia, sociabilidad, facilidad de palabra, agresividad, entendimiento y diligencia”.

Teoría del Liderazgo Carismático

La teoría del liderazgo carismático señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan determinados comportamientos. Se basa en la suposición de que el carisma consiste en un fenómeno atribucional, es decir, los seguidores observen la conducta del líder y le atribuyen cualidades carismáticas. Los teóricos de este enfoque son House (1977), Burns (1978), Bass (1985) y Conger y Kanungo (1987).

La teoría del liderazgo carismático, según lo exponen Robbins y De Cenzo (2002: 358), dice que “los seguidores atribuyen a los líderes capacidades heroicas o extraordinarias cuando éstos observan ciertos comportamientos”.

Liderazgo Transaccional

En esta tendencia los líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que

se desempeñen y la tarea a desarrollar. El autor de esta teoría fue Bernard M. Bass (1985). Al respecto, Ayoub (2011), acota:

El líder transaccional es aquel que se acerca a su seguidor con el objeto de intercambiar una cosa por otra de forma instrumental (trabajos por votos, subsidios por contribuciones a campaña. Se implican valores modales o instrumentales, los que se refieren a modos de conducta para alcanzar fines y que son relevantes en el intercambio, como la honestidad, integridad, equidad, honor responsabilidad. (p. 64)

Liderazgo Transformador

Los líderes en esta teoría proporcionan una consideración individualizada y estímulo intelectual, inspira a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales para bien de la organización, proyectando un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores. Además poseen carisma. Autores Tichy y Devana (1989). Piter Koestembaum (1991). En este sentido, Ayoub (ob. cit), expresa:

El líder transformador busca elevar el nivel de conciencia del seguidor sobre la importancia y valor de alcanzar las metas planteadas y la forma de lograrlo: motivar para que vayan más allá de sus expectativas y por encima de sus propios intereses a favor del grupo, de la organización o del país. (p. 64).

Modelos Vroom-Yetton y Vroom-Jago

El modelo de Vroom - Yetton según Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001:341) “especifica los procedimientos de liderazgo en toma de decisiones más eficaces en cada una de las distintas situaciones: dos autocráticas (AI, AII); dos consultivas (CI, CII); una orientada hacia las decisiones conjuntas de líder y grupo (GII)”. En consecuencia, el modelo de Vroom -Yetton se desarrolló para ayudar a los administradores a decidir cuándo y en qué amplitud deberían abarcar a los subordinados en la resolución de un problema en particular. Por otro lado, con relación al modelo de Vroom – Jago, los autores Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001: 341), sostienen lo siguiente: “Emplean procesos de decisión iguales a aquellos del modelo de Vroom – Yetton original. Los términos para describir los procesos de decisión AI, AII, CI, CII y GII, habiendo agregado GI y DI para problemas individuales son llevados intactos desde el modelo anterior”.

Sin embargo, Vroom y Yago critican la teoría de la trayectoria-meta porque no toma en cuenta la situación dentro de la cual los administradores deciden involucrar a los subordinados.

Modelo del Diamante de Liderazgo

El diseño de este modelo se fundamenta en cuatro estrategias: visión, realidad o realismo, ética y valor, donde define a su vez los factores críticos del éxito. Celis y Hernández (2006:63), destacan que Koestenbaum creador del modelo, fundamenta sus planteamientos sobre el liderazgo en la

necesidad de lograr la grandeza interna, se refiere a las personas de calidad; por lo que expresa que el liderazgo es adoptar una forma de pensar y actuar nueva donde se brinde apoyo, se aplique la razón y la intuición. El creador del modelo, enuncia una serie de estrategias que le permite al líder obtener la grandeza interna: un líder visionario, realista, ético y con valor.

Por tanto, se comenta lo señalado por el autor Koestenbaum (1999:35) quién explica, que cada uno de estos elementos adopta un factor clave en el desarrollo del liderazgo, las cuales son:

- Visión: Capacidad pensar de forma amplia que permita considerar las diferentes variables que presenta el entorno en donde se desenvuelve el líder, permitiendo la realización de estrategias con creatividad y audacia.
- Realidad: Actuar de acuerdo a las situaciones presentes y futuras, inmediatas y no al pasado, conocer el ambiente interno y externo de la organización, además de estar consciente de la rapidez del cambios.
- Ética: Elemento relevante, por representar la integridad y valores morales que posee un líder para relacionarse con las demás personas, es la perspectiva que permite expresar su sabiduría.
- Valor: Es la iniciativa a correr riesgo, permitiendo despertar el poder de actuar de forma constante al logro de un objetivo conociendo la incertidumbre del contexto.

Finalmente, el modelo plantea que si un liderazgo no coloca en práctica la estrategia de la grandeza interna antes comentadas, se presentan problemas

en la dirección de las organizaciones, lo que da como resultado el posible descuido de algunas de ellas.

Es por ello, que tomando en cuenta estas consideraciones se puede decir que, un líder que posea estas herramientas o goce de estos elementos bajo un discurso congruente entre las palabras y las acciones, podrá distinguirse y alcanzar una ventaja competitiva; ya que la grandeza interna busca trascender en lo personal, mantener presente los principios, ser humilde, ser auténtico, ser enfático, ser de mente abierta.

Por otra parte, sobre los estilos de dirección y liderazgo, House y Aditya (1997:62), plantean que aunque el fenómeno del liderazgo ha existido desde la Antigüedad. Su estudio sistemático social comenzó sólo a principios de los treinta. Según dichos autores, a lo largo de tales estudios existen cuatro principales perspectivas teóricas:

- 1) La teoría de rasgos,
- 2) Las teorías del comportamiento
- 3) Las teorías contingenciales
- 4) La teoría integral

Por otra parte, autores como House y Aditya (1997) plantean que a lo largo del desarrollo de los estudios sobre los estilos de dirección y liderazgo pueden identificarse cuatro principales perspectivas teóricas. En el cuadro 1 se presenta una síntesis de éstas.

Cuadro 1. Perspectivas Teóricas de los Estilos de Dirección y Liderazgo

Perspectiva	Orientación	Autores / Teorías
Rasgos	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.	Fayol
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo.	McGregor Lewin Likert Blake y Mouton
Contingencia	Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.	Fiedler Hersey y Blanchard
Integrales o Emergentes	Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	Transformacional Bédard

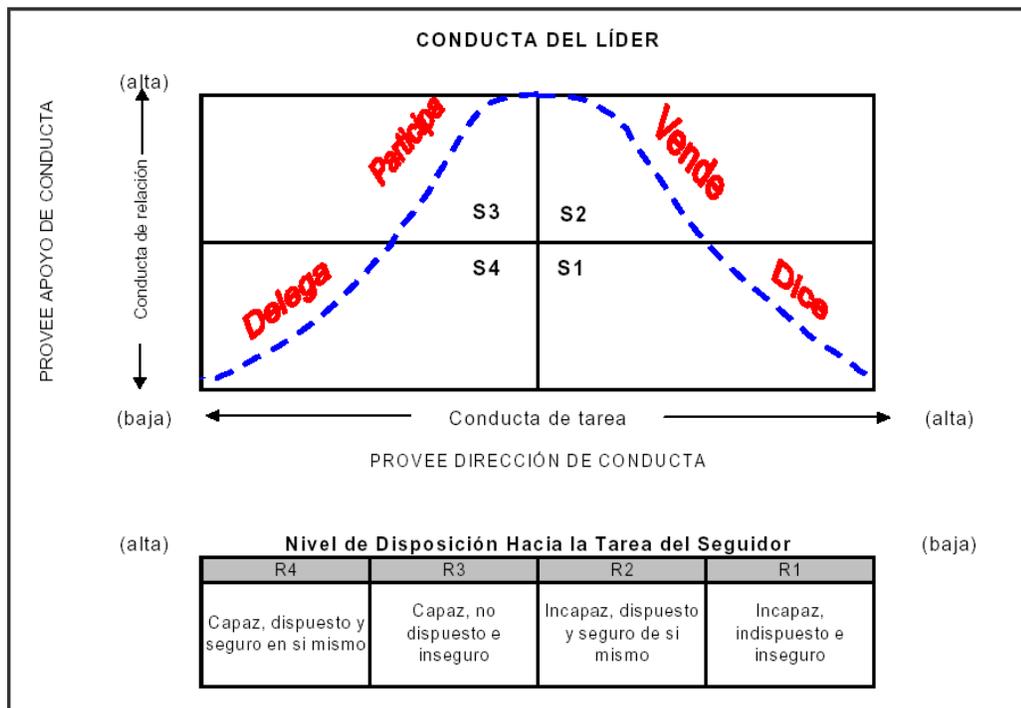
Fuente: Sánchez (2007).

Partiendo de las perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo, se observa que gran parte de los aportes se desarrollaron sobre la base del análisis del comportamiento del dirigente, cuyas ideas dieron origen a la segunda perspectiva. Allí, el comportamiento presentado por los dirigentes fue analizado a la luz de dos énfasis que éstos podían evidenciar. Los énfasis a que hacen referencia los estilos basados en el comportamiento son: las Tareas, esto es, la orientación específica a resultados y/o aspectos concretos de la producción, y las Personas, que alude a la orientación hacia la gente.

Modelo de Liderazgo Situacional propuesto por Paúl Hersey y Kenneth Blanchard

La teoría situacional propuesta por Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard, sostiene que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la 'madurez' de los subordinados. Hersey y Blanchard definen la madurez no como la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea. Para Hersey y Blanchard, la relación entre el director y los subordinados pasa por cuatro fases, que se muestran en el siguiente gráfico:

Figura 1. Modelo de Liderazgo Situacional



Fuente: Kennnet Blanchard. La Administración y el comportamiento Humano.(1998)

Así el liderazgo situacional se enfoca en lo apropiado y en la efectividad de los estilos de liderazgo en acuerdo con la disposición del seguidor. Este

ciclo puede ser ilustrado por una campana sobrepuesta en los cuatro cuadrantes del liderazgo como se observa en la figura 1.

En ella se observa la relación entre el nivel de disposición del seguidor para cumplir con un objetivo de trabajo particular con el adecuado estilo de liderazgo de un gerente o director para maximizar el desempeño del seguidor. Es importante aclarar que la figura representa dos diferentes fenómenos. El estilo apropiado de liderazgo (conducta del líder) para los niveles observados por el nivel de disposición del seguidor, es representado por la línea curva que corre a través de los cuatro cuadrantes de liderazgo. El nivel de disposición del individuo o grupo que está siendo supervisado es representada bajo del modelo de liderazgo como un rango continuo desde el nivel bajo al nivel alto.

Por lo tanto, en la fase Inicial, en que los subordinados ingresan en la organización, lo más adecuado es una gran orientación del gerente a las tareas. Hay que enseñarles sus tareas y familiarizarlos con las reglas y procedimientos. En esta etapa, un gerente causará la ansiedad y confusión a los empleados de nuevo ingreso. Pero una relación participativa con los empleados también sería inapropiada según Hersey y Blanchard, porque todavía no se les puede considerar como colegas.

Segunda Fase: A medida que los subordinados empiezan a aprender sus tareas, la administración orientada a ellas sigue siendo indispensable, pues todavía no están dispuestos o no pueden aceptar toda la responsabilidad, sin embargo, la confianza y respaldo del gerente pueden aumentar conforme se familiarice con los subordinados Así pues, puede empezar a utilizar comportamientos orientados a los empleados.

En la tercera fase aumentan la capacidad y motivación para el logro de los empleados, y estos empiezan a buscar una mayor responsabilidad. El gerente ya no tendrá que ser directivo (incluso puede resultar molesta una supervisión estrecha). Pero el gerente seguirá mostrando apoyo y consideración a fin de fortalecer la decisión de los subordinados de obtener una responsabilidad mayor.

Y conforme los subordinados van adquiriendo gradualmente más confianza, entran en la última fase, donde se tornan más auto directivo y logran mayor experiencia, el gerente puede reducir el grado de apoyo y estímulo entonces son independientes sin que necesiten ni esperen una relación directiva con su gerente.

Para comprender completamente el concepto de liderazgo situacional es necesario conocer la definición del nivel de disposición como la habilidad y deseo de una persona para tomar responsabilidad por dirigir su propia conducta. Las variables de disposición hacia las tareas deben ser consideradas solo con relación a una tarea específica a ser desarrollada. Es decir, un individuo (o grupo) no está en el mismo nivel de disposición para todas las tareas. La gente tiende a variar su desempeño dependiendo de la tarea, función u objetivo.

Los componentes básicos del liderazgo situacional son cuatro: 1) ordenar, 2) persuadir, 3) participar y 4) delegar, los mismos se describen brevemente a continuación:

Ordenar: El líder define el qué, cómo, cuándo, dónde, la comunicación es casi unilateral. Da instrucciones específicas. Cuando el seguidor no quiere ni puede realizar la tarea, no tiene madurez emocional ni de conocimientos.

Persuadir: El líder permite la comunicación bilateral: admite que el seguidor exponga sus puntos de vista, pero que no tome las decisiones. El seguidor empieza a querer pero no puede o viceversa.

Participar: La comunicación es bilateral, el líder y los seguidores toman decisiones.

Delegar: El líder confía decisiones importantes en sus colaboradores.

La teoría situacional del liderazgo ha despertado interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, no estático. Hay que evaluar en forma constante la motivación, capacidad y experiencia de los subordinados, a fin de determinar qué combinación de estilos será la más indicada. Si el estilo es el adecuado, según Hersey y Blanchard, no sólo los motivará, sino que además los llevará a la madurez.

En cuanto al modelo de liderazgo situacional, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), lo enfatizan de la siguiente manera:

La conducta del líder: Hersey y Blanchard usaron los estudios de la Universidad de Ohio para desarrollar cuatro estilos de liderazgo disponibles para los gerentes.

Decir: El líder define los roles necesitados para hacer el trabajo y le dice a sus seguidores que, donde, cómo y cuándo realizar las tareas.

Convencer: El líder proporciona a sus seguidores inserciones estructuradas pero también es un líder de apoyo.

Participar: El líder y los seguidores comparten las decisiones acerca de cómo completar mejor un trabajo de alta calidad.

Delegar: El líder proporciona poca instrucción específica o apoyo personal a sus seguidores.

Factores Situacionales: Un seguidor estará más propenso a adoptar una mayor responsabilidad en la medida que los otros estilos de liderazgo lleguen a ser más efectivos. (p.326).

Hersey y Blanchard establecen que el liderazgo exitoso se logra seleccionando el mejor estilo de liderazgo, sin embargo no existe un mejor estilo, pero esta teoría se basa en las situaciones del líder y la disposición de sus seguidores considerando cuatro estilos de liderazgo D1, D2, D3 y D4, esto es Información (alto en tareas y bajo en relaciones), venta (alto en tareas y relaciones), participativo (bajo en tareas y alto en relaciones) y Delegación (bajo en tareas y relaciones).

Gerencia

La gerencia para Ducker (2014: 11), “es la razón de ser de una empresa comercial, es que suministra bienes y servicios económicos. Su esencia es la realización económica”. De acuerdo con esta cita, se puede señalar que tiene como función desarrollar el proceso gerencial el cual está constituido por cuatro (04) fases, como son: la planificación, la organización, la ejecución y la evaluación del plan estratégico, con el propósito de lograr una gestión gerencial efectiva.

Ahora bien, la función de gerenciar corresponde al gerente, quien debe ser un líder cuya responsabilidad es la de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado, y para ello debe prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las operaciones, de tal manera que logre el éxito organizacional y empresarial.

Competencias del Gerente

Las competencias del gerente son definidas por Hellriegel, Jackson y Slocum (2006), como:

Conjunto de conocimientos, habilidades, comportamiento y actitudes que necesita un gerente a fin de ser efectivo en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos escenarios de organización. Identificamos seis competencias específicas que son importantes en particular: comunicación, planeación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, globalización y manejo de personal. Estas competencias son transferibles de una organización a otra. (p. 14).

De acuerdo con lo expuesto por los autores, es de resaltar que las competencias de un gerente, las cuales les permiten ser competitivo, principalmente son comunicación, planeación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, globalización y manejo de personal.

Por su parte, Robbins y De Cenzo (2009: 14), definen las competencias

gerenciales como el “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente”.

En correspondencia con la definición aportada por Robbins y De Cenzo (2009), es importante señalar que las competencias gerenciales están referidas a los conocimientos, habilidades y actitudes que tiene el gerente para desempeñar sus funciones de la mejor manera posible.

Así mismo, Crosby (1991), reseñado por Marchant (2005), plantea que un gerente debe exhibir los siguientes aspectos como son:

- Un estudiante perpetuo: el flujo constante de la información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar, estando constantemente en búsqueda de información.
- Ético: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás.
- Siempre disponible: las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso.
- Decidido: los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder.
- Energético: la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás.

- Fiable: un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de la organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al jefe.
- Sensato: al convertirse en gerentes hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización.
- Modesto: resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido.
- Apasionado: Centrado en el trabajo.

Spencer y Spencer (1993), reseñado por Palomo (2008: 65) elaboró un modelo de competencias para el gerente, basado en lo siguiente:

- 1) Acción y obtención de resultados: Sus competencias son las siguientes:
 - Orientación a la obtención resultados: Se refiere al hecho de trabajar bien o de alcanzar estándares de excelencia.
 - Preocupación por el orden, la calidad y la precisión: Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre existente en el entorno.
 - Iniciativa: Orientada a la acción no prevista o esperada.
 - Búsqueda de información: Implica realizar un esfuerzo por recabar más información, no conformándose con la que ya se tiene.

- 2) Ayuda y servicio a las personas: Se compone de las competencias siguientes:
- Comprensión interpersonal: Implica intentar entender a los demás.
 - Orientación al cliente: Significa hacer un esfuerzo por descubrir y resolver las necesidades de los demás.
- 3) Impacto e influencia: Sus competencias son:
- Impacto e influencia: Evidencia la intención de persuadir, influir, convencer o impresionar a los demás.
 - Conciencia organizacional: Se refiere a la habilidad de comprender las relaciones de poder existentes en la propia organización o en otras organizaciones, y en el caso de niveles altos de la organización, entender su posicionamiento en relación a otras corporaciones.
 - Construir relaciones: Actúa creando o manteniendo un ambiente de amistad de relaciones cálidas o redes de contactos entre las personas que son o que algún día pueden ser útiles para alcanzar los objetivos propuestos.
- 4) Gerencial: Se conforma de las siguientes competencias:
- Desarrollo de las personas: Pretende enseñar a fomentar el desarrollo de una o varias personas. Su esencia es lograr el desarrollo y aprendizaje de los demás e identificar el nivel apropiado de desarrollo.
 - Asertividad y Uso del poder: Ser asertivo expresa el propósito individual de hacer que los demás cumplan lo que desean. El comportamiento directivo presenta un componente de decir a las personas lo que tienen que hacer.
 - Trabajo en equipo y cooperación: Implica una sincera voluntad de

trabajar conjuntamente en contra de las ideas de trabajar separadamente o de forma competitiva.

- Liderazgo del equipo: Es manifestar la intención de asumir el rol de líder de un equipo o de un grupo de personas. Implica la voluntad de liderar a los demás.

5) Cognitivo: Sus competencias son:

- Pensamiento analítico: Es la capacidad de comprender una situación a partir de fragmentarla en varias partes de menor tamaño, o descubrir las implicaciones de una mejor situación en distintos pasos de causalidades.

6) Pensamiento conceptual: Implica entender una situación o problema a partir de varias piezas sueltas y ver su globalidad. Es decir, identificar modelos y conexiones entre las situaciones que no son obvias; identificar los aspectos clave o fundamentales de las situaciones complejas.

- Experto en aspectos técnicos, profesionales y de gestión: Incluye tanto ser maestro de un conjunto de conocimientos relacionados con el trabajo, como la motivación de expandir, utilizar y hacer llegar a otras personas ese conocimiento relacionado con el trabajo.

7) Eficacia personal: La conforman las competencias siguientes:

- Autocontrol: Es la habilidad de una persona de tener las emociones bajo control y de contrarrestar situaciones negativas, de afrontar la oposición y la honestidad de los demás a trabajar en situaciones de estrés.
- Confianza en sí mismo: Es el hecho de que una persona crea en

sus capacidades para llevar a cabo una tarea. Tener confianza personal para enfrentar situaciones muy exigentes, tomar decisiones o dar opiniones y gestionar los errores de forma constructiva.

- Flexibilidad: Es la capacidad de adaptarse y de trabajar en una amplia variedad de situaciones, individuales o de grupo.
- Compromiso organizacional: Es la habilidad personal y la buena voluntad de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y o objetivos de la organización, y de actuar de tal manera que se promocionen los objetivos y necesidades de la organización.

Bases Legales

La investigación está fundamentada legalmente por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, según Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de fecha 24 de marzo de 2000, específicamente en los artículos 87 y 88. El primero de éstos hace referencia a que toda persona tiene derecho a obtener una ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa; mientras que el segundo contempla la garantía de igualdad y equidad que proporciona el estado a hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo.

De este modo estos artículos hacen referencia a el derecho que tiene los ciudadanos y ciudadanas del país en insertarse en el ámbito laboral para subsistir y formar parte del aparato productivo, económico del país, asimismo hace énfasis en la participación involucraría en el seno laboral de manera

equitativa.

Definición de Términos Básicos

Actitudes: juicios de valor en cuanto a objetos, personas o hechos.

Capacidades: Constituyen propiedades o cualidades del hombre que lo hacen apto para realizar con éxito algunos tipos de actividades socialmente útiles.

Delegador: Delega responsabilidades y toma de decisiones.

Estilos de Liderazgo: Los diferentes patrones de conducta que favorecen los líderes durante el proceso de dirigir e influenciar a los trabajadores.

Funciones del Liderazgo: Las actividades de apoyo al grupo y relación de funciones que tienen que desempeñar el líder o alguien más, para que el grupo las lleve a cabo de manera efectiva.

Gerente: Es aquella persona que en una determinada empresa u organización tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar y dar órdenes y de lograr que las cosas se hagan para poder cumplir cierta y correctamente con el objetivo y la misión que promueve la organización.

Líder: es aquella persona que es capaz de influir en los demás.

Motivación: lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

Organización: Conjunto de estructuras, sistemas, normas, procedimientos, funciones y actividades. Coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridades y responsabilidades.

Persuasivo: Trata de vender sus decisiones dando explicaciones y aclarando detalles.

Productividad: Producción de una unidad productora por unidad de tiempo, esto es el resultado de la producción de alguien en un determinado período de tiempo.

Recurso Humano: se le denomina al conjunto de los empleados o colaboradores de una organización.

Situación: Estado o condición de una persona o de una cosa.

Supervisar: Es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.

Toma de Decisiones: Proceso mediante el cual se elige entre diferentes alternativas, un curso de acción que permita alcanzar un objetivo, resolver un problema o solucionar un conflicto.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este marco representa un mecanismo de control de la investigación, ya que los investigadores pueden verificar, por cada fase cumplida, si se van logrando de manera secuencial los logros parciales del estudio. Cabe citar a Sabino (2002: 118) quien señala que el marco metodológico puntualiza: “En cuanto a los elementos que es necesario operacionalizar pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables”.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, esta sección se presenta la naturaleza de la investigación, diseño de la investigación, población y Muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de análisis de datos.

Naturaleza de la Investigación

La investigación está enmarcada dentro de la modalidad de campo, que según Ramírez (2006: 19), “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables”. En tal sentido, la investigación es de campo porque se ejecutó directamente en una empresa del sector comercio y servicio, como es Máster Industrial, C.A. ubicada en Valencia estado Carabobo; es decir los datos fueron

recopilados directamente en dicha empresa, mediante la aplicación de un instrumento de recolección de datos

De acuerdo con el nivel, la investigación es descriptiva, de la cual Arias (2006: 24), alude: “Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. En concordancia con lo citado, vale señalar que la investigación tiene un nivel descriptivo porque se identificaron los rasgos más relevantes del liderazgo y se caracterizará el modelo de liderazgo existente en Máster Industrial, C.A.

Diseño de la investigación

Sabino (2002: 63), define diseño de la investigación como “una estrategia de trabajo que el investigador determina una vez que haya alcanzado suficiente claridad respecto a su problema y que oriente y esclarece las etapas que habrán de acometerse posteriormente”.

Esta investigación se encuentra enmarcada bajo un diseño no experimental y transeccional, ya que los fenómenos fueron observados sin alterar la forma en que ocurren naturalmente en su contexto, con el fin de analizarlos, luego de obtener la información que permitió inferir acerca del problema de la investigación.

En tal sentido, en cuanto al diseño no experimental, Balestrini (2006: 18), refiere: “se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural y en este sentido, no se manipulan variables de una

manera intencional”. Por lo tanto, en relación a la definición de Balestrini (ob. cit), vale recalcar que los datos fueron recopilados directamente al personal que trabaja en la empresa Máster Industrial C.A., al cual se les aplicó un instrumento, cuyas variables no fueron manipuladas.

Población

Sabino (2002:83), define como población en un sentido amplio, “no es más que eso, una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”. A los fines de esta investigación, la población estuvo conformada por el personal de la empresa Máster Industrial, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua del estado Carabobo, que son en su totalidad veintitrés (23) personas. A continuación se presenta la distribución de la población, mediante el cuadro 3.

Cuadro 2. Distribución de la población

Máster Industrial, C.A.	Distribución de la Población	
Departamentos	F	%
Ventas	06	20
Compras	03	13
Atención al cliente	11	47
Inventario	03	20
TOTAL	23	100%

Fuente: Máster Industrial, C.A.(2015)

Muestra

Tamayo y Tamayo (2006: 115), expresa que “cuando seleccionamos algunos de los elementos con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual están tomados, nos referimos a la muestra”. La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal refleja las características que definen la población.

En relación a la muestra se seleccionó el total de personas que laboran en la empresa Máster Industrial, C.A., es decir 23 empleados, se consideró que no fue necesario aplicar algún criterio muestral, dado que es un censo, definido por Pineda (2004: 549), como: “recolección de datos de cada elemento de una población”. En tal sentido, se tomaron todos los elementos de la población.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según, Arias (2006: 53), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Son ejemplos de técnicas, la observación directa, la encuesta y la entrevista, el análisis documental, de contenido, entre otros. En cuanto a los instrumentos, Arias (ob. cit: 53), afirma que: “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”. Entre las técnicas e instrumentos de recolección de datos, que fueron empleadas en la investigación para dar cumplimiento a los objetivos específicos, se encuentran las siguientes:

Encuesta: Según Tamayo y Tamayo (2006: 24), la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.

Cuestionario: Al respecto, Tamayo y Tamayo (2006: 124), señala que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”. Para el desarrollo de esta investigación se utilizó como instrumento el cuestionario de preguntas dicotómicas cerradas, con alternativas de respuesta Sí y No, el cual consta de 20 preguntas cerradas y está dirigido al personal que trabaja en la empresa Máster Industrial C.A de Valencia Estado Carabobo. (Véase Anexo A: Cuestionario).

Validez del Instrumento

La validez constituye uno de los principales requisitos que debe poseer un instrumento de medición, Namakforoosh (2005: 227) señala: “se refiere al grado en que la prueba está midiendo lo que en realidad se desea medir”. El instrumento no es válido de por sí, sino en función del propósito que persigue con un grupo de eventos o personas determinadas, razón por la cual será sometido a prueba de validez de contenido y constructo de expertos en el área.

Validez de contenido: Esta fue justificada porque permite evaluar la

correspondencia entre los indicadores de los fundamentos teóricos del estudio con cada ítem del cuestionario para verificar así la pertinencia entre ambos. La validez también se justifica por la legitimidad en los resultados que brinda ante la comunidad científica y así contribuir con el avance del conocimiento que dicho estudio representa. Esta validez se refiere a la naturaleza del tema y sobre todo del contenido que versa el instrumento. También demuestra hasta qué punto los ítems seleccionados conformarán representativamente todas las preguntas que agotan el tema. Busot (2007: 107).

Validez de constructo: de acuerdo a Busot (ob. cit: 108), se define “como la capacidad del instrumento para medir a profundidad los constructos de una teoría. Con su aplicación demuestra una acción combinada de procedimientos lógicos, racionales, epistémicos y empíricos que elevan la condición científica del instrumento”. En este estudio la validez de constructo permitió revisar la correspondencia entre las preguntas del cuestionario y el objeto de la investigación.

Se realiza bajo los siguientes pasos: a) revisión teórica entre los diferentes conceptos formulados en el marco teórico y su vínculo con el ámbito de estudio. b) se revisó la claridad y los contenidos conceptuales de las dimensiones con los ítems del cuestionario para establecer las relaciones entre ellos. c) finalmente, se demostró la evidencia conceptual de cada ítem donde determinado la claridad y aprobación contractiva. El instrumento fue validado por tres expertos. (Véase Anexo B: Validez del instrumento).

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad de un instrumento se refiere a los resultados de la medición y se expresa siempre mediante algún coeficiente de correlación, cuyos valores oscilan entre 0 y 1; prueba de coeficientes de confiabilidad con resultados iguales o superiores a 0.75 se consideran aceptables y a medida que se aproxime a 1, el grado de confiabilidad del instrumento será mayor.

Con respecto a la confiabilidad del instrumento Hernández, Fernández y Baptista (2006) señalan que a mayor cantidad de ítems aumenta el nivel de confiabilidad. Para calcular la confiabilidad se aplicó el Coeficiente Kuder Ridcharson, ya que el cuestionario estuvo diseñado con preguntas dicotómicas (Sí y No). A continuación se presenta la fórmula de dicho coeficiente:

$$KR20 = \frac{K}{K - 1} * \frac{(1 - \sum pq)}{St^2}$$

Donde:

k = Número de ítems del instrumento.

p = Porcentaje de personas que responde correctamente a cada ítem.

q = Porcentaje de personas que responde incorrectamente a cada ítem.

St² = Varianza total del instrumento.

1 = Constante.

Dicho coeficiente oscila entre “0” y “1” y se interpreta atendiendo a la siguiente escala:

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

Rangos	Coeficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40

Coeficiente de Confiabilidad del instrumento aplicado

$$\alpha = 0,8987$$

Interpretación: El coeficiente Kuder-Ridcharson calculado para los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a la muestra seleccionada, arrojó un valor de 0,8987; ubicada en el rango “muy alta”, lo que significa que el instrumento es confiable. (Véase Anexo C: Confiabilidad del Instrumento).

Técnicas de Análisis de Datos

Con relación a las técnicas de análisis de datos, Sabino (2002), señala que:

El análisis de los datos no es tarea que se improvisa, como si recién se comenzará a pensar en él luego de procesar todos los datos. Por el contrario, el análisis surge más del marco teórico trazado que de todos los datos concretos obtenidos y todo investigador que domine su tema y trabaje con rigurosidad deberá tener

una idea precisa de cuáles serán los lineamientos principales del análisis que habrá de efectuar antes de comenzar a recolectar datos. (p. 74).

El análisis de la información se hizo con el apoyo de software de análisis numérico y estadístico tales como: la hoja de cálculo de Excel. Partiendo de esto, se presentaron los datos en tablas; valiéndose de la estadística descriptiva, frecuencias y porcentajes apoyado en la visualización gráficas según sea el caso a estudiar y analizar.

Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables aplicada en la investigación desarrollada se presenta a través del cuadro técnico metodológico, que enfoca la operacionalización. Al respecto, Para Balestrini (2006), la operacionalización de una variable implica:

Seleccionar los indicadores contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable en estudio. Supone la definición operacional la referencia empírica. Hay que recordar, que es necesario definir variables teóricas en términos de variables empíricas o indicadores. (p. 114).

El cuadro técnico metodológico se presenta en la página siguiente y resume la manera de operacionalizar los objetivos y, a su vez resume el qué, cómo y dónde se desarrolló la investigación, en función de los objetivos

específicos formulados en la investigación. En fin, indica cuáles fueron las variables estudiadas en cada objetivo específico, indicador, ítem, instrumento y fuente.

Cuadro 3. Cuadro de Operacionalización

Objetivo General: Proponer los elementos para un modelo de liderazgo en empresas del sector comercio y servicio.					
Objetivo Específico	Variable	Indicador	Ítems	Instrumento	Fuente
Identificar los rasgos más relevantes del liderazgo en la empresa Máster Industrial C.A.	Rasgos del liderazgo	Capacidad cognoscitiva y analítica	1	Cuestionario	Empleados de la empresa Máster Industrial, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua del estado Carabobo.
		Adaptabilidad	2		
		Entusiasmo	3		
		Carisma	4		
		Cooperación	5		
		Habilidades Administrativas	6		
		Motivación	7-8		

Fuente: Escalona, K. (2015).

Objetivo General: Proponer los elementos para un modelo de liderazgo en empresas del sector comercio y servicio.

Objetivo Específico	Variable	Indicador	Ítems	Instrumento	Fuente
Contrastar el estilo de liderazgo en la empresa Máster Industrial C.A., con los modelos de liderazgo empresarial.	Estilo de liderazgo	Líder coercitivo	9	Cuestionario	Empleados de la empresa Máster Industrial, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua del estado Carabobo.
		Líder autoritario	10		
		Líder afiliativo	11		
		Líder democrático	12		
		Líder coaching	13		
		Líder autócrata	14		
		Líder transformador	15		
				Recopilación documental	

Fuente: Escalona, K. (2015).

Objetivo General: Proponer los elementos para un modelo de liderazgo en empresas del sector comercio y servicio.					
Objetivo Específico	Variable	Indicador	Ítems	Instrumento	Fuente
Relacionar los elementos del liderazgo en la empresa Máster Industrial C.A. en función del modelo seleccionado.	Elementos del liderazgo	Comunicación	16-17	Cuestionario	Empleados de la empresa Máster Industrial, C.A. ubicada en el Municipio Naguanagua del estado Carabobo.
		Compromiso	18		
		Prestigio	19		
		Visión compartida	20		
				Recopilación documental	

Fuente: Escalona, K. (2015).

Codificación y Tabulación de los Datos

En cuanto a la codificación de los datos, Rodríguez (2005:100), expresa: “codificar es clasificar todos los datos en base a las variables independientes y dependientes relacionadas con la investigación”. Por esto, los datos fueron codificados en función de las variables de cada objetivo específico y la dimensión respectiva.

Con respecto a la tabulación de los datos, vale mencionar que su operación esencial, según Rodríguez (2005:101), es “el recuento para determinar el número de casos que encajan en las distintas categorías”. Entonces la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario se tabuló de acuerdo con las alternativas de respuestas del instrumento: Sí y No.

Cuadro 4. Codificación de los Datos

Variable: Rasgos del liderazgo	Indicadores: Capacidad cognoscitiva y analítica, adaptabilidad, entusiasmo, carisma, cooperación, habilidades administrativas y motivación. Ítems relacionados: 1 – 8.
Variable: Estilo de liderazgo	Indicadores: Líder coercitivo, Líder autoritario, Líder afiliativo, Líder democrático, Líder coaching, Líder autócrata y Líder transformador. Ítems relacionados: 9-15.
Variable: Elementos del liderazgo	Variable: Elementos del Liderazgo. Indicadores: Comunicación, Compromiso, Prestigio y Visión compartida. Ítems relacionados: 16-20.

Fuente: Escalona, K. (2016).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Posterior a la recopilación de la información, se presentan los resultados que contribuyen a dar cumplimiento a los objetivos específicos. Al respecto, se presenta el producto del procesamiento de los datos, la valoración estadística de los resultados y la interpretación, así como la incorporación de los resultados a la teoría. Para los cuales se aplicó el instrumento, cuyos datos obtenidos se muestran a continuación con sus respectivos análisis, en tal sentido se elaboraron cuadros y gráficos de barras, expresados en frecuencia absoluta y relativa, con base en la utilización de la estadística descriptiva. También, se contrastó resultados con la teoría.

Con relación a la interpretación de la información, Balestrini (2006: 170), refiere: “La fase de interpretación fundamentada en los resultados del análisis y entrelazada con ella, permite realizar interpretaciones de las relaciones estudiadas y extraer conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados”, a través de la aplicación del instrumento señalado en el capítulo III, que fue aplicado a la muestra previamente seleccionada.

Objetivo Específico 1: Identificar los rasgos más relevantes del liderazgo en la empresa Máster Industrial C.A.

Variable: Rasgos del Liderazgo

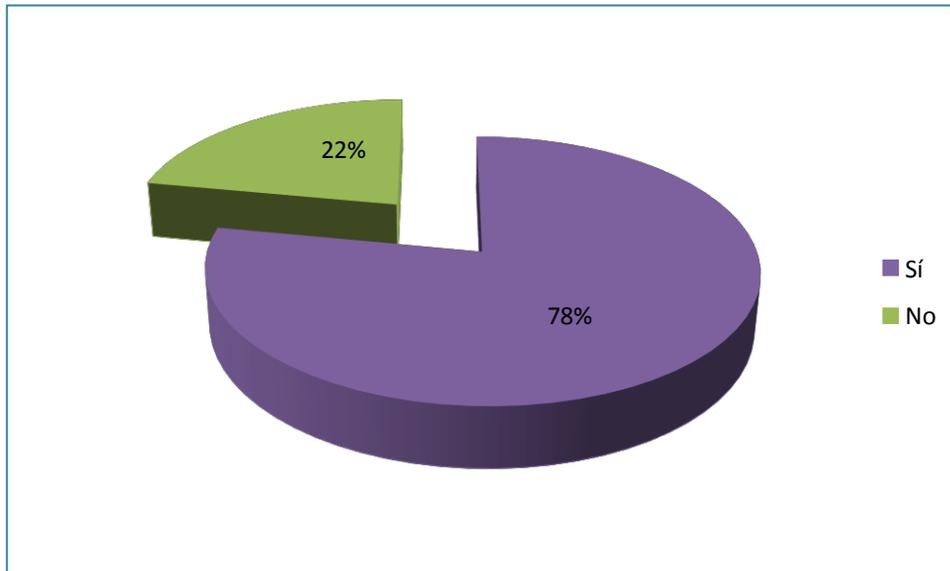
Indicadores: Capacidad cognoscitiva y analítica, adaptabilidad, entusiasmo, carisma, cooperación, habilidades administrativas y motivación.

Cuadro 5. Rasgos del Liderazgo

Nº	ÍTEMS	Sí		No	
		F	%	F	%
1	¿Tienen sus superiores capacidad analítica para resolver problemas?	18	78	5	22
2	¿Es notable la adaptación a situaciones cambiantes?	17	74	6	26
3	¿Se muestran entusiastas sus superiores?	20	87	3	13
4	¿Tienen sus superiores seguridad en sí mismo?	19	82	4	18
5	¿Son carismáticos sus superiores?	16	69	7	31
6	¿Tienen sus superiores habilidades administrativas?	20	87	3	13
7	¿Los superiores motivan al personal?	18	78	5	22
8	¿Se siente usted motivado en la organización?	17	74	6	26

Fuente: Escalona, K. (2015).

Gráfico 1. Capacidad analítica



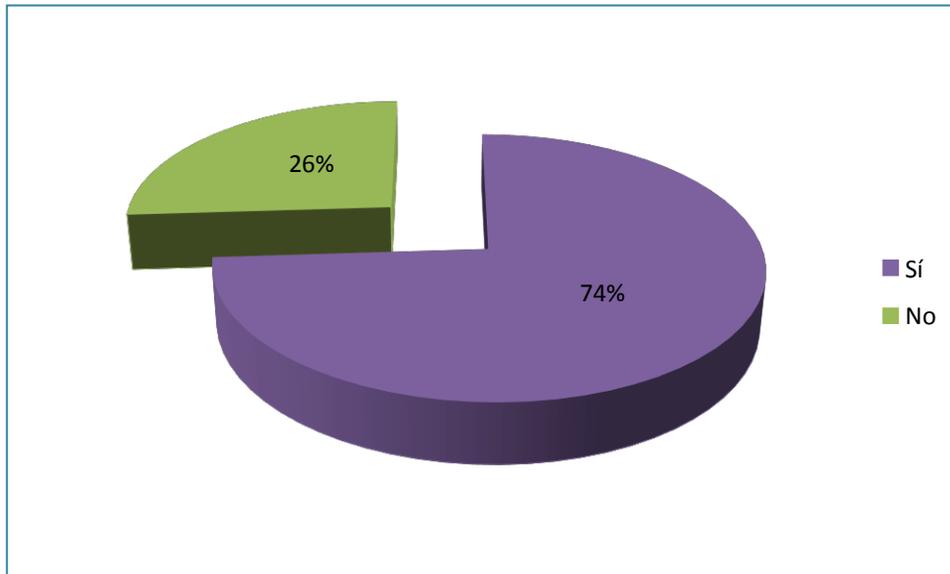
Fuente: Escalona, K. (2015).

Los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que sus superiores si tienen capacidad analítica para resolver problemas, Sin embargo, presentan algunas dificultades. Esto implica que entre los rasgos del liderazgo figura la capacidad analítica, la cual podría mejorar.

La capacidad analítica es, según Spencer y Spencer (1993), reseñado por Palomo (2008: 65), la capacidad de comprender una situación a partir de fragmentarla en varias partes de menor tamaño, o descubrir las implicaciones de una mejor situación en distintos pasos de causalidades.

Ahora bien, se evidenció que los líderes tienen capacidad analítica; no obstante no resuelven de manera efectiva los problemas, lo que implica que se generan conflictos, porque no logran aplicar las medidas necesarias para mejorar la situación.

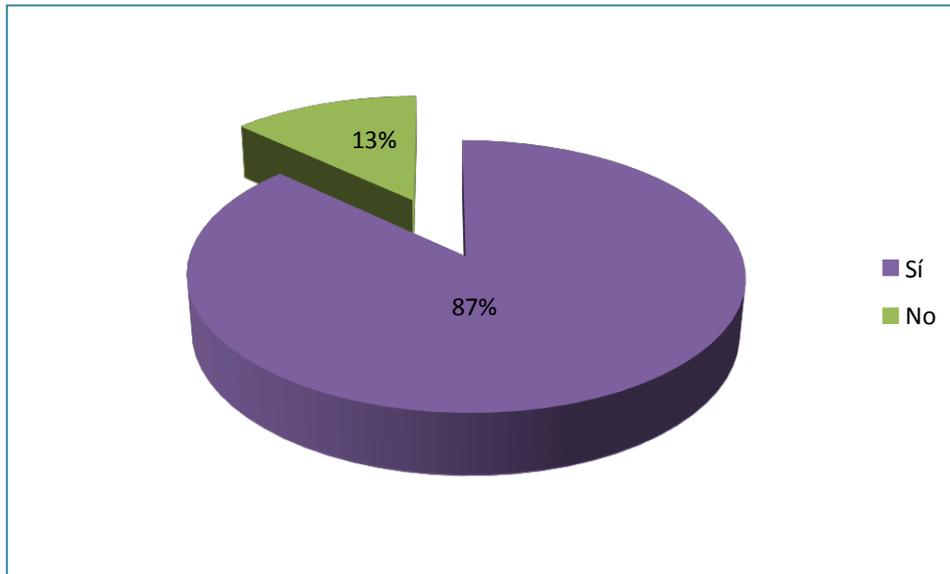
Gráfico 2. Adaptabilidad



Fuente: Escalona, K. (2015).

Los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que si es notable la adaptación a situaciones cambiantes, aunque hay resistencia al cambio. Para Agüera (2004: 53), la adaptabilidad es un rasgo intelectual de un líder. Esto implica que entre los rasgos de liderazgo está la adaptabilidad, la cual no es completa e impide que el recurso humano pueda desarrollarse, afecta el rendimiento, la satisfacción laboral, la identidad, el compromiso y la productividad de la empresa.

Gráfico 3. Entusiasmo

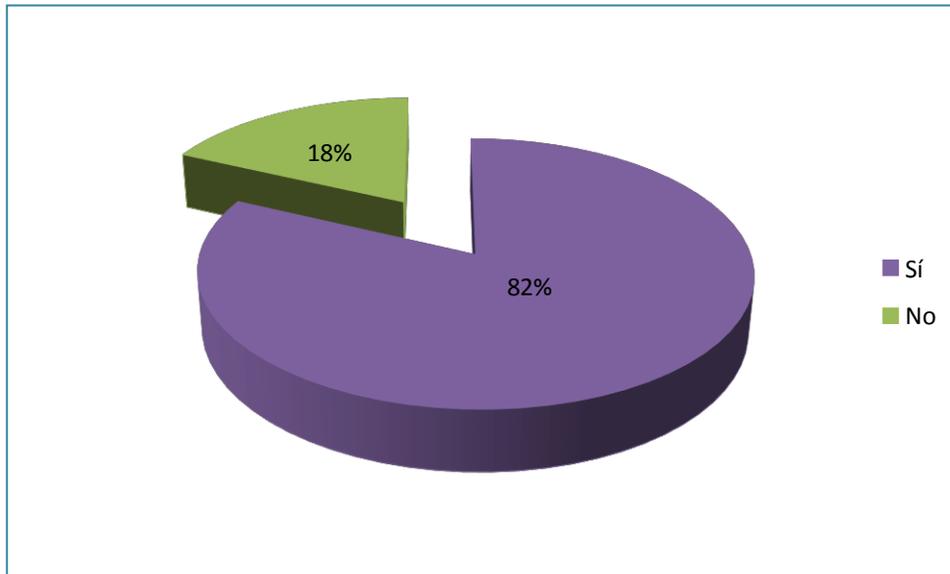


Fuente: Escalona, K. (2015).

Los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que sus superiores se muestran entusiastas. Agüera (2004: 53), sostiene que el entusiasmo constituye un rasgo intelectual de un líder.

Bien es sabido que el entusiasmo produce ganas de trabajar, de rendir, de innovar, mejora el rendimiento; sin embargo se evidenció que no todos los superiores están entusiasmados, lo que afecta la innovación, falta de iniciativa, el rendimiento laboral y puede ocasionar impacto negativo en la productividad.

Gráfico 4. Seguridad en sí mismo

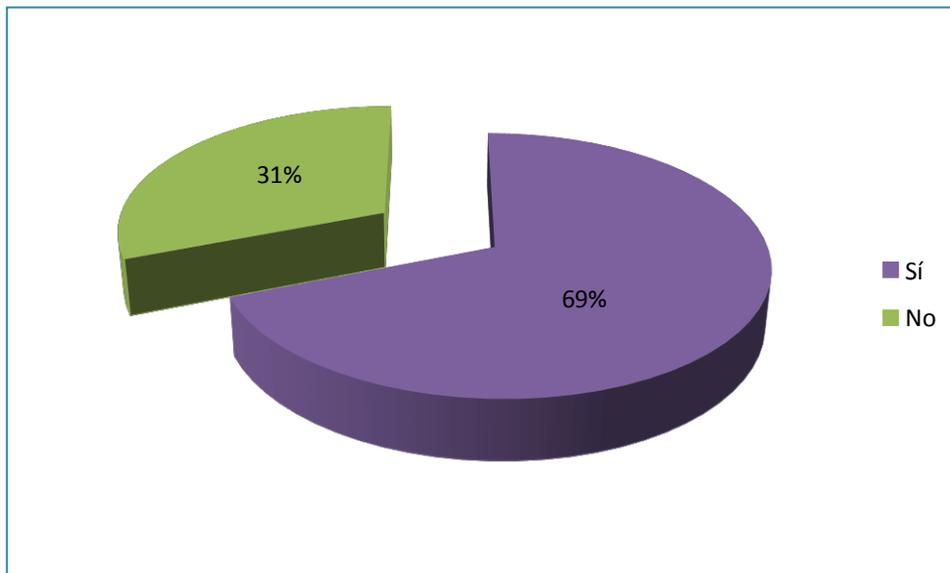


Fuente: Escalona, K. (2015).

Los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que sus superiores si tienen seguridad en sí mismos. Esto implica que los líderes son carismáticos. Al respecto, Carrión, J. (2007: 398), argumenta que: “el liderazgo carismático transforma a las personas para que busquen con pasión los objetivos organizativos en lugar de sus propios intereses”.

Ahora bien, los superiores en la empresa objeto de estudio son líderes carismáticos que si bien inspiran a los trabajadores, les falta mejorar para que su rendimiento vaya más allá de su obligación, tanto en pro de sus intereses como de la organización.

Gráfico 5. Carisma



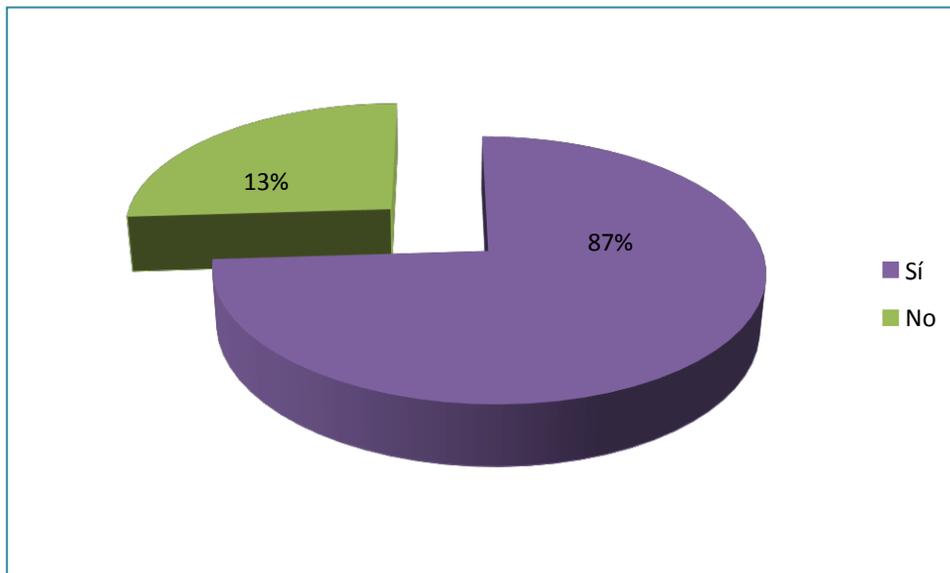
Fuente: Escalona, K. (2015).

Los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que sus superiores son carismáticos, aunque presentan otras características. Para Agûera (2004: 53), el carisma es un rasgo social de un líder.

La teoría del liderazgo carismático, según lo exponen Robbins y De Cenzo (2002: 358), dice que “los seguidores atribuyen a los líderes capacidades heroicas o extraordinarias cuando éstos observan ciertos comportamientos”.

Ahora bien, los resultados emanados evidencian que los superiores presentan ciertas características de líderes carismáticos, lo que implica que entre los rasgos está el carisma, la cual podría mejorar.

Gráfico 6. Habilidades administrativas



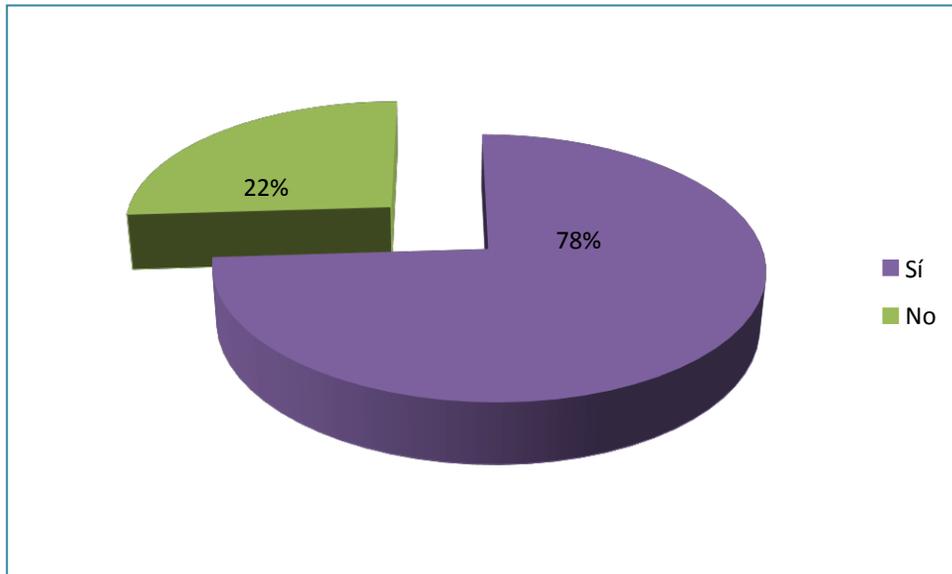
Fuente: Escalona, K. (2015).

Los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que sus superiores si tienen habilidades administrativas. Para Agüera (2004: 53), las habilidades administrativas constituyen un rasgo social de un líder.

Por otra parte, Biler, J. (2014:231), argumenta que: “Todo líder debe tener algunas habilidades administrativas. El líder que es débil en administración necesita suficiente habilidad para manejar la administración a través de gente bien calificada”.

Los resultados emanados demuestran que entre los rasgos de los líderes tienen habilidades administrativas que no son suficientes, por lo que dependen de profesionales mejor calificados para funciones administrativas.

Gráfico 7. Motivación



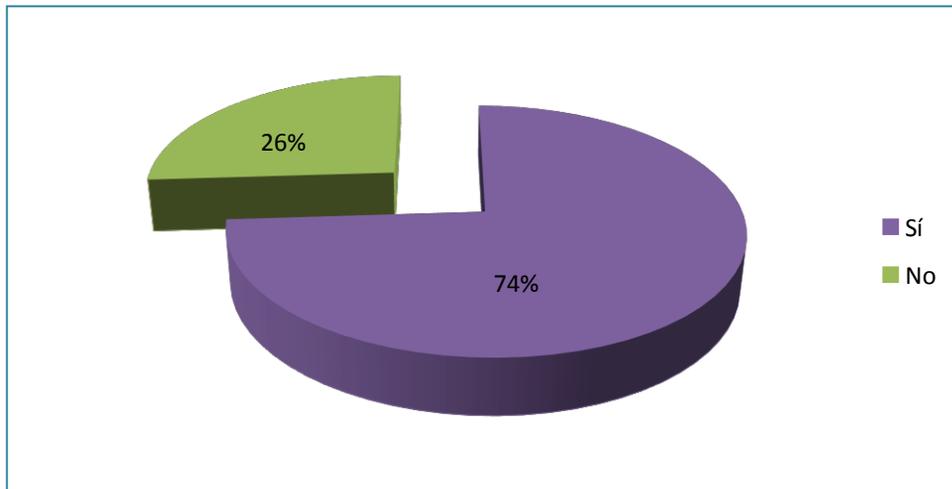
Fuente: Escalona, K. (2015).

Los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que los superiores si motivan al personal, mientras que algunos respondieron que no. Pavia, I. (2014), sostiene lo siguiente:

El líder motivador, aparte de las tareas propias y las cualidades de un líder, sabe emocionar, decirles a los demás lo que quieren escuchar y empatizar. Por ello, este tipo de líder es tan valioso, ya que provoca cambios y resultados en los trabajadores. Entre sus características están que debe: abrirse a los trabajadores, tener capacidad de escuchar, saber captar los sentimientos de los demás, ser reflexivo, ser auténtico y tener la capacidad de hacer evolucionar a los trabajadores. (p. 14).

Los resultados demuestran que a los superiores les falta motivar a los trabajadores, esto implica que no aplican o les falta efectividad a los programas de motivación personal aplicados. Por ende, no se logra consecución de los objetivos organizacionales, las funciones no se cumplen en pro de metas, los trabajadores no están incentivados, ni motivados, lo que afecta su rendimiento laboral.

Gráfico 8. Motivación Laboral



Fuente: Escalona, K. (2015).

Los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que se sienten motivados en la organización, mientras que algunos respondieron que no. En este sentido, conviene mencionar la Teoría de los Rasgos (Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli), reseñado por Del Canto (2014), afirma lo siguiente:

La personalidad se estudia en términos de interacción de rasgos más o menos independientes, de actitudes y

valores; es decir, “los líderes nacen, no se hacen”. Se nutre de las diferentes teorías de la personalidad, identificando las diferencias individuales, las particularidades personales y los rasgos característicos atribuidos al perfil de los líderes, tales como: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad y previsión. Igualmente, proponen algunos rasgos identificadores del perfil del líder: tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza, como aspectos que permiten dar pronta respuesta a las demandas urgentes e imprevistos. (p. 109).

Esto implica que los líderes no motivan de manera efectiva a los empleados y por ende, falta el compromiso, identidad, como elementos necesarios para un mayor desempeño laboral.

Objetivo Específico 2: Contrastar el estilo de liderazgo en la empresa Máster Industrial C.A., con los modelos de liderazgo empresarial.

Variable: Estilo de Liderazgo

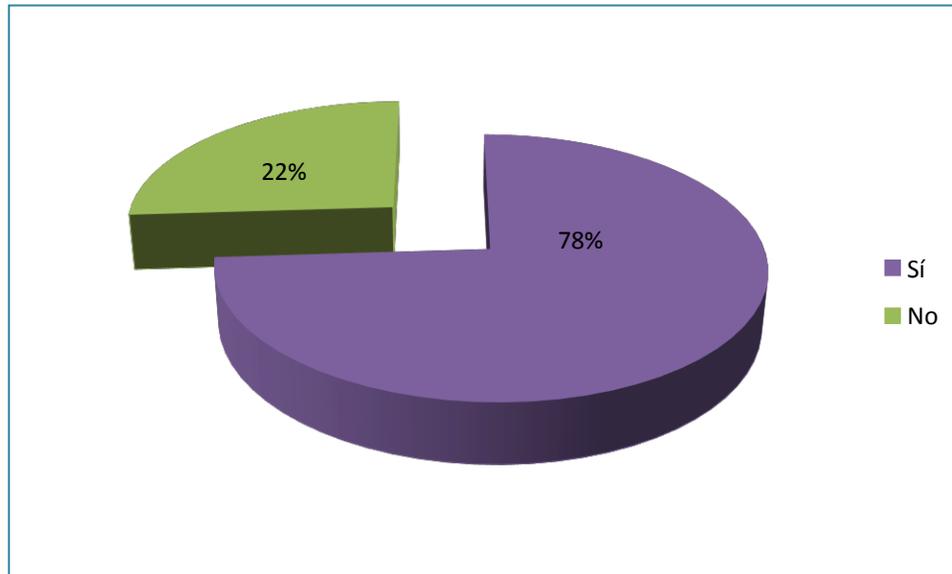
Indicadores: Líder coercitivo, Líder autoritario, Líder afiliativo, Líder democrático, Líder coaching, Líder autócrata y Líder transformador.

Cuadro 6. Estilo de Liderazgo

Nº	ÍTEMS	Sí		No	
		F	%	F	%
9	¿Imponen órdenes los superiores que deben ser acatadas de inmediato por los subordinados?	18	78	5	22
10	¿Se promueve el cambio con respecto a la mejora de procesos de formación de personal?	3	13	20	87
11	¿Se motiva a los trabajadores en situaciones de mucho estrés?	7	31	16	69
12	¿Se fomenta la comunicación dentro de la organización?	15	65	8	35
13	¿Contribuyen los superiores con la formación de los subordinados?	10	44	13	56
14	¿Son los superiores quienes mantienen el control y dan órdenes a su personal?	18	78	5	22
15	¿Es su superior un agente de cambio que guía, desarrolla y hace crecer al personal?	8	35	15	65

Fuente: Escalona, K. (2015).

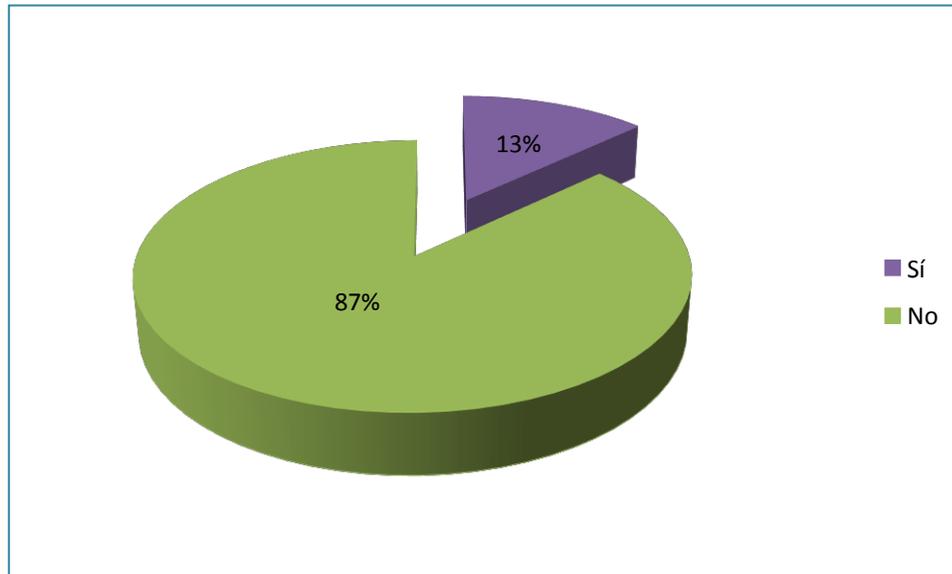
Gráfico 9. Líder coercitivo



En el gráfico se puede apreciar que la mayoría de los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que si sus superiores si imponen ordenes que deben ser acatadas de inmediato por sus subordinados.

Aunque no hay un estilo de liderazgo único en la empresa objeto de estudio, hay orientación hacia el estilo de liderazgo coercitivo, del cual Carrión, J. (2007: 398), acota: “influencia, orientación al logro e iniciativa”. Sin embargo, los trabajadores están influenciados por sus superiores, acostumbrando a cumplir ordenes y afecta el clima laboral.

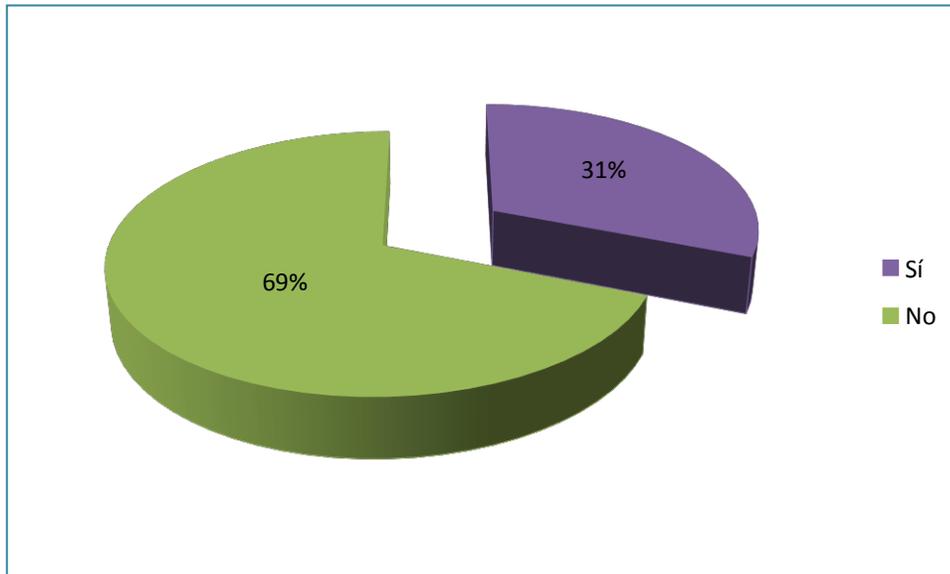
Gráfico 10. Líder autoritario



En el gráfico se puede apreciar que los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que no se promueve el cambio con respecto a la mejora de procesos de formación de personal. Esto implica que el estilo de liderazgo es autoritario.

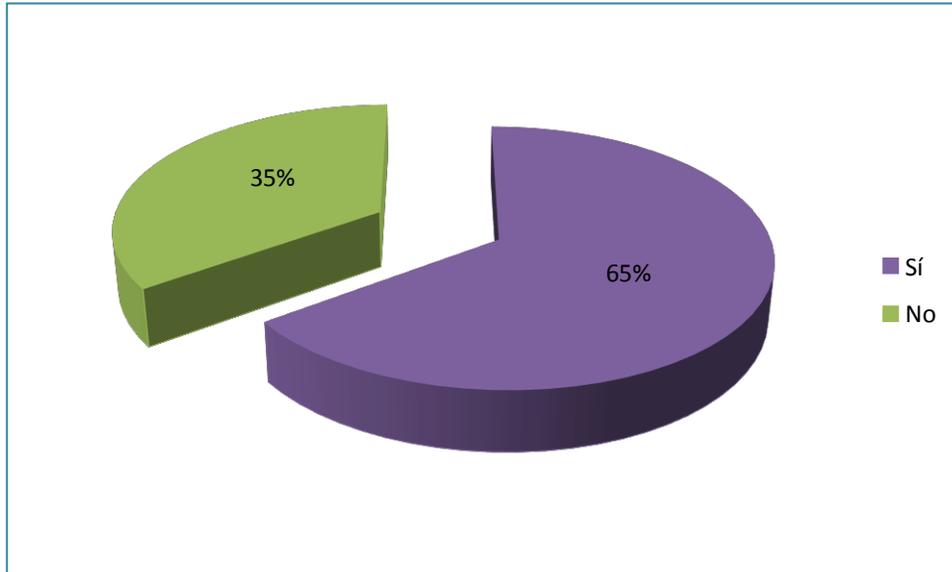
Al respecto, Vázquez, R. (2005:130), sostiene: “Es muy útil cuando tratamos de movilizar a la gente hacia una nueva dirección. Estos líderes tienen una buena habilidad para promover el cambio, son muy empáticos. El líder autoritario suele ser un buen generador de visión”. Ahora bien, contrastando los resultados con lo expresado, en la empresa objeto de estudio, el liderazgo existente no genera cambios, ni procesos de formación.

Gráfico 11. Líder afiliativo



En el gráfico se puede apreciar que los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que no se motiva a los trabajadores en situaciones de mucho estrés. Lo que denota características de liderazgo afiliativo, del que Carrión, J. (2007: 398), expone: “empatía, colaboración, gestión de los conflictos y creación de vínculos”. Esto implica que tiene características de liderazgo afiliativo, pero le falta mejorar.

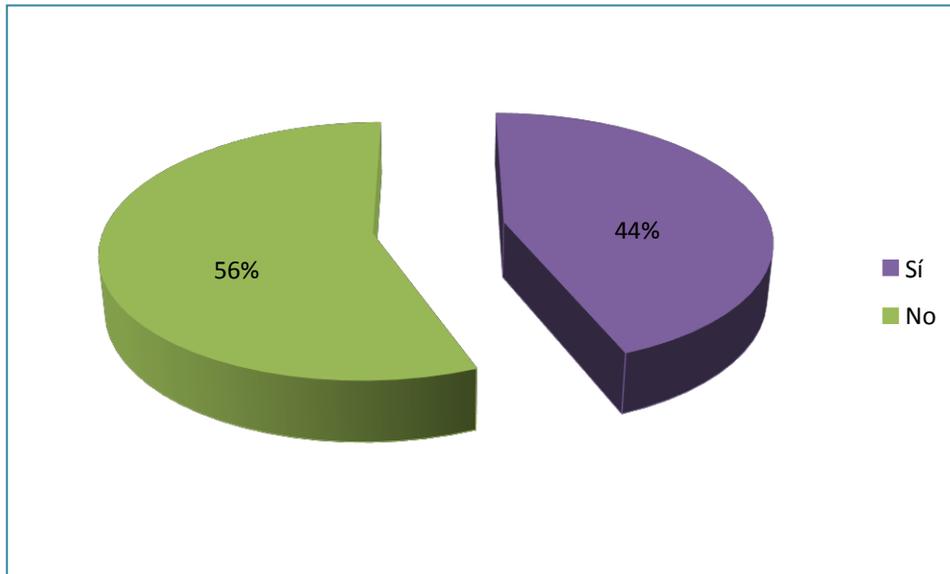
Gráfico 12. Líder democrático



Los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que si se fomenta la comunicación dentro de la organización, algunos respondieron que no. Esto implica que el estilo de liderazgo no es completamente democrático.

Valdés, C. (2016), hace énfasis en el liderazgo democrático, argumentando que la participación del equipo es estimulada por los líderes, por lo que las decisiones son participativas, la autoridad del líder conjuntamente con su poder son ejercidas con mayor descentralización, se establece una comunicación bilateral entre el líder y el equipo y, el grupo recibe una mayor información sobre los problemas que le atañen.

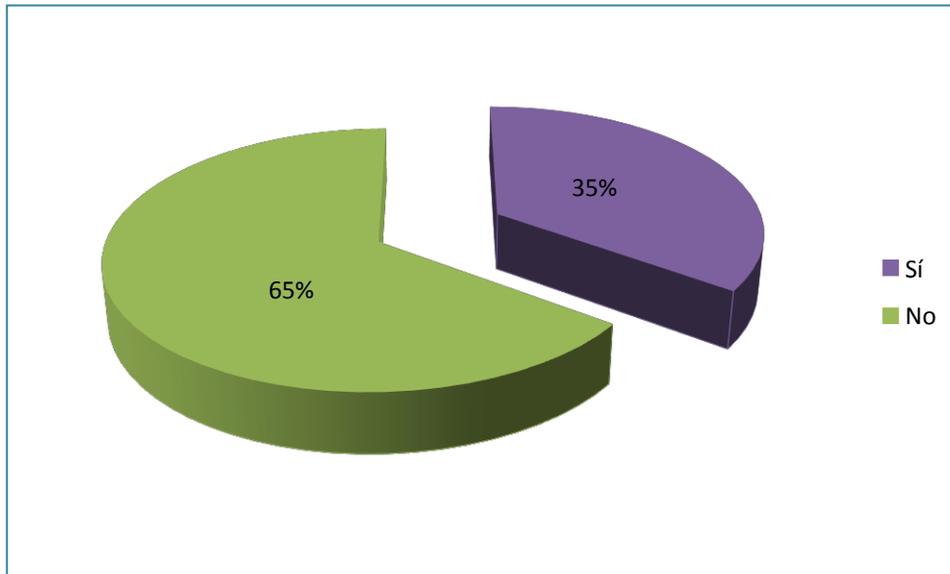
Gráfico 13. Líder coaching



Los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que los superiores no contribuyen con la formación de los subordinados, mientras que algunos respondieron que si. Esto implica que el estilo de liderazgo dista de ser un liderazgo coaching.

En relación al líder coaching, Abarca (2013), sostiene que este tipo de líder entrega una nueva perspectiva multidisciplinaria, donde el autoconocimiento, la empatía, la motivación, el manejo del conflicto y las emociones son elementales para promover el desarrollo individual. Cuando se hace referencia al liderazgo coaching se trata del líder que ha enriquecido el estilo con técnicas de coaching, que saca lo mejor de las personas, capaz de promover el desarrollo y la mejora continua, lo que no ocurre en la empresa objeto de estudio.

Gráfico 14. Líder transformador



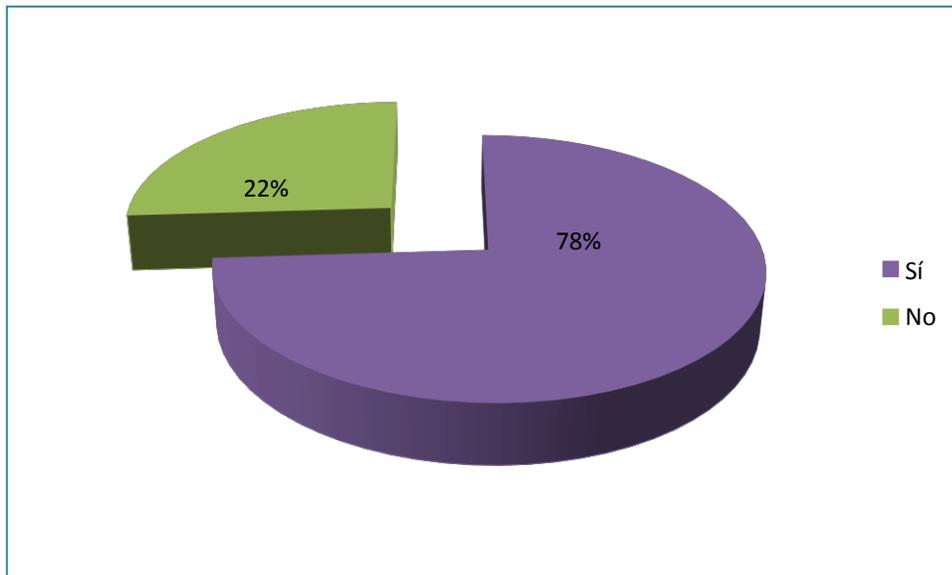
Los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que su superior no es un agente de cambio que guía, desarrolla y hace crecer al personal se sienten motivados en la organización, mientras que algunos respondieron que si. Esto implica que el estilo de liderazgo dista mucho de ser transformador. En este sentido, Ayoub (2011), expresa:

El líder transformador busca elevar el nivel de conciencia del seguidor sobre la importancia y valor de alcanzar las metas planteadas y la forma de lograrlo: motivar para que vayan más allá de sus expectativas y por encima de sus propios intereses a favor del grupo, de la organización o del país. (p. 64).

En concordancia con lo citado, el liderazgo transformador se enfoca en que el líder apoya y motiva a los empleados a lograr las metas propuestas,

incluso por encima de las expectativas, dado que el recurso humano siente satisfacción laboral, está más identificado y comprometido con la organización; por tanto aumenta su desempeño.

Gráfico 15. Líder autócrata



Los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que los superiores si son los que mantienen el control y dan ordenes a su personal. Esto implica que el estilo de liderazgo es autócrata.

Para Valdés, C. (2016), el liderazgo autocrático se caracteriza por lo siguiente: las decisiones son tomadas por el jefe, radicando también el centro del poder sobre él, posibilita decisiones rápidas, existe poca participación de los subordinados en la definición de los objetivos y demás actividades, la comunicación es unilateral.

Objetivo Específico 3: Relacionar los elementos del liderazgo en la empresa Máster Industrial C.A. en función del modelo seleccionado.

Variable: Elementos del Liderazgo

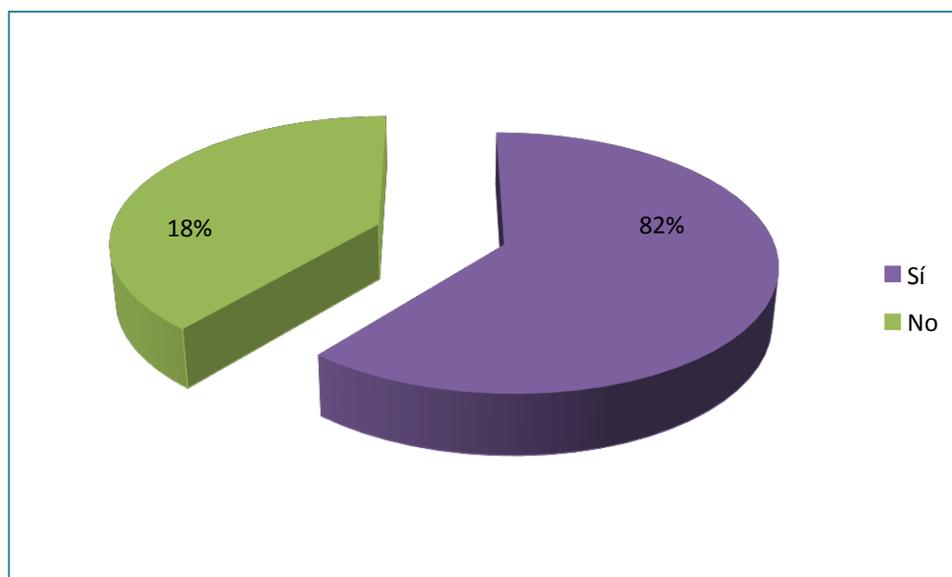
Indicadores: Comunicación, Compromiso, Prestigio y Visión compartida.

Cuadro 7. Elementos del Liderazgo

Nº	ÍTEMS	Sí		No	
		F	%	F	%
16	¿Se mantiene informado al personal?	19	82	4	18
17	¿Se promueve la comunicación entre superiores y subordinados?	14	61	9	39
18	¿Se mantiene el compromiso con la organización?	17	74	3	26
19	¿Se cuida el prestigio de la organización?	15	65	8	35
20	¿Se tienen en cuenta la participación de los subordinados en la visión de los procesos de cambio?	6	21	17	79

Fuente: Escalona, K. (2015).

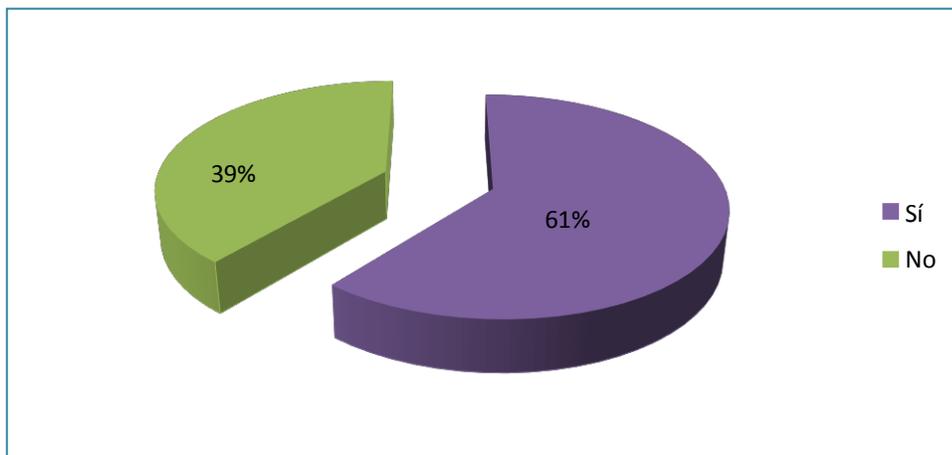
Gráfico 16. Comunicación



En el gráfico se puede apreciar que los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que si se mantiene informado al personal, mientras que algunos respondieron que no. Esto implica que la comunicación como elemento del liderazgo es empleada, pero le falta efectividad.

En tal sentido, los empleados deben estar al tanto desde un principio sobre los objetivos, metas y valores de la empresa, sólo así canalizarán su esfuerzo para lograr el éxito de ésta. Teniendo claro esto, cada empleado logrará comprender su papel dentro de la organización y se motivará para realizar mejor su trabajo. Si los empleados de una organización no comparten el mismo lenguaje, se generará desconfianza y sentimiento de aislamiento entre ellos. La percepción de que no se les tiene en cuenta para el futuro de la empresa y que los cambios o decisiones que se vayan tomando, no contarán con su aval, aprobación o conocimiento, lograrán que baje su rendimiento. Muchas veces habrá que tomar decisiones, que para los empleados, no van a ser del todo satisfactorias. Sin embargo, éstas deben informarse de igual manera.

Gráfico 17. Comunicación entre superiores y subordinados

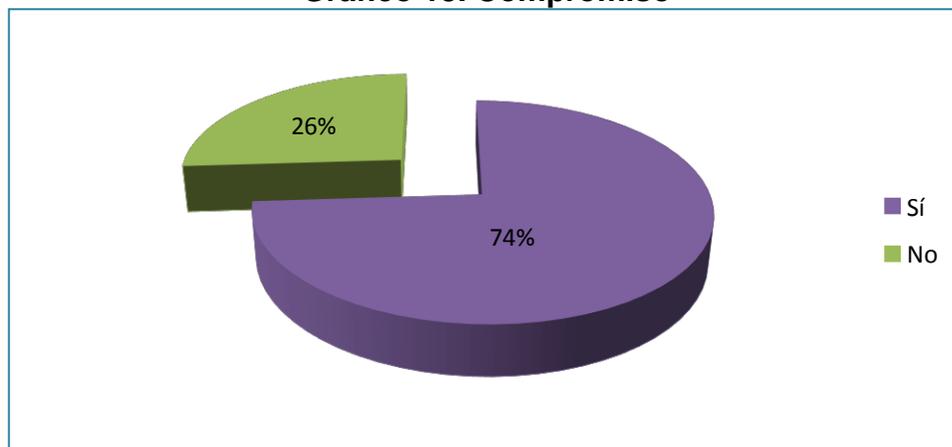


Los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que si se promueve la comunicación entre superiores y subordinados, mientras que casi la mitad de ellos respondieron que no. Esto implica que falta mayor comunicación entre superiores y subordinados. Al respecto, Alborés, P. (2005: 7), expresa:

La comunicación descendente aporta información sobre qué, cómo deben hacer las personas y lo que se espera de ellas. Se puede caer en la trampa del autoritarismo. Comunicación descendente: Es adecuada para conseguir mantener un contacto directo con las personas que forman la organización, conocer sus inquietudes, su estado de ánimo, entre otros. (7).

Los resultados obtenidos son un indicativo de la falta de comunicación ascendente y descendente en la empresa objeto de esto, lo que conduce al liderazgo autoritario, no se conocen las inquietudes de los trabajadores y la toma de decisiones son inconsultas.

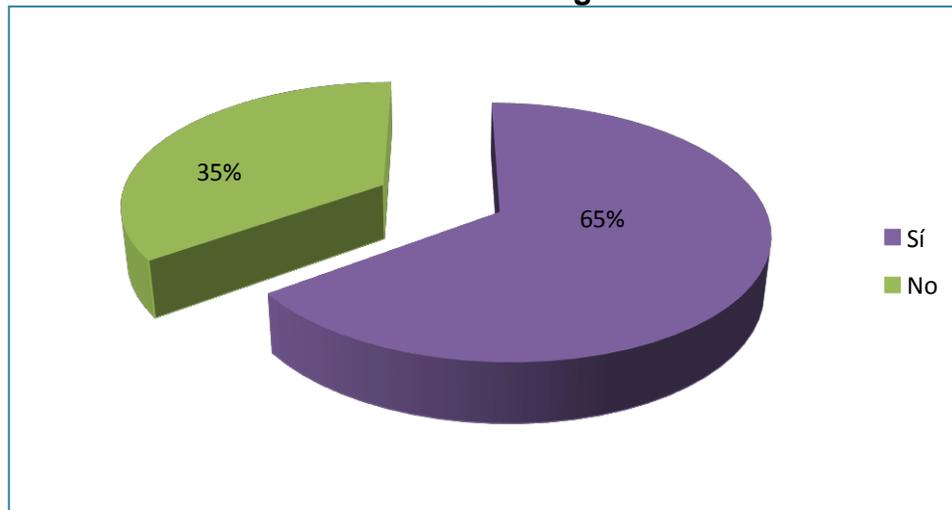
Gráfico 18. Compromiso



Los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que si se mantiene el compromiso con la organización, mientras que poco más de la cuarta parte de ellos respondieron que no. Esto implica que el compromiso es un elemento del liderazgo que si bien se mantiene en la compañía, puede mejorarse.

El compromiso organizacional es, según Spencer y Spencer (1993), reseñado por Palomo (2008: 65), la habilidad personal y la buena voluntad de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y o objetivos de la organización, y de actuar de tal manera que se promocionen los objetivos y necesidades de la organización.

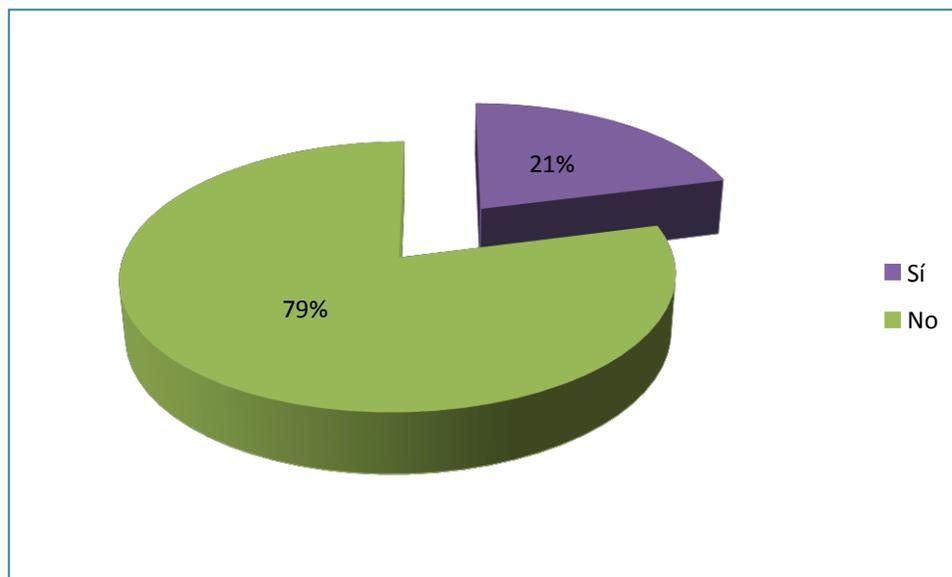
Gráfico 19. Imagen



Los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que si se cuida el prestigio de la organización, mientras que más de la cuarta parte de ellos respondieron que no. Esto implica que la reputación y la imagen de la organización podrían mejorarse con un buen liderazgo.

Gutiérrez (2012:9), que la imagen de la organización “es una sólida estructura mental voluntaria o involuntaria que llega a la opinión pública y sostiene la credibilidad de empresas, corporaciones y personas”. Por estas razones, se puede definir la imagen corporativa, como la proyección clara de la empresa, que se transmite a través de instrumentos, la cual permite identificar a la empresa en los productos o servicios que ofrece, incrementando la confianza, credibilidad, y reconocimiento de los clientes en el mercado.

Gráfico 21. Participación



Los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que no se tiene en cuenta la participación de los subordinados en la visión de los procesos de cambio, mientras que algunos respondieron que si. Esto implica que la participación es mínima, por lo que se mayor participación en la organización. En cuanto al liderazgo participativo, Carrión J. (2007), señala que enfoca: “trabajo en equipo, gestión de los conflictos e influencia”. Esto implica que en la empresa objeto de estudio hay conflictos

laborales, no existen equipos participativos, lo que conduce a falta de rendimiento, afecta la productividad y por ende las utilidades y rentabilidad de la empresa.

De acuerdo con los resultados obtenidos del cuestionario, los estilos de liderazgo presentes son: coercitivo, autoritario y autócrata, porque no se promueve el cambio con respecto a la mejora de procesos de formación de personal, no se motiva de manera efectiva a los trabajadores en situaciones de mucho estrés, los superiores no contribuyen con la formación de los subordinados, los superiores mantienen el control y dan órdenes a su personal. Ahora bien, existen diversos de liderazgo empresarial, entre los que se pueden identificar los siguientes:

Liderazgo natural: tipo de liderazgo entiende como líder natural aquella persona que, pese a tener una actual sobresaliente en la mayoría de los casos, su figura no está reconocida como tal. Se caracteriza por tener grandes habilidades comunicativas y motivadoras entre las personas, así como satisfacer eficientemente las necesidades de su equipo de trabajo. Se le distingue del resto, y sobre todo del autocrático, en que no impone nada y todas las decisiones son llevadas a cabo con el consentimiento y participación de todas las personas, siendo en este caso muy parecido al liderazgo participativo.

Liderazgo participativo: parecido al anterior, este tipo de liderazgo, pese a tener él mismo la última decisión, no duda en consultar y evaluar las opiniones del resto de equipo de personas en el proceso de toma de decisiones. Su motivación principal es crear un gran espíritu de equipo donde cada individuo se sienta importante dentro de la organización y sobre todo valorado, teniendo así un impacto muy positivo en la motivación del grupo de

trabajo. Los expertos en la materia recomiendan adoptar este tipo de liderazgo cuando sea de vital importancia trabajar en equipo y la calidad se imponga a la rapidez de sacar las tareas adelante.

Liderazgo Carismático: el líder carismático sobresale del resto por sus cualidades innatas de inspiración y su poder de atracción hacia las personas. Se muestran siempre muy enérgicos al transmitir sus ideas generando satisfacción y entusiasmo dentro del grupo de trabajo; llegando incluso a pensar que sin la figura del líder carismático dentro de la organización no hay éxito. Entre sus principales deficiencias está el centrar demasiados los esfuerzos alrededor de esta figura puede llegar a ser un problema para la compañía el día que este abandone la organización.

Existen diversos tipos de liderazgo; sin embargo, para efectos de la presente investigación se hará énfasis en algunos de éstos, como son: el liderazgo estratégico, transformacional y generativo.

El primero de éstos, es decir el liderazgo transformacional, según Bass y Avolio (2000), consiste en la transmisión de carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada que mejoran los resultados organizativos.

El liderazgo estratégico, según Lusthaus, Adrien, Anderson y Carden (2001), los líderes deben poseer la habilidad de crear y recrear planes estratégicos a largo plazo y desarrollar sistemas de administración de apoyo a la sobrevivencia y desarrollo de la organización que asegure su singular y valioso papel en la economía. Este tipo de liderazgo incluye: liderazgo, planificación estratégica, administración, estructura organizativa y administración de mercado.

Liderazgo generativo, para Senge (1993), tiene que ver con la capacidad de agudizar la capacidad de percibir y actualizar futuros emergentes. Esta capacidad es en realidad, una nueva forma de creación de conocimiento. Por su parte, Luque (2009), sostiene que este tipo de liderazgo es la transformación del concepto de liderazgo centrado en la interacción sobre la base de vida de aprendizaje. Seguidamente se hace énfasis en las Teorías sobre Liderazgo.

Liderazgo Situacional: La teoría situacional propuesta por Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard, sostiene que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la "madurez" de los subordinados. Hersey y Blanchard definen la madurez no como la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea. Para Hersey y Blanchard, la relación entre el director y los subordinados pasa por cuatro fases, que se muestran en el siguiente gráfico:

Liderazgo Transformador: Los líderes transformadores, según Ayoub (2011: 64): busca elevar el nivel de conciencia del seguidor sobre la importancia y valor de alcanzar las metas planteadas y la forma de lograrlo: motivar para que vayan más allá de sus expectativas y por encima de sus propios intereses a favor del grupo, de la organización o del país. Esto significa que el líder transformador se enfoca en apoyar y motivar a los empleados a lograr las metas propuestas, incluso por encima de las expectativas, dado que el recurso humano siente satisfacción laboral, está más identificado y comprometido con la organización; por tanto aumenta su desempeño.

Liderazgo Nivel 5: El liderazgo Nivel 5 es una teoría que emergió

independientemente, según Arroyo (2012: 62-63), Fue descubierta por Jim Collins en el año 2005, Surgió como resultado de las investigaciones en las compañías que tenían un alto nivel de crecimiento económico y sostenibilidad en más de 15 años consecutivos. Consiste en la combinación de una fuerte aplicación de humildad, con una alta dosis de férrea determinación profesional al liderazgo. Según Collins (2005), reseñado por Arroyo (ob. cit: 62-63), esta clase de liderazgo se basa en la idea de que para lograr sacar a relucir lo mejor de las personas, se debe: respetar a la gente, contar con la entrega decidida del líder, contar con gente con un fuerte y poderoso compromiso para lograr los resultados (tanto individuales como colectivos).

Los líderes de nivel 5 conducen con la ayuda de gente disciplinada. Se trata de equipos de alto desempeño o alto rendimiento, de personas auto motivadas, auto disciplinadas o autogestoras. La fórmula para obtener el liderazgo nivel 5 en las organizaciones:

La gente adecuada (cultura y carácter más capacidad) + humildad + fuerte voluntad profesional (en relación con la meta) = Éxito

El proceso para alcanzar el liderazgo nivel 5 es: emplear gente adecuada, desplegar en los trabajos “qué piensan” para hacer y fijar una meta a largo plazo realmente alta.

Como pueden notarse, existen diversos modelos ya descritos de liderazgo empresarial, que distan de las características del líder coercitivo, autoritario y autócrata, porque se enfocan en la participación, crecimiento individual y grupal, motivación y comunicación. Por tanto, el liderazgo en la empresa Máster Industrial C.A.. Evidentemente, el liderazgo existente conduce a que solo el director es quien toma decisiones, no hay participación de los

empleados, no hay planes de capacitación, lo cual impacta negativamente en la motivación, la comunicación no es efectiva, no hay grupos participativos, tampoco hay desarrollo de los empleados, se generan conflictos internos que ocasionan bajo rendimiento y bajo desempeño organizacional.

Elementos de un modelo de liderazgo empresarial para la empresa Máster Industrial C.A.

En función de los resultados obtenidos, se establecen los elementos de un modelo de liderazgo empresarial para la empresa Máster Industrial C.A., teniendo presente lo que comenta Rodríguez (2006) en su artículo ¿hacia donde va la gerencia en Venezuela?, en Debates IESA volumen XI, lo siguiente:

El liderazgo al que se aspira hoy mantiene y constituye el capital humano de la organización. El líder más que llevar la carga de las operaciones debe concentrarse en crear las condiciones para que otros participen, se comprometan y se identifiquen con la misión de la organización. El liderazgo comprometido y liderazgo situacional cobran cada vez más importancia (p.58).

Se tiene pleno convencimiento que uno de estos modelos de liderazgo que cada vez están cobrando mayor importancia, está basado en el estudio de la dirección como un proceso dinámico que varía de situación a situación según las diferencias en los dirigentes, los subordinados y las situaciones. Por ello, los elementos de liderazgo para la empresa objeto de estudio enfocan en el modelo de liderazgo transformador porque es el modelo de liderazgo que más caracteriza a las debilidades encontradas en la empresa objeto de estudio, tales como: motivación, participación, Capacitación y comunicación. En la figura 2 se detallan dichos elementos interrelacionados.

El liderazgo transformador estimula emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con la misión de la

organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses de la organización.

El liderazgo transformador, según Bass (1985: 21), citado por Mendoza y Ortíz (2014), tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización.

Los líderes transformadores, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relaciones (amor y afiliación).

Ese cambio de prioridades del individuo permite la expansión de su abanico de necesidades con la inclusión de la necesidad de crecimiento personal a través del compromiso que adquiere la persona con el logro del objetivo grupal. Este efecto multiplicador es característico del liderazgo transformacional, el cual estimula el desarrollo y capacitación del individuo.

Igualmente, Bass (1985: 21), reseñado por Mendoza y Ortíz (ob. cit), argumenta que el líder transformacional tienen la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades, Crea disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses.

En cuanto a la comunicación, de acuerdo con Villalba (2014), los líderes transformacionales deben entender la comunicación como una

responsabilidad inherente a su cargo, tomar en cuenta el impacto comunicacional de su gestión informativa, lograr un discurso unificado para evitar conflictos internos, y centrarse en la transmisión de información en los asuntos operativos. Por tanto, su enfoque debe estar en una eficiente gestión de la comunicación, dedicación a la comunicación interna, incluyendo en el calendario de la dirección una reunión de trabajo mensual para hacer balance, determinar puntos débiles y fuertes, analizar necesidades y extraer y compartir conclusiones derivadas de actos y eventos internos que se hayan realizado o de los posibles incidentes críticos que se conozcan o se puedan identificar, lo que implica sensibilizar a la directiva de la empresa.

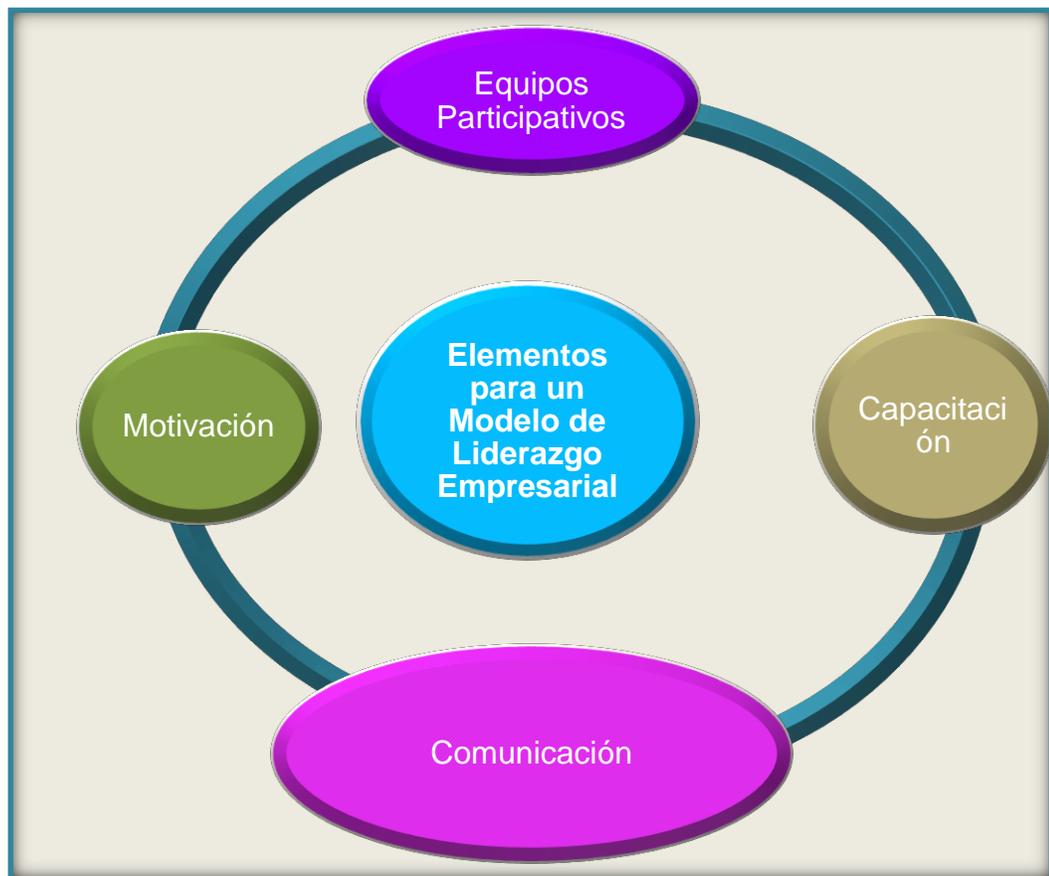


Figura 2. Elementos para un Modelo de Liderazgo Empresarial
Fuente: Escalona, K. (2016).

Motivación: los líderes de la empresa objeto de estudio deben aplicar medidas orientadas a motivar a los trabajadores, mediante estrategias de incentivos y reconocimientos no monetarios, como los escudos institucionales, club de líderes, el empleado destacado, los clubes deportivos, sociales y artísticos y otros estímulos que sean diseñados para que los trabajadores se sientan motivados y satisfechos.

Igualmente, los líderes de la empresa objeto de estudio deben establecer un sistema de compensaciones e incentivos para los trabajadores, basados en el desempeño laboral y asociado a claras políticas de retención, tales como: Entrega de premios en actos públicos, promover concursos en períodos cortos, estableciendo metas y objetivos, con pronta entrega de premios como créditos para vehículos, planes de viviendas, ampliación de seguros, entre otros.

También, los líderes deben establecer programas motivacionales dirigidos a los trabajadores, teniendo presente que la imagen de solidez y liderazgo organizacional constituyen elementos clave para el éxito de las organizaciones. En tal sentido, se plantean los siguientes lineamientos:

- La implantación de programas formativos que posibiliten el desarrollo profesional de los empleados.
- Diseño de proyectos comunes que fomenten la colaboración y el sentimiento de equipo.
- El apoyo empresarial a las iniciativas de los trabajadores.
- Establecer programas motivacionales dirigidos al recurso humano

teniendo presente que el motivador más poderoso sea el trabajo como reto...es muy positivo para la competitividad. Es muy importante que este motivador, asociado con la imagen de solidez y liderazgo organizacional constituyen elementos clave para el éxito de las organizaciones.

Participación: Mediante la participación se persigue superar cuatro grandes retos que hoy tienen las organizaciones, entre ellos el desafío de la toma de decisiones con el objetivo de descentralizar el poder de la toma de decisiones situada en los niveles directivos. La participación permite utilizar las habilidades y capacidades individuales para ayudar al equipo a tener éxito. Mediante la participación, el equipo se beneficia de los talentos y habilidades de todos sus miembros, se valoran las diferencias individuales apreciando la forma en que cada uno, de acuerdo con sus preferencias, puede contribuir al logro de los objetivos, se alienta la contribución de cada uno para lograr cumplir con el propósito.

En esta línea, resulta interesante que la empresa objeto de estudio se enfoque en la constitución de grupos multidisciplinarios, lo que significa que los empleados son los vehículos principales para lograr el trabajo central de la organización, proporcionando de esta manera ventajas competitivas y contribuyen a elevar la creatividad y la innovación, de tal manera que la organización promueva la redundancia de las funciones de los procesos críticos entre sus miembros, lo que contribuirá a que la diversidad interna coincida en variedad y complejidad con el entorno con el que tratan, se promueva el aprendizaje organizacional, de tal manera que haya estructuras y procedimientos que permitan a la organización coleccionar, analizar, motivar, diseminar y usar información relevante para su desempeño de manera sistemática, lograr que la organización esté estructurada para promover el

aprendizaje continuo, lo que quiere decir que de alguna manera haya compromiso de carrera, disponga de espacios para compartir el conocimiento, proporcionando espacios para la creatividad, políticas de gestión de recursos humanos que lo promuevan y sistemas de gestión de información y de Business intelligence que capturen el conocimiento interno y externo sobre la competencia, los clientes, el mercado o el entorno político – económico en el que se desarrollan.

Todo esto contribuirá a la promoción de un ambiente de trabajo colaborativo, lo que significa la existencia de un ambiente positivo, colaborativo, de confianza y de respeto mutuo.

De igual manera, los líderes en la empresa objeto de estudio deben gestionar el conflicto, mediante el establecimiento del arbitraje como medio alternativo de resolución de conflictos idóneo aplicable a la solución de conflictos laborales, representa una alternativa interesante dada las ventajas de esta empresa, pues el sistema de solución, al ser ágil le permitirá a la empresa abaratar costos en la solución de sus conflictos, no requiere concurrir con patrocinio legal. Es confiable puesto que se desarrolla internamente y, es especializado ya que los árbitros son expertos en las materias sobre la cual recae el conflicto. Igualmente, los líderes de la empresa objeto de estudio deben diseñar proyectos comunes que fomenten la colaboración y el sentimiento de equipo.

También, es relevante que la empresa objeto de estudio se enfoque en tener capacidad de aprendizaje, aplicar acciones para la gestión del conocimiento y de la información, de tal manera que cada integrante de la organización participe plenamente de los propósitos y conocimientos de la empresa como un todo, creación de grupos de participación y liderazgo

generativo.

Capacitación: Se hace necesario para la empresa objeto de estudio el liderazgo coaching o capacitador, según Carrión J. (2007: 398), “conciencia de uno mismo, empatía, sinceridad, creación de vínculos, confianza en los demás, comprensión organizacional y desarrollo de los otros”. En tal sentido, deben enfocarse en la implantación de programas formativos que posibiliten el desarrollo profesional de los trabajadores.

La capacitación y el desarrollo que se aplica en las organizaciones deben concebirse precisamente con modelos de educación a través de los cuales es necesario formar una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de la productividad y la calidad en las tareas laborales. (Aguilar, 2004).

Los beneficios que tiene una organización con la capacitación que se le da los trabajadores es que mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, y por lo consecuente eleva la moral de la fuerza de trabajo, y al mismo tiempo estimulando a cada colaborar mejorando la relación jefes-subordinados.

Etapas del proceso de capacitación y desarrollo

- Necesidad: el primer paso a este proceso es reconocer la necesidad de la empresa o de cada departamento, analizar a cada uno de los individuos.
- Diseño de la instrucción: aquí se reúnen los recursos o métodos necesarios para llevar a cabo la capacitación y se cumpla con el

objetivo del aprendizaje durante la capacitación.

- Validación: este punto como su nombre lo dice, valida la capacitación mediante los participantes con la finalidad de garantizar la validez del programa.
- Aplicación: esta etapa el trabajador muestra sus habilidades e impulsa con éxito la capacitación.

La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales se puede mencionar:

- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

Comunicación: Al respecto, se cita a Del Canto (2014), quien argumenta la importancia de saber comunicarse dentro de la gestión de capital humano por parte de la gerencia, dado que es:

Una estrategia para motivar, establecer relaciones armoniosas y cordiales entre las personas, fomentar el trabajo en equipo en un sano ambiente laboral, lo cual incide directamente en su rendimiento en las

actividades, tendentes al logro de los objetivos organizacionales propuestos. La buena comunicación es un proceso gratificante, produce armonía, bienestar y crea un contexto adecuado para el desarrollo. (p. 96).

En correspondencia con lo citado, los líderes de la empresa objeto de estudio deben comunicarse efectivamente con los trabajadores y con todas las personas que conforman la organización, en pro de estar al día en lo que sucede, qué hacer y tomar decisiones beneficiosas para la empresa. En tal sentido, deben divulgar las acciones para el fortalecimiento del liderazgo, a través de correo electrónico, carteleras, memorandums y/o reuniones, con incentivos que atraigan a los trabajadores de la empresa objeto de estudio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al finalizar la investigación que tuvo como objetivo general proponer los elementos para un modelo de liderazgo en empresas del sector comercio y servicio, se encontraron evidencias de interés, las cuales se resumen a través de cada objetivo específico.

En Venezuela, las constantes variaciones económicas obligan al sector empresarial a planificar de manera sistémica las metas; especialmente porque se prevé que en el año 2017 la economía del país llegará a un punto de inflexión, según el Banco Mundial (2016); mientras que el FMI (2016) sitúa para el año 2017 un decrecimiento del Producto Interno Bruto (PBI) de la nación en -4,5 %; con una inflación de 2200 %. Por consiguiente, este panorama demanda urgente de un modelo de liderazgo en las empresas del sector comercio y servicio, como herramienta para la gerencia que contribuye a que las empresas alcancen sus objetivos organizacionales.

De hecho, la crisis y la incertidumbre actual en el país han impactado de manera negativa en el sector empresarial, ocasionando cambios en el mercado y, en la manera de hacer negocios. Indudablemente, en los últimos años en el país se ha observado el surgimiento de nuevos entornos económicos, influenciados por los constantes cambios organizacionales, que se imponen a las mismos exigiendo que se adapten a las nuevas realidades, lo que implica un liderazgo innovador para que las empresas permanezcan en el mercado y que además se mejoren los rasgos del liderazgo actual.

En cuanto al primer objetivo específico, que consistió en: “Identificar los rasgos más relevantes del liderazgo en la empresa Máster Industrial C.A.”, se encontró que los superiores tienen capacidad analítica, adaptabilidad, seguridad en sí mismo, habilidades administrativas, las cuales presentan debilidades y requieren mejorar porque impactan de manera negativa en la que afectan la motivación laboral, el desempeño, el clima laboral y la productividad de la empresa.

Al hacer énfasis en los rasgos del liderazgo, caracterizados por Smell (2005: 317), están: empuje (incluye grandes necesidades de logro, esfuerzo constante por mejorar, ambición, energía, persistencia ante obstáculos e iniciativa), motivación, integridad, confianza en uno mismo y conocimiento del negocio, características que falta mejorar en la gerencia de la empresa objeto de estudio, dado que los resultados arrojaron que tienen capacidad analítica, adaptabilidad, seguridad en sí mismo, habilidades administrativas, las cuales presentan debilidades, que afectan la motivación laboral, el desempeño, la confianza, la resolución de conflictos, el clima laboral y la productividad.

En relación a los estilos de liderazgo, es conveniente hacer referencia a lo que sostienen Mcshane y Von Glinow (ob. cit), que dependen de la situación, dado que el líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. En efecto, los buenos líderes saben adaptar sus estilos a la situación inmediata, lo que significa una perspectiva de contingencia que tiene un enfoque supervisor que se ocupa de gestionar a los empleados y no de dirigirlos hacia el futuro.

Con relación al segundo objetivo específico, que consistió en “Contrastar el estilo de liderazgo en la empresa Máster Industrial C.A., con los modelos

de liderazgo empresarial”, se evidenció que los estilos de liderazgo presentes son: coercitivo, autoritario y autócrata, porque no se promueve el cambio con respecto a la mejora de procesos de formación de personal, no se motiva de manera efectiva a los trabajadores en situaciones de mucho estrés, los superiores no contribuyen con la formación de los subordinados, los superiores mantienen el control y dan órdenes a su personal.

Los resultados emanados demuestran que los estilos de liderazgo presentes en la empresa objeto de estudio son los siguientes: coercitivo, autoritario y autócrata, lo que permite señalar que la gerencia no tiene un buen líder tomando lo que argumentan Mcshane y Von Glinow (ob. cit), dado que no se adaptan a su situación inmediata, no gestionan a los empleados, sino que los dirigen, no hay comunicación, formación empresarial, tampoco se enfocan en programas motivacionales en la organización.

Al “Relacionar los elementos del liderazgo en la empresa Máster Industrial C.A. en función del modelo seleccionado”, como tercer objetivo específico, se encontró que no existe un único modelo que pueda contener los elementos necesarios para plantear un modelo de liderazgo que funcione de manera efectiva para dicha compañía, por lo que conviene la unificación partiendo de dos o tres modelos.

Los elementos del liderazgo como la comunicación, el compromiso, la imagen y la participación no forman parte de un modelo específico de liderazgo, por lo que se requiere el enfoque en dos o más modelos. Los resultados obtenidos evidenciaron que la empresa Máster Industrial C.A. no tiene un gerente líder que contribuya a mantener la comunicación bilateral entre superiores y subordinados, que los empleados sean partícipes de las procesos de cambio en la organización, que mantenga y cree compromiso en

la organización.

Finalmente, como valor agregado de la investigación, está el cuarto objetivo, basado en “Establecer los elementos de un modelo de liderazgo empresarial para la empresa Máster Industrial C.A.”, que partió de los modelos de liderazgo situacional, trayectoria – meta, además del liderazgo afiliativo y coaching, que contienen los siguientes elementos: comunicación, participación, motivación y capacitación.

Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa objeto de estudio, replantear su modelo de negocio, estilos de gerencia y liderazgo y ello se puede lograr a través del estudio objetivo de las características, debilidades, fortalezas, virtudes, amenazas y situaciones que se les presenta en el día a día.
- Igualmente, se recomienda diagnosticar las necesidades, fallas y nivel de liderazgo en el que se encuentra dicha empresa, de manera que se pueda proponer un modelo de liderazgo adaptado a sus requerimientos.
- Mejorar la comunicación de tal manera que sea efectiva.
- Aplicar programas de motivación e incentivos para los miembros de la organización.

- Aplicar herramientas para medir y evaluar el desempeño organizacional mediante indicadores de gestión, como el Balanced Scorecard.
- Mejorar la estructura para promover el aprendizaje continuo.
- Se recomienda para futuras investigaciones realizar un estudio del nivel de liderazgo existente en la empresa de estudio, a partir de los estilos de liderazgo que la caracterizan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abarca, Nureya (2013). **El Líder como Coach**. El Mercurio Aguilar. España.

Abreu, Iván (1998). **Líderes e Imagen Pública en Venezuela**. Fondo Editorial de Humanidades y Educación. UCV. Caracas.

Aguilar, A. S. (2004). **Capacitación y desarrollo de personal**. En A. S. Aguilar, Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Limusa. México.

Agüero, M. (2010). **Gerencia y Liderazgo en la Administración de la Unidad de Atención Integral de Medicina de la Universidad de Carabobo**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Amorós, Eduardo (2009). **Comportamiento Organizacional**. USAT, Perú.

Arias, Fidias (2012). **El Proyecto de Investigación**. Editorial Episteme. Caracas.

Arias, Fidias (2004). **El Proyecto de Investigación**. Editorial Episteme. Caracas.

Arroyo, Ruth (2012). **Habilidades Gerenciales. Desarrollo de Destrezas, Competencias y Actitud**. ECOE Ediciones, Bogotá.

Ayoub, José (2011). **Estilos de Liderazgo y su eficacia en la Administración Pública Mexicana**. Mind Garden, INC. Usa.

Balestrini, Miriam (2006). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial, Caracas.

Banco Mundial (2016). **Perspectivas Económicas Mundiales 2016**. Washington, D.C.

Busot, A. (2007). **Investigación Educativa**. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Byler, Jon (2014). **El Arte del Liderazgo. Desarrollo de Habilidades para Liderar el Pueblo de Dios**. Grupo Nelzon, Inc. Estados Unidos.

Carrión, José (2007). **Estrategia: De la Visión a la Acción**. ESIC Editorial. España.

Celis, María Teresa y Hernández, Morayma (2000). **El Comportamiento Organizacional. Un Enfoque teórico-práctico en el contexto venezolano**. Primera edición. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Conde, Leonardo (2010). **El Líder Competitivo como Factor Determinante de las Empresas de Manufactura de Alimentos del Estado Carabobo**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Córdova M. (2008). **El Liderazgo en Petróleos de Venezuela en los años de 1999-2000**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto.

Chiavenato, Idalberto (1993) **Técnicas de Liderazgo, liderazgo y Creatividad**. Disponible en: <http://www.emagister.com/curso-liderazgo-creatividad/liderazgo-tipos-estilos>. Consulta: 2013, mayo 12.

Chiavenato, Idalberto (2008). **Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Bogotá.

- Daft, Richard (2006). **La Experiencia del Liderazgo**. 3ra edición. Editorial Thomson Learning. México.
- Del Canto, Ero (2014). **La Gestión del Capital Humano en los Gobiernos Locales**. Editorial Signos Ediciones y Comunicaciones, C.A.. Valencia.
- Domínguez, Lennys, (2011). **Propuesta de un modelo de liderazgo situacional en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el Municipio Valencia Estado Carabobo**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Drucker, Peter (2014). **La Gerencia de Empresas**. Editorial Sudamericana. New Jersey.
- Fondo Monetario Internacional (2016). **Perspectivas Económicas: Las Américas Administrando Transiciones y Riesgos** [Documento en Línea]. Washington, D.C.
- Fuerte, F. (2008). **Construcción de Modelo de Liderazgo Organizacional Basados en los Modelo Básicos Clásicos, Neoclásicos y Contemporáneos del Liderazgo**. Tesis doctoral. Universidad de Castilla, España.
- Gibson, James; Ivancevich, John y Donnelly, James (2001). **Las Organizaciones**. Editorial Mc Graw Hill. Chile.
- Gutiérrez, (2012). **Propuesta para el Desarrollo de la Imagen Corporativa para Posicionar en el Mercado a las Pequeñas y Medianas Empresas**. Trabajo de Grado no publicado. Colombia: Universidad Autónoma del Caribe.
- Hayes, Nicky (2003). **Dirección de Equipos de Trabajo**. Paraninfo, S.A., España.
- Hellriegel, Don, Jackson, Susan y Slocum, John (2006). **Administración: Un Enfoque Basado en Competencias**. Editorial Thomson. México.

Hernández Robert, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill, México.

Hersey Paúl y Blanchard Kenneth (1998). **La Administración y el Comportamiento humano**.

Hidalgo, Manuel (2000). **Liderazgo Político y reforma Económica. El Caso de Venezuela**. UCV. Caracas.

House, Robert y Aditya Ram (1997). **The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?** *Journal 01 Management*. Mayo - Junio.

Koestenbaum, Peter (1999). **Liderazgo. La Grandeza Interna**. Editorial Prentice Hall. México.

Kotter, John (1999). **La verdadera labor de un líder**. Editorial Norma. Bogotá.

Marchant, Loreto (2005). **Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional**. Universidad Viña del Mar. Chile.

Mascaray, José (2011). **Modelización Mediante Ecuaciones Estructurales de la Influencia de los Estilos de Liderazgo en los Ingenieros**, presentada ante la Universidad Nacional de Educación a Distancia. Disponible en: <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=tesisuned:CiencEcoEmp-Jlmascaray&dsID=Documento.pdf>. Consulta: 2016, Mayo 02.

Mcshane, S; Glinow; M (2010). **Enciclopedia Gerencial Máster de negocios. Liderazgo y recursos humanos**. Edición especial para El Diario El Mundo Economía y Negocios, en alianza con la Universidad Metropolitana de Caracas-Venezuela. Barcelona.

Mendoza, Martha y Ortíz, Carolina (2014). **Las Ocho Dimensiones del Liderazgo Transformacional**. Disponible en: <http://www.altag.net/las-ocho-dimensiones-del-liderazgo-transformacional/>. Consulta: 2017, Febrero 20.

Murillo, francisco (2006). **Del liderazgo transformacional al Liderazgo Distribuido**. UAM. México.

Namakforoosh, Naghi (2005). **Metodología de la Investigación**. Editorial Limusa, S.A., México.

Palomo, María (2008). **El Perfil Competencial del Puesto de Director/a de Marketing en la Comunidad de Madrid**. ESIC. España.

Pavia, Inmaculada (2014). **Comunicación en las Relaciones Profesionales**. ESIC Editorial. España.

Píqueras, César (2014). **Cómo ser un Líder Coach, Consejos Prácticos**. Disponible en: <https://www.cesarpíqueras.com/como-ser-un-lider-coach-consejos-practicos/>. Consulta: 2016, Agosto 14.

Robbins, Stephen y Coulter Mary (2005). **Administración**. 8va edición. Editorial Pearson Prentice Hall. Mexico.

Robbins, Stephen y De Censo, David (2009). **Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones**. Editorial Pearson Educación. México.

Robbins, Stephen y De Censo, David (2002). **Administración**. Editorial Pearson Educación. México.

Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional**. Editorial

Pearson Educación. México.

Ruíz, Moisés (2008). **¿Para quién sirve un líder?**. Editorial Díaz de Santos. España.

Sabino, Carlos (2002). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas.

Sánchez, I. (2007). **Los Estilos de Dirección y Liderazgo en el Área de Gestión Humana: caracterización y análisis en dos organizaciones a través de un modelo propuesto**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad del Valle, Santiago de Cali (Colombia).

Senge, Peter (1993). **La Quinta Disciplina**. Editorial Granica, Barcelona.

Serna, Humberto (2003) **Gerencia estratégica**. 3R Editores. Bogotá, Colombia.

Tamayo y Tamayo, Mario (2006). **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. Caracas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas, Venezuela.

Varela, Rodrigo (2001). **Innovación Empresarial**. Pearson Educación. Colombia.

Villalba, Javier (2014). Liderazgo Transformacional y Comunicación. Disponible en: <http://www.contunegocio.es/recursos-humanos/liderazgo-transformacional-y-comunicacion/>. Consulta: 2017, Febrero 18.

ANEXOS

**ANEXO A:
CUESTIONARIO**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA



CUESTIONARIO

El presente cuestionario se aplica en ocasión del desarrollo de la investigación, como parte de la exigencia académica de la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia. El tema del Trabajo de Grado está referido a: **“EL LIDERAZGO EN EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIO. ELEMENTOS PARA UN MODELO”**.

En este sentido, agradezco a usted su colaboración, dando respuesta y marcando con una equis (X) a los ítemes que se reflejan a continuación. Esta información será confidencial y su uso tiene fines netamente académicos. No hay respuestas correctas o incorrectas, ya que la intención es precisar cuál es la tendencia en la opinión o percepción que usted pueda tener sobre el tema tratado.

Agradecida por la atención que le pueda dar a la presente. Queda de Usted,

Ing. Karied Escalona

Nº	ÍTEMS	Sí	No
1	¿Tienen sus superiores capacidad analítica para resolver problemas?		
2	¿Es notable la adaptación a situaciones cambiantes?		
3	¿Se muestran entusiastas sus superiores?		
4	¿Tienen sus superiores seguridad en sí mismo?		
5	¿Son carismáticos sus superiores?		
6	¿Tienen sus superiores habilidades administrativas?		
7	¿Los superiores motivan al personal?		
8	¿Se siente usted motivado en la organización?		
9	¿Imponen órdenes los superiores que deben ser acatadas de inmediato por los subordinados?		
10	¿Se promueve el cambio con respecto a la mejora de procesos de formación de personal?		
11	¿Se motiva a los trabajadores en situaciones de mucho estrés?		
12	¿Se fomenta la comunicación dentro de la organización?		
13	¿Contribuyen los superiores con la formación de los subordinados?		
14	¿Son los superiores quienes mantienen el control y dan órdenes a su personal?		
15	¿Es su superior un agente de cambio que guía, desarrolla y hace crecer al personal?		
16	¿Se mantiene informado al personal?		
17	¿Se promueve la comunicación entre superiores y subordinados?		
18	¿Se mantiene el compromiso con la organización?		
19	¿Se cuida el prestigio de la organización?		
20	¿Se tienen en cuenta la participación de los subordinados en la visión de los procesos de cambio?		

**ANEXO B:
VALIDACIÓN DEL
INSTRUMENTO**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia de que el instrumento de recolección de datos elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **"EL LIDERAZGO EN EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIO. ELEMENTOS PARA UN MODELO"**, presentado por Karied Escalona, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Prof. Evelyn Martínez Torres
C.I.: 3821044
Profesión: Economista
Teléfono 04248269022
Correo Electrónico: eu.martin52@gmail.com



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

POST GRADO FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia de que el instrumento de recolección de datos elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **"EL LIDERAZGO EN EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIO. ELEMENTOS PARA UN MODELO"**, presentado por Karied Escalona, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Prof. DARLEIA GARCIA CH.
C.I.: 11357-178
Profesión: ECONOMISTA MASTER ADMINISTRACION
Teléfono 04166440988
Correo Electrónico: DARLEIA-GARCIA@HOTMAIL.COM



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

POST GRADO
FACES
ESTUDIOS DE POSTGRADO PARA DESARROLLAR
TU PROFESIÓN

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia de que el instrumento de recolección de datos elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **"EL LIDERAZGO EN EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIO, ELEMENTOS PARA UN MODELO"**, presentado por Karied Escalona, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Prof. Juan R. Zárate M
C.I.: 7.243.197
Profesión: Odentólogo - Profesor Titular FOUC
Teléfono 0914-3417070 - 0912-4441861
Correo Electrónico: jrzarate77@yahoo.com

**ANEXO C:
CONFIABILIDAD DEL
INSTRUMENT**

KUDER-RICHARDSON

Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	18
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	17
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	16
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	16
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	15
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	15
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	15
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	14
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	13
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	11
17	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	9
18	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
19	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
20	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	18	17	20	19	16	20	18	17	18	3	7	15	10	16	8	17	14	15	13	6	287	
Varianza Ítem																					48,597	

Varianza Total	23,328
----------------	--------

Codificación: Si = 1 ; No = 0

$$K_r = K / (K - 1) * (S_{X^2} - \sum p_1 * q_1 / S_{X^2})$$

$$\sum p_1 * q_1 = 0,97 \quad 3$$

$$K_r = 20 / 19 * [(23.328 - 3,41) / 23.328]$$

$$K_r = 0,8987$$

Instrumento con Alta Confiabilidad

