



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA**

**MODELO DE LIDERAZGO PARA APOYAR LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN LOS SUPERVISORES DE LA GERENCIA DE
PRODUCCIÓN DEL SECTOR MANUFACTURERO NEUMÁTICO EN EL
ESTADO CARABOBO**

**Autor:
Ramos, Félix**

Bárbula, Octubre de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA

**MODELO DE LIDERAZGO PARA APOYAR LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN LOS SUPERVISORES DE LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN
DEL SECTOR MANUFACTURERO NEUMÁTICO EN EL ESTADO CARABOBO**

Autor:
Félix M. Ramos C.

Trabajo de Grado presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad
de Carabobo para optar al título de Magíster en Administración de Empresas
Mención Gerencia

Bárbula, Octubre de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA

POST GRADO **FACES**
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: "MODELO DE LIDERAZGO PARA APOYAR LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LOS SUPERVISORES DE LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN DEL SECTOR MANUFACTURERO NEUMÁTICO EN EL ESTADO CARABOBO", Presentado por el ciudadano RAMOS FELIX, Titular de la cedula de identidad No. 19.076.497, para optar al título de: **Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como AProbado.

En Bárbula, a los 01 días del mes de Marzo de 2017

Nombre y Apellido	Cedula de Identidad	Firma
<u>En Del Canto</u>	<u>16241872</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Yvonne Pérez López</u>	<u>3490252</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Wendell R. Portiares</u>	<u>6013852</u>	<u>[Firma]</u>

Bárbula. Marzo 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**MODELO DE LIDERAZGO PARA APOYAR LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN LOS SUPERVISORES DE LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN
DEL SECTOR MANUFACTURERO NEUMÁTICO EN EL ESTADO CARABOBO**

Tutor:
Dr. Ero del Canto

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría de Administración de empresas mención Gerencia por:

Ero Del Canto
C.I.: V-16.245.882

Bárbula, Octubre de 2016

DEDICATORIA

A **Estephany**, por su apoyo, paciencia y Amor incondicional.

A mis **Padres, Hermanas y Familiares** por su amor y apoyo constante.

A todos esos **jóvenes del mundo**, a los cuales las luces de la educación no ha podido llegar.

AGRADECIMIENTOS

A **DIOS** Todopoderoso por darme la bendición de vivir y continuar creciendo en lo personal y profesional.

A la **Universidad de Carabobo** y su Academia por su formación.

A mi **Padre y a mi Madre** por formarme como hombre de bien y con visión de futuro.

A **Bridgestone Firestone Venezolana C.A**, por formarme con calidad como supervisor de producción y a todo su personal por brindarme la oportunidad de crecer.

A la **Doctora Carmen Hernández**, por servir de motivación y de guía en la realización de este trabajo.

Al **Doctor Ero del Canto**, por todo su apoyo durante mi formación como Magister en Administración de Empresas.

A **Estephany**, por brindarme todo su apoyo emocional, sincero y continuo durante mis estudios superiores de Maestría.



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

MODELO DE LIDERAZGO PARA APOYAR LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LOS SUPERVISORES DE LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN DEL SECTOR MANUFACTURERO NEUMÁTICO EN EL ESTADO CARABOBO.

Autor: Ing. Félix Ramos
Tutor: Dr. Ero Del Canto
Octubre 2016

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo proponer un modelo de liderazgo para apoyar la adaptación al cambio organizacional en los supervisores de la gerencia de producción del sector manufacturero neumático en el estado Carabobo. Se desarrolló como una investigación de campo de carácter descriptivo enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible. Su población estuvo conformada por las 3 empresas del sector manufacturero neumático y la muestra la conformo la gerencia de producción empresa Bridgestone Firestone Venezolana C.A, conformada por 6 jefes de área al cual se le aplico un criterio intencional, 30 supervisores de producción y 309 trabajadores base a los cuales se les aplico un criterio probabilístico aleatorio. La información se obtuvo mediante la aplicación de instrumentos tales como una entrevista y un cuestionario, el primero formado por 6 preguntas abiertas dirigidas a los jefes de área y el segundo formado por 41 ítems de afirmaciones tipo Likert, dirigidos a los supervisores de producción y trabajadores base a fin de diagnosticar los estilos de liderazgo aplicados. Ambos instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación a través de juicio de expertos. Así mismo, se utilizó la observación participante y la revisión documental de los modelos de liderazgo actuales. Los resultados muestran el empleo de múltiples estilos de liderazgo por parte de los supervisores de producción, el cual es ejercido por las diversas fuerzas de cambio de orden interno y externo generadas por factores organizacionales y factores del entorno actual venezolano, realizando una triangulación de estos elementos con el análisis de modelos actuales de liderazgo se formularon los lineamientos del modelo de liderazgo que apoyan al supervisor en su función como agente transformador en las empresas del sector neumático del estado Carabobo.

Palabras Claves: Liderazgo, Cambio, Neumático, Producción, Supervisor.



UNIVERSITY OF CARABOBO
DIRECTION OF STUDIES OF POSTGRADUATE
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL
MASTERS OF BUSINESS ADMINISTRATION
MENTION MANAGEMENT

**LEADERSHIP MODEL TO SUPPORT ADAPTATION TO
ORGANIZATIONAL CHANGE IN MANAGEMENT SUPERVISORS
PRODUCTION MANUFACTURING SECTOR IN TYRE CARABOBO.**

Author: Ing. Félix Ramos
Tutor: Dr. Ero Del Canto
October 2016

SUMMARY

This study aims to propose a model of leadership to support adaptation to organizational change management supervisors of tire manufacturing output in Carabobo state. It was developed as a field research descriptive framed in the form of feasible project. Its population consisted of the 3 companies in manufacturing tire and shows settle production management company Bridgestone Firestone Venezolana CA, conformed by 6 heads of area to which you apply an intentional criterion, 30 production supervisors and 309 based workers to which they apply a random probability criterion. The information was obtained by applying instruments such as an interview and a questionnaire, the first consisting of 6 open questions addressed to the department heads and the second consisting of 41 items of statements Likert led to production supervisors and workers basis to diagnose leadership styles applied. Both instruments were subjected to a validation process through expert judgment. Also, participant observation and document review of current leadership models was used. The results show the use of multiple styles of leadership by production supervisors, which is exercised by the various forces of change internal and external order generated by organizational factors and factors of Venezuelan current environment, making a triangulation of these elements with analysis of current models of leadership guidelines leadership model that support the supervisor in its role as a transforming agent in the tire sector companies Carabobo state they were made.

Keywords: Leadership, Change, Tire, Production, Supervisor.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Resumen	vi
Índice general	viii
Índice de Cuadros	x
Índice de Gráficos	xi
Índice de Figuras	xii
Introducción	13
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	15
Formulación del Problema	21
Objetivos de la Investigación	22
Justificación	22
CAPÍTULO II	
MARCO TEORICO	
Antecedentes	24
Bases Teóricas	29
Antecedentes históricos del liderazgo	29
Definiciones de liderazgo	31
Características de un líder	32
Estilos de liderazgo	33
Estilos actuales de liderazgo	36
Modelos de liderazgo	37
Importancia del Liderazgo Supervisorio en Venezuela	46
Cambió Organizacional	47
Importancia del Cambio	48
Proceso de Cambió	49
Fuerzas de Cambió	50
Definición de Términos	52
Sistema de Variables	54
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	63
Diseño de la Investigación	63
Método	64

Población	64
Muestra	65
Criterios para la selección de la muestra	66
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	68
Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos	70
Análisis e Interpretación de los Resultados	72
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Diagnosticar los estilos de liderazgo aplicados por los supervisores de producción del sector objeto de estudio	74
Identificar las fuerzas de cambio internas y externas que inciden en los estilos de liderazgo diagnosticado.	108
Establecer los elementos teóricos que apoyan el modelo de liderazgo supervisorio.	112
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA	
Objetivos de la Propuesta	118
Justificación de la Propuesta	119
Importancia de la Propuesta	119
Factibilidad del Modelo	120
Análisis del Modelo para Apoyar la Adaptación al Cambio Organizacional	128
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	131
Recomendaciones	132
LISTA DE REFERENCIAS	
134	
ANEXOS	
Anexo A: La Entrevista	139
Anexo B: Cuestionario a Supervisores	141
Anexo C: Cuestionario a Trabajadores	145
Anexo D: Guía de Observación para Identificar las Fuerzas Internas	149
Anexo E: Guía de Observación para Identificar las Fuerzas Externas	150
Anexo F: Calculo de Confiabilidad Alfa Combrach (supervisores)	151
Anexo G: Calculo de Confiabilidad Alfa Combrach (trabajadores)	152

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.	Pág
1. Fases de Cambio Desarrolladas por Kotter	46
2. Sistema de Variables	54
3. Distribución de la Población	64
4. Distribución de la gerencia de producción de BFVZ	65
5. Distribución de la muestra a aplicar instrumentos	67
6. Estilos de liderazgo de los supervisores de producción. Jefe de Área de Banbury y Entubadora	75
7. Estilos de liderazgo de los supervisores de producción. Jefe de Área de preparación de materiales	77
8. Estilos de liderazgo de los supervisores de producción. Jefe Área de Armado Unistage	79
9. Estilos de liderazgo de los supervisores de producción. Jefe de Área de Segunda Etapa	81
10. Estilos de liderazgo de los supervisores de producción. Jefe de Área de Vulcanizado	83
11. Estilos de liderazgo de los supervisores de producción. Jefe de Área de Inspección Final	85
12. Liderazgo Autocrático. Supervisores de Producción	89
13. Liderazgo Autocrático. Personal Base	90
14. Liderazgo Democrático. Supervisores de Producción	92
15. Liderazgo Democrático. Personal Base	93
16. Liderazgo Laissez Faire. Supervisores de Producción	95
17. Liderazgo Laissez Faire. Personal Base	96
18. Liderazgo Transaccional. Supervisores de Producción	98
19. Liderazgo Transaccional. Personal Base	99
20. Liderazgo Transformacional. Supervisores de Producción	101
21. Liderazgo Transformacional. Personal Base	102
22. Guía de observación de fuerzas internas	109
23. Guía de observación de fuerzas externas	111
24. Matriz de análisis de datos de diferentes modelos de liderazgo actuales	114
25. Procedimiento de puesta en marcha del modelo de liderazgo	122
26. Matriz de análisis de factibilidad técnica	123
27. Presupuesto estimado inicial de capacitación del modelo	125

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.	Pág.
1. Liderazgo autocrático. Supervisores de Producción y Personal base	91
2. Liderazgo democrático. Supervisores de Producción y Personal base	94
3. Liderazgo laissez faire. Supervisores de Producción y Personal base	97
4. Liderazgo transaccional. Supervisores de Producción y Personal base	100
5. Liderazgo transformacional. Supervisores de Producción y Personal base	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No.	Pág.
1. Rejilla Administrativa	41
2. Modelo de Liderazgo Situacional	43
3. Modelo de Covey de los 7 hábitos	45
4. Interacción de Fuerzas de Cambio Organizacional	50
5. Lineamientos del Modelo de liderazgo	127

INTRODUCCIÓN

El mundo actual no sólo se caracteriza por su dinamismo, permanentes cambios, avances en la ciencia, tecnología y métodos de enseñanza, sino también por mostrar a un ser más humano, social y ético, en contraposición al individualismo y las improvisaciones.

El liderazgo se ha convertido para las organizaciones actuales en un pilar indispensable para lograr el éxito. La forma en la que el mundo se ha enfocado en la globalización y en la constante competencia ha procurado que el liderazgo efectivo haya tomado gran importancia. Mediante su práctica, muchas empresas han logrado alcanzar los objetivos propuestos de la manera más eficiente y mantenerse a flote.

Los procesos de cambio que vivimos en nuestra sociedad, hacen que, hoy más que nunca, el liderazgo sea un elemento fundamental para que nuestras organizaciones sean familiares, políticas, o empresariales. Así mismo, las crisis recurrentes derivadas de una falta de visión de mediano y largo plazo y la incapacidad de hacer frente a los requerimientos actuales revela la gran necesidad de contar con líderes capaces de modificar las desigualdades sociales y económicas.

En este sentido, si se cuenta con líderes capaces de dirigir las empresas hacia el éxito, es posible garantizar que tanto el recurso humano como el resto de las áreas de la empresa se vean altamente beneficiadas por la presencia de tales individuos. En lo que se refiere a la situación política y económica que vive Venezuela, esta se agudiza conforme pasa el tiempo y es en cierta forma preocupante, lo que ha llevado a muchas sociedades y organizaciones a reflexionar sobre el tema. Es por ello, que el líder en las organizaciones de Venezuela, debe anticiparse a los cambios y aceptar de forma positiva cada reto que se le presenta, visualizar y percibir cada cambio como una oportunidad y un reto, como una perspectiva holística, ya que sin cambio no hay liderazgo, es su razón de ser.

Debido a esto, el conocimiento de herramientas claves y su aplicación mediante un modelo de liderazgo, puede facilitar la labor de los líderes pero sobretodo guiarlos, por lo que en el campo de la formación y desarrollo gerencial son muchos los modelos de liderazgo que han surgido, utilizado y experimentado en determinados momentos por diversas razones, sin embargo el sector manufacturero neumático del estado Carabobo, demanda nuevas estrategias para la conducción de estos procesos de cambio, específicamente dirigidas a los supervisores de producción, los cuales deben alinear constantemente la estrategia de las empresas con la operación diaria, por lo que la presente investigación está enfocada a proponer un modelo de liderazgo para apoyar la adaptación al cambio organizacional en los supervisores de producción del sector manufacturero neumático del estado Carabobo. El diseño de este trabajo investigativo se estableció de la forma siguiente:

Capítulo I, trata del problema y sus generalidades; se señala el planteamiento, formulación del problema, objetivos (general y específico) y justificación.

Capítulo II, lo constituye el marco teórico referencial, conformado por: antecedentes, bases teóricas, definición de términos básicos y el sistema de variables.

Capítulo III, marco metodológico, estructurado por el tipo y diseño de investigación, método, población, muestra, los criterios para la selección de la muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos y análisis e interpretación de los resultados.

Capítulo IV, contiene el análisis y presentación de los resultados. Allí se presentan los resultados obtenidos mediante el empleo de las técnicas de recolección de datos.

Capítulo V, corresponde a la formulación de la propuesta del modelo de liderazgo, por último las conclusiones y recomendaciones, la lista de referencias y los anexos que sirven de soporte a la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento de Problema

En el contexto global de las últimas décadas las organizaciones han afrontado continuos cambios para responder a ciertas exigencias del entorno ligadas al mercado de trabajo, mercado de la producción, tecnología y políticas gubernamentales del país en el cual ejercen sus operaciones, las cuales inducen a los empresarios a adelantar o reajustar continuamente sus estrategias con el objetivo generar respuesta a corto, mediano y largo plazo, para responder adecuadamente a las demandas internas o externas a las que son sometidas. Para contrarrestar esta situación se han desarrollado diferentes enfoques de pensamiento de campo en la administración, conducentes a estudiar el comportamiento de las organizaciones a partir de una serie de elementos referidos al cumplimiento de los objetivos y al logro de los resultados que involucran tareas, individuos y equipos, de esta manera las empresas deben asumir y combinar estrategias que se orienten hacia la calidad, reducción de costos y un mercado diversificado asumiendo los riesgos del entorno en el cual operan.

En este sentido para análisis y opinión destaca Fay (2015):

En América latina, por ejemplo, la dimensión estratégica se verá fuertemente influenciada por la incertidumbre y el permanente cambio que caracteriza a nuestro continente cuando de aspectos económicos y políticos se trata. Esta cualidad exige que nuestros líderes, más allá de la visión que sepan desarrollar respecto del futuro de sus organizaciones, también deban incorporar flexibilidad y creatividad para adaptarse a los cambios de contexto que puedan surgir y prestar especial atención a metas de mediano y corto plazo. (p.1).

Por lo anteriormente expuesto, las organizaciones hacen esfuerzos para la preparación de talento humano con capacidades profesionales suficientes como para

convertirse en agentes de cambio y que funcionen sincronizada y proactivamente, de manera inteligente, agregando valor e innovación y esto empieza con lograr un manejo estratégico en la administración de la gente, en consecuencia, los líderes de hoy en día necesitan disponer de información y herramientas precisas acerca de la aportación de valor que puede realizar cada miembro del equipo de trabajo que dirige, así como aquellos que consiguen reforzar el compromiso del resto de los integrantes del proyecto empresarial.

En este sentido, el sector de la industria manufacturera neumática es un sector de la economía global de gran importancia el cual ha ido forjando inversiones significativas en innovación, tecnología e integración del talento humano, aspectos que cambian de manera dramática el modo de hacer negocios, impactando de forma directa los distintos factores de éxito y riesgos de las empresas del sector.

Al hablar de organizaciones y personas, es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito en sus organizaciones y orientan a sus subordinados a conseguirlo. Esto quiere decir que cualquier empresa que quiera crecer y mantenerse en un mercado local, ubicada en un país en desarrollo o desarrollado, requiere contar con líderes que tengan pensamiento global.

En lo que se refiere a liderazgo global este influye de manera directa y el mismo no consiste solamente en hacer negocios, se trata de gestionar una empresa integrada que tenga presencia en varios países en los que hay diferentes sistemas culturales, legales, legislativos y económicos es decir que trate de operar en múltiples entornos, en consecuencia ser líder hoy en cualquier posición que se tenga, requiere de un efectivo manejo de las relaciones y los recursos, es por esta razón que el liderazgo tiene un papel central en el comportamiento de la gente. De acuerdo con Meguinson (2005:245) “el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o de un grupo en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de una meta de una situación dada”.

En este sentido, el desarrollo y evolución del estudio del liderazgo ha estado marcado por el transcurso de los tiempos por diferentes teorías como un reflejo del desarrollo de las sociedades, entre estas podemos ubicar a la teoría del gran hombre como la primera en la evolución del estudio del liderazgo a principios del siglo XX, esta teoría enmarcada dentro del primer micro nivel de las teorías del liderazgo, se caracterizó por enfatizar que los seres humanos nacían con ciertos rasgos que los identificaban como líder, con una capacidad innata para expresar poder e influencia sobre los demás, tenían la capacidad de integrar un todo y ejercer una influencia superior sobre diferentes situaciones logrando que otros se convirtieran en sus seguidores (Daft, 2006).

Pasando ahora a la década de 1920, se puede encontrar la teoría de los rasgos, en la cual gracias a esas primeras hipótesis del gran hombre se realizan estudios sobre cuales eran esas características que distinguían a los líderes de las demás personas (Daft, 2006), a partir de investigaciones dadas hacia la década de 1920, se trató de profundizar sobre el comportamiento de los líderes, sus rasgos y características particulares, entre los elementos evaluados fundamentalmente estuvieron la inteligencia, la estatura y la energía que estos transmitían.

Del mismo modo, en el macro nivel del comportamiento, se encuentran las teorías del comportamiento con un nuevo enfoque en el que, los especialistas en el tema ya no se centran en el estudio de las cualidades que componen a un líder, sino que, empiezan a estudiar cómo estos actúan respecto a sus seguidores. Dentro de estas nuevas investigaciones hacia la década de 1950, los investigadores se centraron en lo que los líderes hacen, por lo que no paso mucho tiempo, antes de que estos estudios se ampliaran y se tratara de determinar que hacía que un comportamiento de un líder fuera más eficaz o no que otros.

Continuando con la evolución de los estudios sobre el liderazgo, se encuentra la teoría de la contingencia, que al igual que la teoría del comportamiento, estudia y refuerza más, la interacción que tiene el líder con el entorno en el que se desarrollan, esta teoría de la contingencia tiene su fundamento en la eficacia del liderazgo y la situación en la que se desarrollan estas actividades, siendo su enfoque principal la situación en la cual ocurre el liderazgo. Siguiendo ahora con la penúltima teoría de este estudio, la teoría de la influencia, se puede encontrar que el enfoque principal de esta teoría es el liderazgo carismático. Según Daft (2006:43) “este tipo de liderazgo no está fundamentado en la posición de autoridad del líder, por el contrario, sus bases son las cualidades y una personalidad llena de carisma”.

Finalizando, se presenta la teoría de las relaciones, en esta se pueden encontrar dos tendencias principales, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Los estudios de estas dos tendencias se empiezan a dar desde la década 1980, hasta la actualidad.

En este sentido, según afirman Soto y Areche (2008):

El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto, como una perspectiva holística, sabe transportar a una organización desde un escenario A hasta otro B, más beneficioso y dependiendo el entorno. A veces el líder promueve el cambio y otras veces va mucho más allá. Sin cambio no hay liderazgo, es su razón de ser. (p. 33).

De esta manera, el modelo de liderazgo puede hacer o destruir una organización y una carrera y aunque algunos rasgos del liderazgo son innatos, las personas pueden aprender a ser buenos líderes, especialmente si están dispuestos y abiertos a ideas nuevas, en concordancia con las situaciones del entorno en el que se desarrolla.

Por esta razón, el proceso de liderazgo es clave en la formación de directores, gerentes y supervisores, en consecuencia, los supervisores de producción en las organizaciones del sector neumático se encuentran con la responsabilidad de asumir roles de liderazgo y manejar la habilidad de influir con éxito sobre las conductas del recurso humano, todo ello va en conducción con la adopción de una nueva forma de dirigir y liderar, por esto la tendencia actual implica un estilo de liderazgo que resulte más efectivo y que salga airoso ante los cambios e incertidumbres que envuelven a las organizaciones del sector, que mire hacia el futuro, prevea situaciones y se adelante a ellas, trabaje sobre lo real y lo contingente.

De acuerdo a las declaraciones de Puente (2014:02), destaca que, “Venezuela está caracterizada por desequilibrios en términos de bajo crecimiento, alta y persistente inflación, sistemático desabastecimiento e incertidumbre, recesión y desempleo, así como constantes cambios en lo que a materia cambiaria se refiere”, lo cual origina que la administración del recurso humano dentro de las organizaciones sea más exigente.

Asimismo, Piñango (2014) señala que:

El entorno laboral se ha vuelto particularmente adverso, porque particularmente adverso se han vuelto el entorno de las empresas del país, tan duro es este entorno que para muchas organizaciones el objetivo inmediato es sobrevivir, por supuesto que se quiere sobrevivir con éxito expresado en rentabilidad del negocio, pero el eje de la estrategia es cada vez mas no desaparecer a corto plazo y proteger las ganancias por un tiempo razonable que se agota. (p. 4).

Con base a estas afirmaciones vemos que el reto de las empresas en Venezuela es contar con líderes que se adapten continuamente a los cambios y esto no solo se limita a grandes multinacionales ubicadas en las potencias económicas mundiales, es un reto que tiene toda empresa que quiere competir en un mercado globalizado, el cual también incluye el mercado local en el cual se desarrolla.

En las empresas manufactureras del sector neumático, los supervisores de producción, se encuentran inmersos en un ambiente complejo producto de complicaciones en los niveles de producción de neumáticos debido a los ajustes graduales que se han realizado para la optimización de los bajos niveles de materia prima.

En este sentido Sanz (2015:3) afirma que “49,3% ha disminuido la fabricación de cauchos en el país, voceros del sector han señalado que de las 21 mil 500 unidades que elaboran las plantas operativas Firestone, GoodYear y Pirelli apenas se están fabricando 10 mil 900 llantas”.

En este mismo contexto se observa que en las empresas del sector actualmente se generan ambientes y situaciones constantes de incertidumbre en consecuencia, esto origina desamino colectivo en el comportamiento actitudinal del personal base, dificultando así la manera de realizar el trabajo diario; situación que afecta la generación de desperdicio en el proceso productivo.

Por consiguiente, en diversas ocasiones se ha evidenciado que los supervisores de planta no se reúnen constantemente con el personal base para definir la estrategia en las operaciones generando una deficiente comunicación y confianza, situación que se aprecia diariamente en las reuniones de seguimiento, adicionalmente el insuficiente monitoreo genera fallas que afectan la fabricación del neumático incidiendo de manera directa en la calidad del producto así como los indicadores de cauchos con defectos (SCRAP) y material de desperdicio durante el proceso (WASTE).

En efecto, el supervisor de producción es un agente clave en la alineación de las estrategias con la operación diaria, en reiteradas ocasiones el personal supervisorio manifiesta tener problemas de comportamiento con el personal base, en lo que se refiere a actitud para el trabajo causado principalmente por los cambiantes factores que afectan su liderazgo, así como de problemas internos referidos a la ausencia de

personal en sus puestos de trabajo e incumplimiento de políticas y normas de la empresa.

En virtud de que en el sector manufacturero neumático del estado Carabobo no existen actualmente estudios enmarcados en esta línea de investigación, surge el interés de dirigir esfuerzos que permitan contribuir con la situación planteada y que vayan en concordancia con las futuras metas y retos esperados por las organizaciones, por lo que la presente investigación proyecta un nuevo modelo de liderazgo para apoyar la adaptación al cambio organizacional en los supervisores de la gerencia de producción del sector manufacturero neumático del estado Carabobo, los cuales al llevar la carga de las operaciones deben concentrarse en crear las condiciones orientadas a que los trabajadores base participen y se comprometan, generando así conductas necesarias para manejar los ambientes dinámicos que varían de situación en situación.

En consecuencia, se plantea un reto para los supervisores de producción en el sector manufacturero neumático del estado Carabobo, los cuales deben iniciar comportamientos enfocados a mantener los grupos de trabajo, promover la efectividad de los equipos, establecer procesos de autogestión e inspirar el compromiso por el trabajo a fin de establecer una adaptabilidad a diferentes situaciones flexibilizando su forma de actuar ante las cambiantes condiciones del entorno.

Formulación del Problema

¿Qué modelo de liderazgo apoyaría la adaptación al cambio en los supervisores de la gerencia de producción del sector manufacturero neumático del estado Carabobo?

¿Cuáles son los estilos de liderazgo en los supervisores de producción del sector objeto de estudio?

¿Cuáles son las fuerzas de cambio internas y externas que inciden en el liderazgo de los supervisores de producción?

¿Qué elementos componen el modelo de liderazgo supervisorio?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un modelo de liderazgo para apoyar la adaptación al cambio organizacional en los supervisores de la gerencia de producción del sector manufacturero neumático del estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar los estilos de liderazgo aplicados por los supervisores de producción del sector objeto de estudio.
- ✓ Identificar las fuerzas de cambio internas y externas que inciden en los estilos de liderazgo diagnosticado.
- ✓ Establecer los elementos teóricos que apoyan el modelo de liderazgo supervisorio.
- ✓ Formular los lineamientos del modelo de liderazgo para apoyar la adaptación al cambio organizacional en los supervisores de la gerencia de producción del sector objeto de estudio.

Justificación

Las empresas transnacionales en Venezuela en la búsqueda de lograr sus objetivos utilizan gran variedad de recursos y estrategias, lo que permite su sobrevivencia en tiempos tan turbulentos como los actuales; esta búsqueda tiene como pilar fundamental la formación de su talento humano, ya que una vez que se comprende el proceso de cambio, se pueden crear herramientas para manejarlo o convertirse en agentes de positivos para la organización, a fin de que participen activamente en los procesos de cambios y así optimizar la gestión del proceso administrativo que exige

una nueva postura en las organizaciones, confrontando de esta manera los grandes retos del entorno que impone una nueva realidad a nivel político, económico y social en el país.

Para las ciencias administrativas, la importancia de la presente investigación, surge por la ausencia de un modelo de liderazgo supervisorio, que propicie la adaptación al cambio organizacional y se adapte a las necesidades del sector manufacturero neumático del estado Carabobo, tomando como objeto de estudio la gerencia de producción de la empresa Bridgestone Firestone Venezolana. De igual manera, representa una contribución para empresas de cualquier ramo económico en donde el supervisor de producción sea agente clave y requiera adoptar un modelo de liderazgo que sea congruente a los cambios del país.

En tal sentido desde el punto de vista humano, hay una motivación personal para la realización de este trabajo de investigación, por cuanto desde el rol de supervisor de producción es importante sentir que la labor realizada genera efectos positivos en la organización, tomando en cuenta aquellas fuerzas internas y externas que exigen una mayor preparación y desarrollo de conductas para influir, autogestionar y ejercer nuevos roles, logrando de esta forma que cada trabajador pueda aportar valor agregado a los objetivos estratégicos del sector manufacturero neumático.

La presente investigación, está adscrita a la línea de investigación relacionada al estudio de las organizaciones en la temática de liderazgo y cambio organizacional de la maestría en Administración de Empresas, mención Gerencia, de la Universidad de Carabobo. En la misma se empleará una metodología acorde con el tipo de investigación y los objetivos planteados, así como también, la utilización de unas técnicas de análisis que permitan interpretar en forma racional los datos obtenidos y servirá como marco de referencia para futuras investigaciones con relación al tema organizacional de liderazgo en las empresas del sector manufacturero de Venezuela.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes

A continuación, se presentan una serie de investigaciones las cuales tienen un grado de relación con la presente investigación y científicamente obtienen e interpretan variables en estudio y los resultados. De acuerdo a Palella y Martins (2012:63), “es conveniente que el marco teórico contenga los antecedentes de la investigación, entendida como diferentes trabajos realizados por otros estudiosos sobre el mismo problema”.

Berdecía y González (2013), en la investigación **“Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas”**, publicada por la revista de estudios avanzados de liderazgo, con base en la Universidad de Regent, Estados Unidos de América, desarrolló un artículo científico y su objetivo es identificar los estilos de liderazgo de la gerencia y su relación con el éxito organizacional en periodos de crisis económicas. La metodología aplicada en el estudio principal es de enfoque cualitativa basada en el diseño de estudio de casos, mediante la técnica de grupos focales a los gerentes de tres empresas puertorriqueñas reconocidas. Cada grupo focal fue transcrito y sometido a la técnica de análisis de contenido. Los participantes del estudio son ejecutivos y gerenciales de tres empresas nativas reconocidas como uno de los 20 mejores patronos de Puerto Rico. La composición sociodemográfica de los participantes del estudio es la siguiente: a) Género: 5 de los participantes son de género masculino y 5 son de género femenino, b) Edad: 3 de los participantes se encuentran entre el grupo de 30 a 39 años de edad, 6 entre el grupo de 40 a 49 años de edad, y 1 en el grupo de 50 a 59 años de edad, c) Nivel académico: 5 poseen Bachillerato, 4 administración de empresas; 1 Ciencias Sociales, 4 poseen maestría en administración de empresas y 1 doctorado, d) Puesto: 2 son presidentes, uno es vice-

presidente, 2 son gerentes de operaciones y 5 son gerentes de recursos humanos, e) Años de experiencia en el puesto: 6 poseen entre 5 a 10 años de experiencia, 2 poseen entre 11 a 15 años, y 2 sobre 20 años de experiencia en el puesto. De acuerdo al estudio realizado por los autores, el estilo transformacional fue el de mayor presencia en las tres empresas, lo que implica que los tres tipos grupos de gerentes, parten de cualidades intangibles, como la misión, los valores y la motivación, así mismo, los autores del estudio interpretan que el estilo de liderazgo transformacional en el grupo objeto de estudio ha sido pieza esencial para que estas empresas se adaptaran a la situación económica mundial y de Puerto Rico. Esta investigación aporta una mirada multidisciplinaria al estudio de los estilos de liderazgo en relación con los factores de cambio y éxito organizacional del sector manufacturero neumático del municipio Valencia, estado Carabobo.

Donoso (2013), en el desarrollo de la conferencia “**La Práctica Del Liderazgo En La Empresa De Hoy**” durante el marco de las actividades de los programas del postgrado de psicología del trabajo y las organizaciones, invitado por el departamento de psicología social y organizacional de la facultad de psicología de la universidad católica del Uruguay, reseña que el trabajador de la empresa de hoy en el mundo de hoy, también es diferente y lo que nos falta es aprender a adecuar los estilos de liderazgo a la realidad. El ponente afirma que el buen supervisor de hoy, de la empresa de hoy, en el mundo de hoy, tiene que hacerse cargo por responder lo que llamamos **Resultados Globales**, y eso es todo lo que resulta de la gestión de cada uno de nosotros dentro de la empresa, algunos hasta se “espantan” con esto porque les parece demasiado, pero es porque nos hemos quedado un poco anclados en los paradigmas de antaño, donde lo único que importaba era la producción y nos ha costado salir de eso. Cuando una empresa a uno lo nombra supervisor, jefe o gerente y uno acepta, a partir de ese mismo instante uno se hace responsable de todo lo que resulta de sus actos, como supervisor, gerente o jefe, es decir, de todo lo que resulta de su gestión. La misión del supervisor o del gerente tiene que ver con resultados,

porque las empresas se crean para obtener resultados, compran equipos, maquinaria, herramientas, instalaciones ¿para qué?, para obtener resultados; contratan gente ¿para qué?, para obtener resultados; se organiza la empresa ¿para qué?, para obtener resultados, ¿pero qué resultados? **Resultados Globales**. Es en lo que debemos pensar ahora; no pensar sólo en resultados de producción, sino de producción, calidad, costos, seguridad, clima laboral, que es hacia donde queremos focalizar el liderazgo. O sea, el liderazgo tiene sentido en la medida que lo ponemos orientado o en función de algo, ¿de qué en nuestro caso?: de cumplir con la misión que tenemos que cumplir y eso no debiera ser otra que optimizar los **Resultados Globales**.

Dicha ponencia fortalece en gran medida los lineamientos conducentes para la formulación del modelo de liderazgo aplicado al sector manufacturero neumático, donde la misión del supervisor de producción de hoy tiene que ver obviamente con generar resultados, en concordancia con los elementos de cambio y necesidades que enfrenta día a día.

Asimismo, Domínguez (2011), en su trabajo de investigación titulado “**Propuesta de un Modelo de Liderazgo Situacional en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el municipio Valencia, estado Carabobo**”, presentada en la dirección de postgrado de la Universidad de Carabobo, como requisito para optar al título de magister en administración de empresas, la cual tuvo como objetivo proponer un modelo de liderazgo situacional en las pequeñas y medianas empresas del municipio Valencia del estado Carabobo. La metodología se desarrolló bajo una investigación de campo de carácter descriptivo y la población estuvo conformada por 27 trabajadores y por 20 Gerentes de 27 PYMES del estado. En cuanto al estilo diagnosticado por los gerentes se pudo identificar que están dispuestos al cambio ya que la mayoría son jóvenes, son personas emprendedoras y con disposición de mejorar, son desconfiados, no poseen una visión clara, asumen muchas responsabilidades y no delegan funciones, interactúan con todos los miembros de la

organización, algunas veces tienden a desconfiar, y por ende asume la responsabilidad de las tareas, no integra a todo el personal en la toma de decisiones, llegando el autor a la conclusión, que la disminución del desempeño de los trabajadores en las pymes en el municipio Valencia, ocurre porque el trabajo y las habilidades cambian o porque pierden el compromiso, no porque pierdan su capacidad de hacer las cosas. Esta investigación aporta estrategias para la conformación del perfil de liderazgo del supervisor de producción del sector objeto de estudio.

Siguiendo con el mismo orden de ideas, Giraldo (2010), en su trabajo de investigación presentado en el 3er congreso de ingeniería de organización en Barcelona, España titulado **“Modelo de Gestión del Cambio Planeado para la Función Supervisora Caso: Empresa de Consumo Masivo”**, el objetivo general fue proponer un modelo de gestión de cambio planeado para el nivel supervisorio en una empresa de consumo masivo, que le permita a la organización abordar procesos de cambios de una manera eficaz.

El tipo de investigación es de campo y se aplicó un diseño descriptivo metodológico. La investigación se desarrolló en tres fases, la primera fase se basó en la identificación de las variables determinantes en el desempeño de la función supervisora y se realizó mediante un proceso de inducción, donde se reconocieron y analizaron los procesos de las cuatro plantas productivas mediante observación directa y entrevistas no estructuradas, posteriormente se estableció que las variables a considerar eran: nivel de tecnología, estilos de liderazgo, complejidad de la tarea, nivel de formación, sistemas de gestión de la calidad, nivel de motivación y métodos de trabajo. En la segunda fase se elaboró un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cada una de las plantas y áreas productivas, considerando las variables determinantes en el desempeño de la función supervisora. En la fase tres se elaboro la propuesta donde se diseñó un modelo que surgió en respuesta de la recopilación y

estudio de las fuentes secundarias y primarias que incluyen las variables estudiadas en el diagnóstico. Además se estudiaron las teorías, modelos y tipos de cambio, con el fin de encontrar similitudes entre los términos utilizados por los distintos autores.

La autora, concluyó, la existencia de distintos estilos de liderazgo en los supervisores y que su adaptabilidad a la planta incide directamente en el desempeño de las actividades realizadas y que están englobadas en la relación persona-tarea-entorno. En este sentido, lo antes mencionado le agrega relevancia a la presente investigación porque apoya la propuesta de un modelo de liderazgo que sea congruente con aquellos factores internos y externos que afectan el funcionamiento de las organizaciones del sector manufacturero neumático.

Finalmente, Conde (2010), realizó una investigación titulada **“El Líder Competitivo como Factor Determinante de las Empresas de Manufactura de Alimentos del Estado Carabobo”**, como requisito para optar al título de Magister en Administración de Empresas, de la Universidad de Carabobo. El objetivo general de la investigación fue determinar el estilo de liderazgo en las empresas manufactureras de alimentos del estado Carabobo que contribuya a su competitividad. La investigación se desarrolló 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 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. 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 y a que cada integrante del grupo desde su lugar de trabajo capte información, investigue, intercambie y que a su vez lo haga con agilidad y generosidad, por lo que el personal se encuentra

altamente motivado y satisfecho con sus labores lo que propicia un mejor trabajo en equipo, identificación del grupo y crecimiento organizacional. De acuerdo al desarrollo de la investigación se recomienda ser efectivos como personas y como organizaciones dicha afirmación es imperativa para encontrar las mejores soluciones y respuestas a un entorno caracterizado por la incertidumbre y el temor producidos por la crisis.

Con esto se fortalece uno de los objetivos de la investigación el cual consiste en diagnosticar el estilo de liderazgo presente en los supervisores de producción del sector manufacturero neumático, los cuales son afectados paralelamente en la industria manufacturera de alimentos de la región por variables o agentes de cambio políticas y económicas generando ambientes de incertidumbre que obstaculizan el ejercicio de liderazgo supervisorio.

Bases Teóricas

Las bases teóricas permitirán respaldar, analizar y explicar el fundamento teórico del estudio, constituyendo el punto de partida y base de la presente investigación. En este sentido, Arias (2012:107) refiere que 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”. En consecuencia, se consideran las áreas temáticas concernientes a liderazgo y cambio organizacional.

Antecedentes Históricos del Liderazgo

Hacia el año 500 AC, Confucio recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz.

Para que todo fuera de la mejor manera, uno debía ser simplemente benevolente, humano, justo y moderado. 200 años más tarde, el primer emperador de China, Ch'in

Shih Huang Ti, respondió a Confucio de forma concluyente y clara: entierra vivos parte de 460 de sus monjes, y el resto hasta el cuello para después ser decapitados.

El liderazgo se inició en el marco de las sectas religiosas y las relaciones básicas de grupo. En la génesis de muchos movimientos religiosos existe un proselitismo inspirado por figuras proféticas, de las que son ejemplo ilustrativo: Moisés y Jesús.

En este sentido, el liderazgo se convierte en una personalidad única e irresistible la cual moviliza y arrastra a las masas hacia nuevas metas y caminos de salvación. Esta interpretación se ha confirmado por la investigación histórica de las antiguas formas de gobierno, como los dirigentes de las pequeñas ciudades y estados, los cuales estaban investidos de autoridad absoluta. El poder era inherente tanto al estatus como a la persona del gobernante, contribuyendo a la personalización del liderazgo.

A principios del siglo XX, todos los escritos sobre liderazgo giraban en torno a la idea de lo que podríamos llamar la “Teoría del Gran Hombre”, que se basaba en estudiar los grandes hombres que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de la gente corriente. Los resultados fueron una larga lista de características, como energía, inteligencia, determinación y asertividad. La afirmación era que los grandes líderes nacían, no se hacían.

A mediados del siglo XX surgen nuevas corrientes que suponen cambios en el concepto de liderazgo. El poder estructurado y definido en las condiciones y en las leyes, se hacía inherente al puesto desempeñado. La ley fijaba los límites de la competencia y jurisdicción de los funcionarios públicos para impedir el abuso del poder y establecía las normas sucesorias pertinentes, para evitar la toma del poder por la violencia.

Por consiguiente, se dice con certeza que el liderazgo siempre ha existido, nació y evolucionó con el ser humano, y su ejercicio es innegable en el hogar, la escuela, la

comunidad, la iglesia, la empresa, la política y muchas actividades del día a día, y por esta razón es considerado como un fenómeno universal que involucra una relación entre líder y seguidor.

Hoy en día sabemos que, tanto el liderazgo, como el comportamiento, se aprenden, aunque, todavía hay personas que consideran que existen características específicas del líder.

Definiciones de Liderazgo

A través de los años muchos han sido los expertos que le han dado una connotación particular a la definición de liderazgo, todas estas convergen en una sola corriente y es la de dirigir esfuerzos para la consecución de objetivos logrando influir en el comportamiento de las personas, pero otros autores han creado una infinidad de conceptualizaciones de lo que es el liderazgo, entre ellos están:

Stogdill (1948) formuló una definición clásica de liderazgo es "el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento y logro de metas".

Según Koontz (1987) "el liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo".

Terry (1999) dijo que "el liderazgo es la actividad encaminada a influir en las personas para que se empeñen voluntariamente en alcanzar los objetivos del grupo."

Chiavenato (1993) afirmó que el "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos."

Por su parte, Daft (2006:05), señala que “el liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pueden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”.

Para finalizar, de acuerdo a Soria (2013:70) “el liderazgo es el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que estas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo”.

En consecuencia, el liderazgo es uno de los temas más estudiados a través de la historia, numerosos libros, artículos y expertos continuamente cubren aspectos de liderazgo, en los últimos años la tendencia ha ido en aumento. Es importante advertir que las definiciones anteriores no mencionan ninguna organización en particular.

Características de un Líder

Los líderes son personas que como resultado de ciertos rasgos caracterológicos y de cierta actitud emocional le permite captar sensiblemente las necesidades de las demás personas, siendo capaces generar conductas más o menos permanentes para influir y convocar la energía de los individuos y los grupos así como de motivarlos a alcanzar objetivos con entusiasmo y dedicación.

Es por ello, que Maxwell (2000:04) afirma que “el liderazgo se desarrolla desde adentro. Si puedes llegar a ser el líder que debes ser dentro de ti, serás capaz de convertirte en el líder que quieres ser fuera de ti. La gente querrá seguirte y cuando esto suceda, serás capaz de enfrentar cualquier cosa en este mundo”. Además, describe las 21 cualidades que debe tener un líder: carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escuchar, pasión, actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprender y visión.

Así mismo, según Bennis (1994) en su libro *On becoming a leader*, reseña que existen algunos ingredientes básicos que todo líder tiene y no existe un líder típico cada uno tiene su tipo y estilo único. Sin embargo, los líderes poseen características en común:

- ✓ Visión Guiadora
- ✓ Pasión
- ✓ Integridad
- ✓ Confianza
- ✓ Curiosidad
- ✓ Audacia

Por todo esto, convertirse en líder es un proceso evolutivo, más que una serie de lecciones individuales. Es un proceso que no tiene un comienzo, ni un final, sino necesidades recurrentes: educación, reflexión sobre lo aprendido, tomar riesgos y cometer errores, así como dominar las tareas en su totalidad.

Estilos de Liderazgo

De acuerdo a Chiavenato (2001), los estilos del liderazgo son los resultados del comportamiento que muestran las personas que lideran una organización o similares a ella. No obstante, Pacsi y otros, citando a Ayaub (2014:68) refiere que “los estilos del liderazgo son desarrollados por lo actos y comportamientos de los líderes, quienes a veces pueden influenciar a los miembros de la organización”.

Según Ramírez (2006:30) el estilo de liderazgo es “el patrón de conducta que adopta el líder o director con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización, que pueden desarrollarse a través de experiencias, educación o capacitación.”

De acuerdo a Foladori (2002), en los estudios llevados a cabo por Lewin, Lippitt y White (1939) de la teoría del campo y experimentación de la psicología social, en donde varios grupos de niños jugaban bajo los diversos tipos de liderazgo adulto se realizaron minuciosos registros observacionales de los resultados y las consecuencias que tenía cada tipo de líder en los grupos. Estos investigadores llegan a las conclusiones de que el liderazgo democrático o centrado en el grupo, produce una atmósfera de mayor satisfacción y amistad, mayor interés y motivación para el trabajo (incluso en ausencia del líder) y al menos la misma producción real, aunque con más calidad y originalidad. En la primera dirección de investigación inicialmente se describieron los tres tipos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire.

Liderazgo Autoritario

De acuerdo a López (2013:8), en este estilo de liderazgo, “el líder determina todas las normas”. Las fases de actividad aisladas, así como las técnicas a utilizar se determinan por el líder a corto plazo: los procedimientos ulteriores no se aclaran en absoluto. El líder determina las tareas de los miembros aislados del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. El líder está “personalmente” para la alabanza o crítica del trabajo de los miembros del grupo, no toma parte en su trabajo, aunque sea para aclarar cosas. Se muestra más bien amistoso o impersonal que enemigo, aparecen reacciones de frustración y agresión, conductas restrictivas de desinterés, apatía y tendencia a huir.

Así mismo, en este estilo de liderazgo las relaciones son difíciles y no se desarrolla una conciencia grupal. Se manifiesta una notoria sumisión ante el líder. El rendimiento aunque es alto al principio va disminuyendo como consecuencia de la frustración creciente y las reacciones defensivas que se generan.

Liderazgo Democrático

En este estilo de liderazgo, todas las normas se discuten y se determinan en el grupo, el líder da orientaciones y apoyo. De acuerdo a Pacsi y otros, citando a Ayaub (2011:69) señala que “las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por los subordinados bajo la asistencia del líder. En este sentido, el líder se considera como instrumento para promover el bienestar y está dispuesto a recibir opiniones y consejos de los demás”. En suma, este liderazgo es aceptado, por ser comunicativo y justo.

Así mismo, los miembros del grupo se dividen espontáneamente en subgrupos y auto-determinan las tareas individuales. El líder juzga “objetivamente” los trabajos individuales, intenta valer como miembro regular del grupo, sin realizar personalmente demasiadas tareas. Los resultados iniciales son algo inferiores, pero luego se incrementan, y muestran mayor originalidad por poder expresar libremente las ideas y estimular la creatividad.

Liderazgo Laissez-Faire

Según López (2013), en este estilo de liderazgo, el líder no interviene en la formación de grupos ni en la división de tareas, si no se solicita, raramente hace comentarios sobre los resultados de los miembros del grupo, ni intenta formar parte en el trabajo del grupo o participar en su actividad. Los miembros del grupo toman decisiones libres sin la participación del líder.

Durante la investigación, se observó que los supervisores de producción, a pesar de que reúnen todas las informaciones necesarias y las mantienen disponible in situ, pueden no influir en absoluto en las decisiones propias a tomar durante la jornada laboral.

Seguidamente, Pacsi y otros, citando a Ayaub (2014:70), afirma que el líder laissez faire no marca los objetivos ni metas con claridad, también es ineficaz en resolverlos

conflictos, evitándolos de cualquier manera, esta inactividad y su orientación permanente de no cumplir su responsabilidad, su falta completa de dar dirección al trabajo y de no dar apoyo a sus seguidores, en muchos estudios se han relacionado y de manera constante en forma negativa a variables de resultado como satisfacción, efectividad, productividad, cohesión grupal y esfuerzo.

Estilos Actuales de Liderazgo

A mediados de los años 70 se desarrollaron teorías de liderazgo centrándose en la relación entre el líder y el subordinado, dichas teorías dieron origen una visión relacional del término liderazgo. En este sentido se distinguieron dos tipos de liderazgo: transaccional y transformacional.

Liderazgo transaccional

Según Daft (2006), el liderazgo transaccional es una transacción o intercambio que se realiza entre el líder y los seguidores, este tipo de liderazgo se realiza cuando el líder conoce las necesidades de los seguidores, por lo cual se ofrecen recompensas para poder satisfacer dichas necesidades a cambio de cumplir con las metas y objetivos de la organización.

Este estilo de liderazgo es muy usado en las organizaciones ya que guía a los seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la clasificación de los requerimientos de proyectos y tareas.

Liderazgo transformacional

Según Bass y Riggio (2006), es el tipo de liderazgo ideal, ya que estimula e inspira a los seguidores para la consecución de metas y objetivos, logrando que estos mismos desarrollen la habilidad de dirección; esto se logra alineando los objetivos y metas de la organización con los seguidores, el líder y el grupo de trabajo así mismo, se nutre

de cuatro componentes: influencia, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Seguidamente, según Ramírez (2006:42), el líder transformacional “es un líder convincente, por lo tanto tiene gran confianza en sí mismo y en su visión; tiene alto grado de determinación y de energía para llevar a cabo los cambios estratégicos propuestos que necesita la empresa en el futuro”.

Con base a lo antes mencionado, si bien existen muchos estilos de liderazgo, lo que queda claro hoy en día es que este se compone de una serie de habilidades susceptibles de ser aprendidas. En cada uno de los estilos se destaca la importancia de los aspectos personales, la interacción con las personas y los equipos, la capacidad de comunicarse efectivamente, la capacidad para escuchar a otros y resolver problemas, para poder potenciar la capacidad que tenemos todos para ser líderes. Todos estos son aspectos que deben ser tomados en cuenta en las organizaciones del sector manufacturero neumático las cuales se ven forzadas a desarrollarse en un medio en el cual el cambio es constante, donde la única alternativa sería actuar o adaptarse en función de crecer y no desaparecer.

Modelos de Liderazgo

Modelos de liderazgo hay muchos, unos más conocidos que otros, y en el fondo todos buscan que el líder consiga un camino, para actuar con la gente para la generación de resultados.

Modelo de Rensis Likert

Likert (1946), desarrolla en las organizaciones cuatro modelos de comportamiento organizacional, basándose en varias dimensiones como son: la motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, fijación de metas, controles.

El primer subsistema se denomina autoritarismo explotador, las decisiones y objetivos se toman en la parte superior de la empresa y se distribuyen en forma de pirámide a lo largo de la institución por medio de directrices específicas. Las pocas interacciones que existen entre superiores y subordinados se basan en el miedo, la desconfianza, la obediencia y la dependencia del jefe.

El segundo subsistema se llama autoritarismo paternalista, benevolente a las opciones y las alternativas se deciden en parte altas de la organización aunque algunas se dejan para la parte baja. Las relaciones entre directivos y empleados a favor de estos últimos.

El tercer subsistema está caracterizado como consultivo, por cuanto estrategia general se define en la parte alta de la organización, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas, dentro de un clima participativo sustentado en la confianza mutua. Se orienta al trabajo en equipo y la autodisciplina.

El cuarto subsistema lo designó con el nombre de participación en grupo, la dirección tiene confianza en sus colaboradores, y los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización. Como consecuencia, los empleados se sienten motivados ante la participación y la integración, el establecimiento de objetivos de rendimiento, el mejoramiento de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en función de estos objetivos.

De acuerdo a Likert estos serán, líderes exitosos cuando a la vez se preocupen con el cumplimiento de los objetivos y también sean capaces estimular la participación, motivar creando climas de trabajo agradables, caracterizados por la confianza, la comunicación abierta, franca y respetuosa, preocupados por fomentar el crecimiento personal y profesional de los miembros de su equipo.

Modelo de los Rasgos

El modelo de los rasgos adquiere fuerza en la segunda mitad del siglo XX. Uno de sus principales autores, Gardner (1990), exsecretario de salud, educación y bienestar social de Estados Unidos y profesor de la Universidad de Stanford sostiene que las cualidades para un líder son las siguientes:

1. Vitalidad física y energía.
2. Inteligencia y juicio orientado a la acción.
3. Deseos de aceptar responsabilidades.
4. Competencias en las tareas.
5. Comprensión de los seguidores y sus necesidades.
6. Habilidad para tratar a las personas.
7. Necesidad de realizarse.
8. Habilidad para motivar a las personas.
9. Valor y resolución.
10. Honradez.
11. Determinación.
12. Seguridad en sí mismo.
13. Asertividad.
14. Adaptabilidad/flexibilidad.

Modelo Conductual

Esta corriente considera que lo que impacta del líder a sus seguidores son los comportamientos, más que las características personales. Los principales estudios que sustentan este modelo son:

- a) La Ohio State University que analizó los efectos de dos dimensiones de la conducta del líder: consideración y estructuración inicial. La primera dimensión

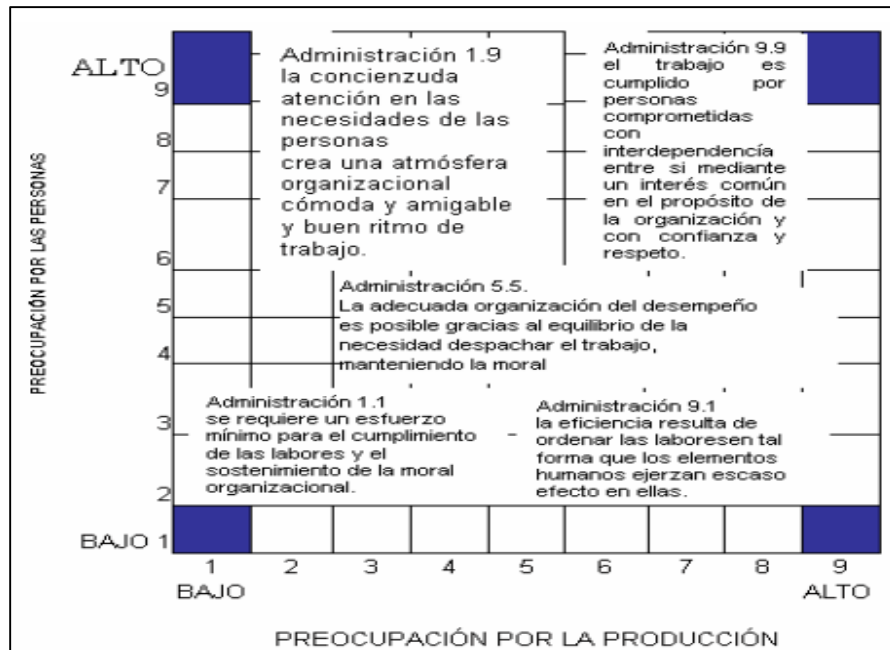
mencionada requiere que el líder tenga conciencia y sensibilidad acerca de los intereses, sentimientos e ideas de los integrantes de su grupo. Cuando el grado de consideración hacia los subordinados es alta por parte del líder, éste generalmente se presenta amistoso, con una comunicación abierta, prefiere el trabajo en equipo y se preocupa por el bienestar de los demás. La segunda dimensión implica una cuidadosa atención en las tareas y metas. Los líderes que gozan de una estructuración inicial alta generalmente dan instrucciones y señalan fechas límites precisos y explícitos de terminación de las tareas.

b) Los de la University of Michigan, los cuales concluyen que el comportamiento de los líderes puede dividirse en dos: el centrado en el trabajo y el enfocado a los empleados. Ésta última conducta lleva a mayor eficacia en el trabajo.

c) La rejilla administrativa surge de los estudios anteriores; la desarrollaron Robert Blake y Jane Mouton quienes establecieron en forma gráfica las características de los líderes a partir de las dimensiones estudiadas.

Así mismo, de acuerdo a Jaramillo y Rangel (2004), la rejilla tiene dos dimensiones preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton la expresión preocupación significa como se interesan los administradores en la producción o como se interesan en las personas, no, por ejemplo cuánta 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, la eficiencia labora y el volumen de producción. La preocupación por las personas también se interpreta en un sentido amplio. Así mismo, el modelo 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

Figura 1. Rejilla Administrativa



Fuente: Jaramillo y Rangel (2004)

Modelo Situacional

El liderazgo situacional estudia tres elementos: el líder, el seguidor y la situación en sí. De ahí que las teorías situacionales estudien los aspectos conductuales del liderazgo, según Jaramillo y Rangel (2004), citando a Hersey y Blanchard (1998):

El liderazgo situacional se basa en la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la cantidad de apoyo socio – emocional (conducta de relación) que un líder debe proporcionar, dada una situación y el nivel de madurez de los colaboradores o grupo. (p. 27).

En este caso se entiende por dimensión: el aspecto del modelo que tiene como característica la capacidad de asumir diferentes valores, tanto cuantitativos como cualitativos. Los autores de este modelo, más reconocidos son:

House, con la teoría Camino-Meta, que se centra en la motivación y su relación con los tres elementos mencionados. Por ejemplo, los líderes tienen éxito cuando logran motivar a sus seguidores, de ahí que una de las tareas fundamentales del líder es motivarlos. Para ello debe tener en cuenta los siguientes factores en los seguidores:

- ✓ Su punto de vista
- ✓ Eficacia
- ✓ Expectativas
- ✓ Equidad en las recompensas
- ✓ Especificar las funciones

Chemers y Ayman (1993) que señalan que un liderazgo efectivo depende de la interacción de las cualidades del líder con las demandas de la situación.

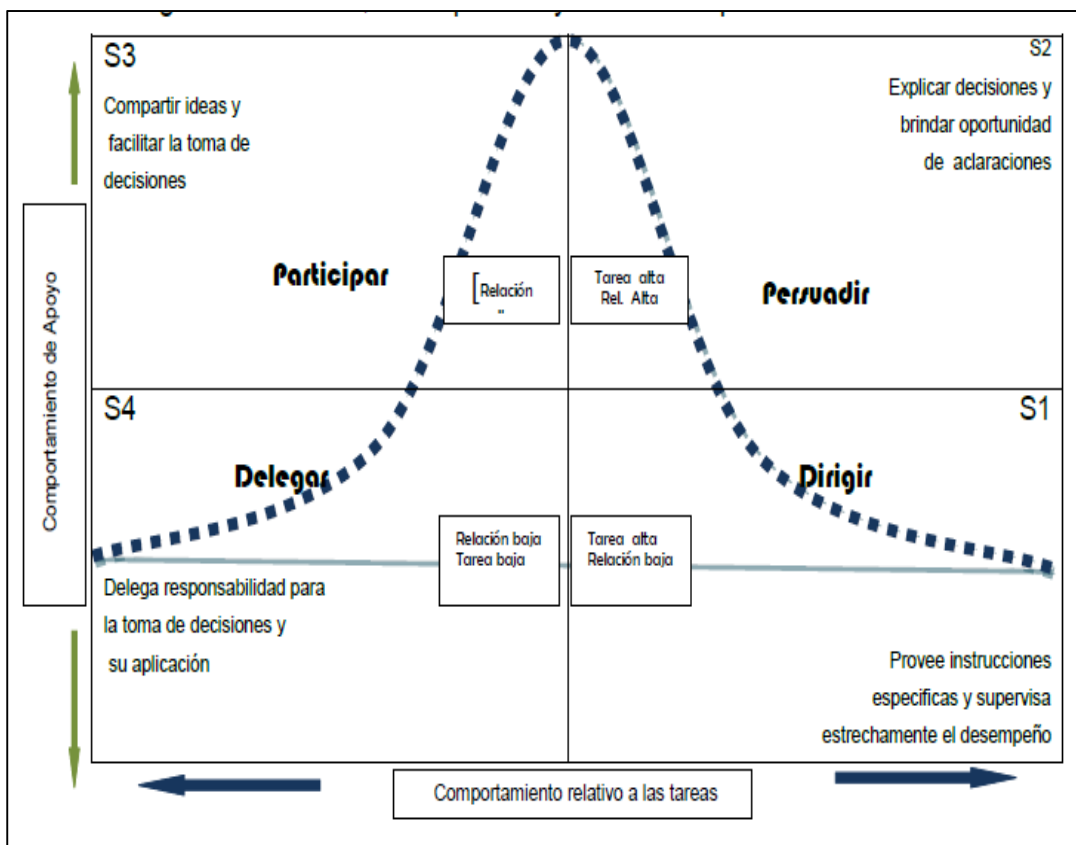
Por último, Hersey y Blanchard seleccionan cuatro estilos de liderazgo situacional:

- ✓ *El directivo*: que se caracteriza por dirigir altamente la tarea y estimular poco la conducta de relación. Asigna tareas y trabaja muy estrechamente con el colaborador. En general es un experto en determinada área, programa y guía la ejecución. Él toma las decisiones. Este estilo de liderazgo es bueno para grupos con bajo nivel de competencia, compromiso y motivación hacia las tareas.
- ✓ *El tutorial o de apoyo*: hay una tendencia a dirigir la tarea y estimula mucho la relación. Además fundamenta las actividades que manda realizar, pide sugerencias y fomenta el desarrollo de las personas. Este estilo es adecuado con grupos con poca habilidad, pero muy motivados.
- ✓ *El participativo*: se caracteriza por un comportamiento bajo hacia la tarea y ser un gran motivador. Apoya y estimula los esfuerzos de sus seguidores en relación a la tarea. Este tipo de liderazgo es adecuado con grupos que tienen las habilidades, pero poco motivados para utilizarlas.

- ✓ *El delegativo*: el líder se caracteriza por un bajo comportamiento hacia la tarea y la relación. Éstas las realiza principalmente el grupo, el cual tiene la responsabilidad de su propio desempeño, de la toma de decisiones y de la solución de los problemas. Este estilo de liderazgo es bueno cuando se trabaja con grupos maduros, con alto nivel de capacidad y motivación.

Otra visión que permite sustentar lo antes mencionado, es la que describe Naranjo y Giraldo (2014:31), citando a Daft (2006), “es un modelo mucho más fácil de entender, ya que el tipo de liderazgo ejercido por el líder se define de acuerdo a las características de sus seguidores y de su disposición.”

Figura 2. Modelo de Liderazgo Situacional



Fuente: Domínguez (2011)

Modelo de Covey

Durante los años 90, Stephen Covey, basado en investigaciones y desarrollo de estudios en materia de liderazgo planteo un modelo en su libro "Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva", un modelo que busca que cada líder desarrolle siete hábitos que harán a las personas muy exitosos en la vida y en los negocios, estos hábitos son:

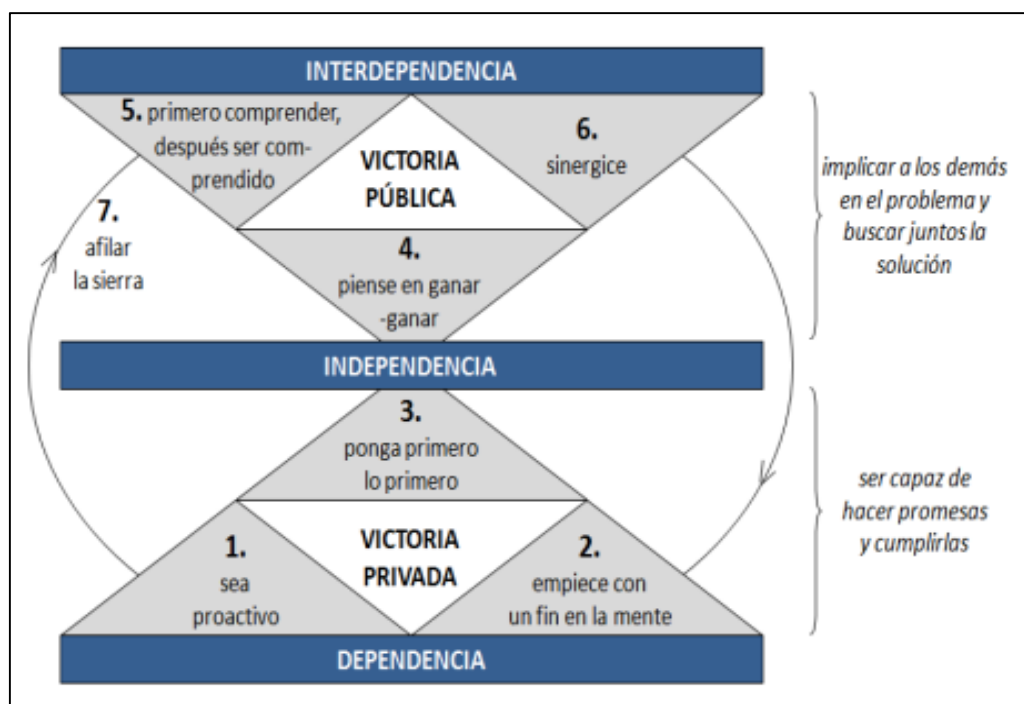
1. Ser proactivo.
2. Comenzar las cosas con un objetivo en mente.
3. Poner primero lo primero.
4. Pensar en ganar-ganar.
5. Primero comprender y luego ser comprendido.
6. Hacer sinergia.
7. "Afilarse la sierra"

De acuerdo a Covey, todo parte del hecho que somos seres dependientes. Somos como niños. Crecemos con la mentalidad de que las cosas se nos deben dar, nuestros fracasos son culpa de otros y la vida es injusta. Si llegamos tarde, es culpa del tráfico, si nos despiden, es culpa del jefe. La dependencia es un estado donde consideramos que somos víctimas de lo que nos sucede.

Este modelo está lleno de anécdotas sencillas, tremendamente humanas y aún familiares. Sus observaciones psicológicas son muy agudas. Es aplicable a todas las personas: al hombre de empresa, al ama de casa, a un estudiante y en definitiva, a cualquier profesional.

Así mismo, este modelo plantea que cada creencia, cada acción y cada hábito comienza en nuestro pensamiento y se hace sostenible por nuestra voluntad, constancia y determinación en las labores que se desempeñen dentro de la organización.

Figura 3. Modelo de Covey de los 7 hábitos



Fuente: Covey (1998)

Modelo de Kotter enfocado al cambio organizacional

Consciente de la necesidad de cambio en las organizaciones modernas Kotter (1995), desarrolló una de las más importantes teorías acerca de la gestión del cambio "**liderando para el cambio**", aplicada al ámbito de liderazgo y pensamiento gerencial, bajo un enfoque práctico y dinámico, sustentado en hacer que las cosas sucedan, rompiendo con la inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre el discurso y la práctica.

Así mismo, Kotter (1995), afirma que solo aquellas empresas capaces de introducir cambios regulares y significativos al ecosistema empresarial, y se atreven a desarrollar una cultura innovadora, asumiendo los riesgos que ello implica, podrán crear y sostener una ventaja competitiva clave para garantizar su viabilidad a futuro.

Cuadro 1. Fases de Cambio Desarrolladas por Kotter (2005)

Paso 1: Cree sentido de urgencia.	Paso 2: Forme una poderosa coalición.
Paso 3: Crear una visión para el cambio	Paso 4: Comunique la visión
Paso 5: Elimine los obstáculos	Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo
Paso 7: Construya sobre el cambio	Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa

Fuente: Elaboración Propia (2015)

El autor, nos plantea que el gran error que se ha venido repitiendo en todos los procesos de cambio organizacional, reside en el hecho de que la mayor parte de las organizaciones concentran un 80 % de sus esfuerzos en enfrentar cambios dentro de la gerencia y sólo el 20 % en el liderazgo, lo que choca necesariamente con una orientación mucho más realista y objetiva: el problema no está en cambiar la gerencia sin cambiar el liderazgo, sino en convencer a un número suficiente de personas para que ejerzan una posición de liderazgo que permita realizar las transformaciones dentro de la organización.

Importancia del Liderazgo Supervisorio en Venezuela

Según Senge (2000), “la función de los líderes que requiere este nuevo entorno de las organizaciones, tiene que ser visto como un servidor de sus seguidores; los verdaderos protagonistas dentro de los procesos de adaptación a los cambios”.

Durante las crisis, el reto principal de los líderes es movilizar a la organización para que identifique los retos adaptativos que enfrenta y desarrolle la capacidad para enfrentarlos. En este sentido, el papel del liderazgo supervisorio es ante todo el de un gestor, facilitador de procesos adaptativos, cuya función entre otras, es la de potenciar interrelaciones y generación de expectativas que surjan entre todos sus constituyentes; propiciar un clima de confianza, que haga posible la movilización de

sí mismos, hacia la aceptación y manejo de los problemas que deben enfrentar teniendo cuidado y haciendo énfasis en evitar el riesgo que representa el estrés causado por los cambios.

Cambio Organizacional

Estamos sujetos día a día a un proceso de transformación, en el que constantemente debemos ir reajustando nuestra conducta e ideas a las nuevas formas de convivencia y desarrollo social. Todo cambio presupone el paso de un estado a otro, ya sea por causas externas o por causas internas. Las organizaciones como entidades o grupos que componen la sociedad son afectadas por estos cambios. Las mismas enfrentan un ambiente dinámico y cambiante, que demanda de estas una reestructuración y una adaptación. El cambio organizacional ha sido trabajado por diversos autores, demostrando que este es un proceso mucho más complejo que una simple transición de un estado a otro, en él influyen varios factores condicionados por su principal protagonista, el ser humano.

Considerando el argumento de Vanegas (2014) el cambio organizacional es “el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.”

Así mismo, Paredes (2011:18), considerando el argumento de Acosta (2001), “el cambio organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan.”

La organización viéndola desde su carácter desarrollador y sistémico, no podemos remitirnos a una simple descripción de lo que pueda ocurrir, a partir de una transformación. En consecuencia, las organizaciones del sector neumático, deben prestar apoyo para ayudar a que los líderes manejen de la mejor forma los procesos de cambio que cada vez son más dinámicos, a fin de que estos se anticipen a las

circunstancias futuras evitando la desorientación, sobre carga y desesperación generando resultados desfavorables.

Importancia del Cambio

Las organizaciones se ven forzadas a desarrollarse en un medio en el cual el cambio es constante, apareciendo cambios favorables o desfavorables, donde la única alternativa sería actuar o adaptarse en función de crecer y no desaparecer, logrando competencia.

Las organizaciones del sector neumático en el estado Carabobo, no pueden adquirir una postura cerrada frente a una situación de cambio, pues quedarse en el mismo lugar es imposible en la actualidad. Las exigencias del entorno obligan a las empresas a emplear procesos de cambios que le permitan formar parte de él, a fin de lograr un margen de rentabilidad en el mercado, por esto es importante resaltar que el cambio organizacional en el entorno venezolano actual exige evolución continua.

Todo esto sin olvidar que existe un riesgo cuando llega el momento de implantar cambios en la organización, referido a esto Senge (2009:18), cita que el proceso de cambio organizacional “es un riesgo simplemente porque rara vez genera un espíritu real de compromiso profundo”.

En consecuencia, se le debe dar otra visión que permita sustentar la importancia del cambio organizacional, evitando la monotonía en el trabajo y eso incluye un cambio de paradigma que solo puede darse pensando en pro de un compromiso profundo de construir y fomentar un sentido de aspiración personal y colectivo entre los líderes de la organización, reflexionando continuamente y desafiando suposiciones prevalecientes del entorno.

Proceso de Cambio

El cambio es un proceso que se encuentra presente en todos los aspectos de la vida común, vida laboral y hasta en la vida estudiantil, en consecuencia cada persona independientemente de la edad cronológica que tenga y del tipo de experiencias que haya vivido reacciona de manera distinta delante de situaciones de cambio. Alguno solo logramos percibir toda la parte negativa de los procesos, mientras que otros lo ven como una oportunidad ante la vida.

En este sentido, el admitir el cambio muchas veces va a depender de la subjetividad y de la realidad externa del individuo además de su intención para modificarla y hacerse partícipe de estos cambios que implican una variación de las relaciones interpersonales, de sus responsabilidades o de su comportamiento ante el cambio presentado.

Entendiendo el cambio como un proceso general este no solo ocurre a nivel individual, sino que se puede presentar externamente a nivel organizacional, siendo aquí donde el cambio puede representar el éxito o fracaso de una organización a través de la aceptación o rechazo que puedan manifestar los individuos involucrados con el proceso, por ser éstos los agentes activos de dicho asunto.

En consecuencia, es importante citar a Senge (2009), el cual refiere que:

La mayoría de los esfuerzos de cambio desde arriba hacia abajo fallan es porque sencillamente no hay suficiente compromiso ni suficiente habilidad para aprender, y con esto quiero decir específicamente la habilidad de las personas para ver qué es lo que no está funcionando, decir la verdad acerca de ello, estar dispuestos a desafiar sus modelos mentales, y continuar aprendiendo de sus propias experiencias. (p.18)

En referencia a la cita anterior, la importancia del éxito o fracaso del proceso de cambio radica entonces, en el cambio de actitud que puedan presentar los individuos involucrados en el mismo y su aceptación de que representa un paso hacia adelante,

con prospectiva, capacidad de autoaprendizaje, compromiso, ganas de hacer las cosas y fe, considero se puede avanzar a el desarrollo personal y una nueva adaptabilidad, porque todas las organizaciones cambian pero el reto se plantean los directivos primeramente y es quizás uno de los retos modernos para los procesos de cambio en las organizaciones, que sin formas de desarrollar el liderazgo, y sin gente dispuesta a arriesgarse y a aprender continuamente de sus esfuerzos, en muchos niveles, no es posible que las organizaciones grandes, logren cambios significativos para sostenerse en el mercado y el entorno venezolano.

Fuerzas de Cambio

En la organización los cambios se originan por la interacción de dos fuerzas, las cuales se aprecian en la figura 1. Dentro de las fuerzas externas también llamadas por algunos expertos: macro-entorno, se observa que la orientación de fuerzas externas van dirigidas a la organización, este genera una reacción de las fuerzas internas dirigidas al grupo de personas que integran una organización, este fenómeno natural en las organizaciones crea la necesidad del cambio, donde el responsable de la gestionar dicho cambio debe líder que conozca la naturaleza real de su organización.

Figura 4. Interacción de Fuerzas de Cambio Organizacional

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Fuerzas Internas y Externas

Es difícil predecir cuándo ocurrirá un cambio y mucho menos un cambio organizacional, debido a que éste depende de la interacción de fuerzas internas y externas.

De acuerdo a Griffin (2011:402), “las fuerzas internas son aquellas que provienen de dentro de la organización, y pueden ocasionar el cambio”. Sin embargo, otras fuerzas internas para el cambio pueden ser reflejos de las fuerzas externas.

En las organizaciones también existen otros factores internos que propician o impulsan cambios, al respecto Carrión y Machado (2006:19) describe los siguientes:

- ✓ Cuando ingresa un nuevo personal de alta jerarquía, en ocasiones vienen con nuevas reglas, costumbres y modos de trabajo, lo que es definido como personal clave.
- ✓ La existencia de organizaciones sindicales, a veces las personas quieren o no sindicalizarse, según las políticas establecidas por ellos o por los sindicatos.
- ✓ Según el nivel de motivación que se dé a los trabajadores ya sea por medio de las ofertas salariales, adiestramiento, evaluaciones, entre otros; se verán afectados los niveles de rendimiento en la producción de trabajo de parte de los empleados.
- ✓ Las relaciones entre individuos y grupos y la falta de comunicación entre los integrantes de equipos de trabajo como por parte de los supervisores con sus supervisados.

Así mismo Griffin (2011:402) define las fuerzas externas “como aquellas que se derivan de los entornos generales fuera de la organización”. Son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico”.

En consecuencia, a lo anterior, Carrión y Machado (2006:17) mencionan una serie de factores externos que se encuentran involucrados en los procesos de cambio:

- ✓ El medio social tiene gran influencia en el entorno laboral de cada individuo como de manera grupal, la forma de vestirse, las religiones, costumbres, normas, culturas, edad, educación y nivel de vida, entre otros aspectos, que suele modificar en cierta forma el entorno en la organización.
- ✓ El factor económico puede tener efecto sobre los niveles de ingresos de los trabajadores; estos provocados por las tasas de interés, tasas de cambio, políticas, fiscales, tamaño de la población del mercado, demanda y producción.
- ✓ Los factores políticos, también tiene influencia sobre las organizaciones, por sus leyes nacionales e internacionales, intereses políticos y relaciones internas en el país como externas con otros países.

El objetivo del diseño de un modelo de liderazgo, consiste en restablecer el equilibrio del grupo y el ajuste del personal que han sido alterados por el entorno, el cual es afectado directamente por una amplia diversidad de fuerzas, por lo que identificarlas genera un valor agregado al modelo, brindando herramientas al supervisor de producción para que se adapte al cambio organizacional, y pueda este formular estrategias en base al manejo de escenarios que pueden ocasionar cambios más profundos que afectan a la organización en su totalidad.

Definición de Términos

De acuerdo a Arias (2012:108), la definición de términos “consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados”. Para la presente investigación los principales términos son:

Cambio: Adquisición de nuevas ideas y prácticas de reflexión, razonamiento y desempeño.

Gerencia: Administrar recursos de manera eficiente y que acompañada de un eficiente liderazgo genera resultados positivos. También se puede referir a todas las funciones de dirección en una empresa incluyendo la de finanzas.

Jefe: es el superior o cabeza de un departamento, tiene autoridad para dar órdenes a sus subordinados por situarse en un puesto superior en la jerarquía.

Líder: es el individuo de un grupo que ejerce una mayor influencia en los demás, se le considera jefe u orientador, éste presenta la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos.

Modelo: es un prototipo que sirve de referencia y ejemplo para todos los que diseñan y confeccionan productos de la misma naturaleza.

Neumático: es una pieza de forma tiroidal, y realizada a partir del caucho, que se dispone en las ruedas de diversos vehículos y maquinarias.

Organización: son estructuras administrativas creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano.

Scrap: es una palabra inglesa que se traduce como chatarra o residuo.

Sector: parte de una clase o colectividad que presenta caracteres particulares.

Supervisor: persona que tiene a su cargo y coordina las actividades de un grupo de trabajadores dedicados a alguna operación.

Subordinado: es toda persona de rango inferior al jefe (seguidores pasivos), al que se le asignan tareas por atender, que requieren de dirección constante.

Waste: desperdicios reusables en una empresa.

Cuadro 2. Sistema de Variables

Objetivo General: Proponer un modelo de liderazgo para apoyar la adaptación al cambio organizacional en los supervisores de la gerencia de producción del sector manufacturero neumático del estado Carabobo.						
Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
Diagnosticar los estilos de liderazgo aplicados por los supervisores de producción del sector objeto de estudio.	Estilos de Liderazgo: Es el patrón de conducta que adopta el líder o director con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización, que pueden desarrollarse a través de experiencias, educación o capacitación.	Autocrático	Ordena	1. Ordena a sus trabajadores las labores a realizarse durante el turno	Cuestionario	Trabajadores base Supervisores
			Castiga	2. Sanciona a los trabajadores por no seguir sus órdenes		
			Dogmático	3. Usted considera que siempre tiene la razón en la forma como se realizan las actividades en el área		
			Domina	4. Las actividades que se realizan en su área de trabajo se ejecutan por medio de la fuerza y dominación del grupo		
		Democrático	Decisiones unilaterales	5. Usted toma decisiones unilaterales, sin contar con la opinión del grupo		
			Consulta	6. Consulta a sus trabajadores antes de realizar un trabajo especial		
			Participa	7. Usted participa usted a sus trabajadores los cambios que se generan en el área de trabajo		

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Cuadro 2. Sistema de Variables

Objetivo General: Proponer un modelo de liderazgo para apoyar la adaptación al cambio organizacional en los supervisores de la gerencia de producción del sector manufacturero neumático del estado Carabobo.						
Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
		Democrático	Escucha	8. Escucha las opiniones e ideas de sus trabajadores	Cuestionario	Trabajadores base Supervisores
			Sugiere	9. Permite que sus trabajadores generen sugerencias del trabajo		
			Comunicación	10. Propicia la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo		
		Laissez-Faire	Decisiones libres	11. Permite que los trabajadores tomen decisiones libres		
			Pasividad ante los cambios	12. Se mantiene pasivo antes los cambios internos y externos que se generan en su área de trabajo		
			Reacción inmediata	13. Atiende los requerimientos de su personal		
			Referir información	14. Mantiene informado a los trabajadores		
			Responsabilidad	15. Se responsabiliza por los resultados obtenidos en la jornada laboral		

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Cuadro 2. Sistema de Variables

Objetivo General: Proponer un modelo de liderazgo para apoyar la adaptación al cambio organizacional en los supervisores de la gerencia de producción del sector manufacturero neumático del estado Carabobo.						
Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
		Laissez-Faire	Contacto con el personal	16. Mantiene contacto con el personal durante la jornada	Cuestionario	Trabajadores base Supervisores
			Interés	17. Demuestra interés por los requerimientos de su área de trabajo		
			Delegar Autoridad	18. Delega autoridad a alguno de sus trabajadores		
			Seguimiento	19. Realiza recorrido por las áreas		
			Cumplir normativas y políticas	20. Hace cumplir las normativas y políticas de la empresa		
		Transaccional	Aplica controles	21. Ajusta el programa de producción		
			Detecta divergencias	22. Detecta divergencias en el grupo de trabajo		
			Relaciones interpersonales	23. Incentiva las relaciones interpersonales		
			Interés por el bienestar	24. Se interesa por el bienestar del grupo		

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Cuadro 2. Sistema de Variables

Objetivo General: Proponer un modelo de liderazgo para apoyar la adaptación al cambio organizacional en los supervisores de la gerencia de producción del sector manufacturero neumático del estado Carabobo.						
Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
		Transaccional	Generación de confianza	25.Crea confianza a los trabajadores	Cuestionario	Trabajadores base Supervisores
			Desviación de lo estándar	26. Propone nuevas maneras de hacer las cosas		
			Colaboración en línea	27.Trabaja en conjunto con sus trabajadores		
			Poder de recompensa	28.Recompensa a sus trabajadores por tareas especiales		
			Negociación recíproca	29. Los acuerdos son equitativos		
			Satisfacción de necesidades	30. Satisface las necesidades del grupo		
			Acuerdos pactados	31. Respeta los pactos realizados		
		Transformacional	Estimula	32.Conversa con los trabajadores en todo momento		

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Cuadro 2. Sistema de Variables

Objetivo General: Proponer un modelo de liderazgo para apoyar la adaptación al cambio organizacional en los supervisores de la gerencia de producción del sector manufacturero neumático del estado Carabobo.						
Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
		Transformacional	Inspira	33. Modela conductas con sus trabajadores	Cuestionario	Trabajadores base Supervisores
			Desarrolla habilidades	34. Fomenta el entrenamiento en nuevos puestos		
			Influencia	35. Adopta comportamientos positivos		
			Considera al grupo	36. Toma en cuenta la opinión de todos en el área		
			Inconformista	37. Es inconformista con los resultados del área		
			Visionario	38. Posee visión y/o prospectiva		
			Holístico	39. Integra a todo el grupo de trabajo		
			Emprendedor	40. Emprende nuevos retos		
			Innovador	41. Es innovador en su área		

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Cuadro 2. Sistema de Variables

Objetivo Específicos	Variable	Dimensión	Fuerzas Identificadas	Instrumentos	Fuente
<p>Identificar las fuerzas de cambio internas y externas que inciden en el liderazgo diagnosticado.</p>	<p>Fuerzas de cambio Internas: Son las que emanan dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución.</p>	<p>Comportamiento Organizacional</p> <p>Alternativas de solución</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Huellas de Información ✓ Falta de comunicación ✓ Rebeldía del personal ✓ Falta de colaboración ✓ Personal ausente en el puesto de trabajo ✓ Incumplimiento de políticas ✓ Robos en planta ✓ Incumplimiento del uso de E.P.P ✓ Fallas recurrentes de maquinarias ✓ Anuncios errados ✓ Visitas a puestos de trabajo no planificadas ✓ Discusión de contrato ✓ Paradas injustificadas ✓ Asambleas con los trabajadores ✓ Incumplimiento del estándar de trabajo ✓ Pago del destajo 	<p>Observación Participante</p> <p>Guía de observación</p>	<p>Gerencia de producción de Bridgestone Firestone Venezolana</p>

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Cuadro 2. Sistema de Variables

Objetivo Específicos	Variable	Dimensión	Fuerzas Identificadas	Instrumentos	Fuente
	<p>Fuerzas de cambio Externas: Son las que emanan de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno.</p>	<p>Alternativas de solución</p> <p>Factores sociales</p> <p>Factores económicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal reubicado ✓ Reposos ✓ Disminución de las libras de caucho depositadas ✓ Control de scrap ✓ Control de waste ✓ Falta de divisas ✓ Materia prima importada ✓ Falta de materia prima ✓ Incumplimiento del ticket ✓ Edad del personal ✓ Personal sin estudios profesionales ✓ Nivel de ingreso familiar ✓ Problemas familiares ✓ HCM con cobertura limitada ✓ Falta de valores ✓ Control cambiario ✓ Inflación 	<p>Observación Participante</p> <p>Guía de observación</p>	<p>Gerencia de producción de Bridgestone Firestone Venezolana</p>

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Cuadro 2. Sistema de Variables

Objetivo Específicos	Variable	Dimensión	Fuerzas Identificadas	Instrumentos	Fuente
	Fuerzas de cambio Externas: Son las que emanan de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno.	Factores políticos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reuniones con CENCOEX ✓ Reuniones con ministerio de producción y comercio ✓ Reuniones con el ministerio del trabajo ✓ Inspecciones regulares del SUNDEE ✓ Ley Orgánica de Precios Justos ✓ Decreto de inamovilidad laboral ✓ Denuncias ante INPSASEL 	<p>Observación Participante</p> <p>Guía de observación</p>	Gerencia de producción de Bridgestone Firestone Venezolana

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Cuadro 2. Sistema de Variables

Objetivo Especifico	Variable	Dimensión	Indicador	Instrumento	Fuente
Establecer los elementos teóricos que apoyan el modelo de liderazgo supervisorio.	Elementos teóricos que apoyan el modelo de liderazgo			Revisión Documental Matriz de registro	Diagnóstico de los estilos de liderazgo Fuerzas de cambio Observadas Modelos actuales de liderazgo
Formular los lineamientos del modelo de liderazgo para apoyar la adaptación al cambio organizacional en los supervisores de la gerencia de producción del sector objeto de estudio.	Diseño del investigador	Diseño del investigador	Diseño del investigador		

Fuente: Elaboración Propia (2016)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se destacan todos los aspectos relativos a la metodología utilizada en el presente estudio, es decir, todo lo concerniente con el nivel, tipo y diseño de investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez, confiabilidad de los datos y por último el tipo de análisis e interpretación de los resultados de la investigación.

Tipo de Investigación

La investigación es de tipo descriptivo enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible, de acuerdo con las características del problema y los objetivos planteados según el manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006:21), define al proyecto factible como “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”.

Diseño de Investigación

El diseño de investigación es no experimental, puesto que las variables “estilos de liderazgo y cambio organizacional”, con sus dimensiones e indicadores se analizan sin manipularlos deliberadamente, es decir en su estado natural. Es de campo según el manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales de la UPEL (2006:18), se entiende como “el análisis sistémico de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de descubrirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia”. Así mismo, se enfoca bajo un diseño documental, que de acuerdo al manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales de la UPEL (2006:20), se entiende como “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el

conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos”.

Método

En cuanto al método empleado, la investigación se ubica bajo un enfoque mixto el cual según Hernández y otros (2010:546), “representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su discusión e integración conjunta”, todo esto con la finalidad de realizar inferencias producto de toda la información recabada.

Población

Para la realización de esta investigación se delimitó una población, que para Arias (2012:81), “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. La población objeto de estudio, está conformada por las tres empresas que conforman el sector manufacturero neumático del estado Carabobo.

Cuadro 3. Distribución de la Población

Empresas del sector Manufacturero Neumático estado Carabobo
Bridgestone Firestone Venezolana
Goodyear de Venezuela
Pirelli Venezuela

Fuente: Elaboración Propia (2015)

De acuerdo a lo anterior, Palella y Martins (2012:105) refieren que “las unidades pueden ser muy variadas: individuos, países, hogares, empresas, programas electorales. El establecimiento de la población estará íntimamente asociado al tema de estudio”.

El referido sector manufacturero neumático en Venezuela se encuentra establecido en el estado Carabobo desde el año 1954 con la puesta en marcha de la planta de Bridgestone Firestone Venezolana, en la ciudad de Valencia.

Muestra

La muestra según Arias (2012:83) “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. Para la investigación se seleccionó de forma intencional la gerencia de producción de la empresa Bridgestone Firestone Venezolana (BFVZ), esto por motivos de confidencialidad entre las empresas del sector, en cuanto al resguardo de su tecnología, modos de trabajo, procesos y políticas de ética interna.

Cuadro 4. Distribución de la gerencia de producción de BFVZ

Cargos	Número de Trabajadores
Jefes de Área	06
Supervisores de producción	42
Personal Base	1347
Total	1398

Fuente: Elaboración Propia (2015)

En consecuencia, se considera es una muestra representativa para la investigación, de acuerdo con Arias (2012:83) “es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido”. Según la dirección de mercadeo y ventas (2015), BFVZ es una empresa transnacional la cual pertenece al *holding japonés Bridgestone Corporation*, uno de los fabricantes de neumáticos y productos derivados del caucho más grandes del mundo, posee 20% de participación en el mercado mundial y 35% de participación en el mercado local venezolano.

Criterios para la Selección de la Muestra

El criterio de selección de la muestra es intencional que según Arias (2012:85), en este caso “los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador”, el cual será aplicado para los cargos de jefes de área (6). El criterio para la selección de la muestra de los supervisores de producción de la planta (42), los cuales son los líderes de cuadrilla y áreas de BFVZ, así como de los trabajadores base (1347) es probabilístico que según Arias (2012:83), “es un proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar una muestra”, y es de tipo aleatorio simple que de acuerdo a Salinas (2010:61) “la ventaja principal del muestreo aleatorio simple es que no hay sesgo en la selección de la muestra, ya que todos los individuos de la población tienen igual probabilidad de ser seleccionados”.

Para efectos de la presente investigación, a fin de extraer la muestra de supervisores de producción y trabajadores base, se aplicó muestreo aleatorio simple mediante la fórmula expuesta por Sierra (2001:227), el autor refiere que “las necesidades prácticas de ahorro de tiempo, coste y esfuerzos, aconsejan que el tamaño de la muestra no exceda este límite mínimo marcado por la estadística”, cuya expresión numérica es la siguiente:

$$n = \frac{4 * N * p * q}{(e^2 * (N - 1) + 4 * p * q)}$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra

4 es una constante.

N: total de elementos que integran la población.

e^2 = error muestral o falla que se produce al extraer la muestra de la población, del 5%.

p= probabilidad de éxito 50%

q= probabilidad de fracaso 50%

Determinación del tamaño de la muestra para poblaciones finitas (supervisores de producción):

$$n = \frac{4 \cdot 42 \cdot 50 \cdot 50}{(5^2 \cdot (42 - 1) + 4 \cdot 50 \cdot 50)}$$

$$n = \frac{420000}{11025} = 38,09 \approx 30 \text{ Supervisores}$$

Determinación del tamaño de la muestra para poblaciones finitas (trabajadores base):

$$n = \frac{4 \cdot 1347 \cdot 50 \cdot 50}{(5^2 \cdot (1347 - 1) + 4 \cdot 50 \cdot 50)}$$

$$n = \frac{13470000}{43650} = 308,59 \approx 309 \text{ trabajadores base}$$

Una vez determinada la muestra según los criterios seleccionados se presenta la cantidad de trabajadores pertenecientes a la gerencia de producción según sus cargos.

Cuadro 5. Distribución de la muestra a aplicar instrumentos

Cargos de la Gerencia de Producción	Criterio de muestreo	Número de Trabajadores
Jefes de Área	Intencional	6
Supervisores de Producción	Aleatorio	30
Personal Base	Aleatorio	309
Total		345

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

De acuerdo a Arias (2012:68) “un instrumento de recolección de datos, es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener registrar o almacenar información”. Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para obtener la información del contexto de estudio, son la entrevista y la encuesta tipo cuestionario.

La técnica de la entrevista según Arias (2012:73), “más que un simple interrogatorio, es una técnica basa en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información relacionada con la investigación”. Para la presente investigación se diseñó una entrevista estructurada que de acuerdo a Arias (2012:3) “es la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado”, dicho instrumento fue aplicado a una parte de la muestra en estudio conformada por 6 jefes de área pertenecientes a la gerencia de producción de la empresa Bridgestone Firestone Venezolana. (Ver anexo A)

Por su parte la técnica de la encuesta se empleará de forma escrita mediante un cuestionario a la muestra en estudio, como afirma Arias (2012:74), “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”, en la cual se aplicó mediante el escalamiento tipo Likert que de acuerdo a Palella y Martins (2012:153), “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide reacción de los sujetos a quienes se administraran”, conformado por una matriz de 41 ítems de respuestas cerradas con cinco alternativas de solución: (S) Siempre (AV) Algunas veces (I) Indiferente (MV) Muy pocas veces o (N) Nunca, el cual se aplicó a la muestra en estudio conformada por supervisores de producción (ver anexo B) y trabajadores base (ver anexo C) de la gerencia de producción de

BFVZ, un aspecto importante de la escala Likert, es que asume que los ítems o afirmaciones miden la actitud hacia un mismo objeto subyacente.

Mediante la aplicación de estos instrumentos se obtuvo información referente al primer objetivo específico de la investigación.

Además, se visualizaron los fenómenos objetos de estudio en función de los objetivos previamente establecidos mediante la técnica de observación participante, que de acuerdo a Arias (2012:69) “en este caso el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se realiza el estudio”. En este sentido, la observación es de tipo estructurada que de acuerdo a Arias (2012:70) “es aquella que además de realizarse en correspondencia con unos objetivos, utiliza una guía diseñada previamente, en la que se especifican los elementos que serán observados”, para la presente investigación se desarrolló una guía de observación que de acuerdo a Hurtado (2012:841) “es un instrumento que precisa los aspectos a observar, pero de forma general. Este instrumento es más estructurado que el registro anecdótico, pues le indica al observador los aspectos sobre los cuales va a prestar atención” a fin de identificar las fuerzas de cambio internas (ver anexo D) y fuerzas de cambio externas (ver anexo E), con sus respectivas dimensiones que influyen en el liderazgo diagnosticado.

Finalmente, se utilizó la técnica de revisión documental, que de acuerdo a Hurtado (2012:851), “es un proceso que abarca la ubicación, recopilación, selección, revisión, análisis, extracción y registros de la información contenida en documentos”. En este sentido, para la presente investigación dichos registros, están referidos a teorías y modelos de liderazgo actuales que contribuyeron a establecer de forma sistemática a través de una matriz de registro la cual refiere Hurtado (2012:857) “son básicamente instrumentos que permiten asentar de manera organizada y selectiva datos o información que ya han sido recogidos mediante otros instrumentos” los elementos para la formulación de modelo de liderazgo.

Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos

Validez

De acuerdo a Hernández y otros (2014:201), en términos generales, “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.

Según Tamayo y Tamayo (2009) las herramientas de evaluación deben ser válidas, por consiguiente, la validez es la primera línea de defensa contra conclusiones incorrectas. Si el instrumento falla, todo lo demás también falla en orden a la investigación pretendida.

Es por ello que este proceso se desarrolló a través de la técnica juicio de expertos, para este caso fueron seleccionados tres (3) expertos, profesores de la universidad de Carabobo, conformados por un experto en estadística Msc. Bruno Valera, un experto en metodología de la investigación Dr. Iraida Pérez Silva y un experto de contenido Msc. José Páez, quienes analizaron antes de la aplicación de instrumento la pertinencia de los ítems con los indicadores, dimensiones y variables, validando si se ajustan al estudio.

Confiabilidad

De acuerdo a Hernández y otros (2014:200), “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida del mismo individuo u objeto produce resultados iguales”.

En este sentido, Palella y Martins (2012:164), afirma que “cuando se tiene un instrumento ya diseñado y revisado por los expertos se está en condiciones de comenzar a administrarlo. Pero es importante recordar que no se ha demostrado eficacia del instrumento en condiciones reales”.

Para asegurar la confiabilidad del cuestionario tipo Likert a ser aplicado, se administró a manera de prueba piloto a 10 supervisores y 30 trabajadores base pertenecientes a la gerencia de producción de la empresa objeto de estudio a fin de contrastar la consistencia de sus respuestas repuestas, es decir se desarrollaron dos corridas del instrumento, determinando la coherencia interna y la confiabilidad del mismo, a través del método de coeficiente de Alfa de Crombach, el cual según refiere Palella y Martins (2012:168) “es una de las técnicas que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo Likert”. El coeficiente sirve para evaluar la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, según la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{S}{ST} \right)$$

Dónde:

α = Coeficiente de Confiabilidad.

S = Varianza de los puntajes de cada ítem.

St = Varianza de los puntajes totales.

n = Numero de ítems.

Calculo del alfa crombach para el cuestionario a aplicar a supervisores de producción (ver anexo G):

$$\alpha = \frac{41}{41-1} \left[1 - \frac{22.389}{136} \right]$$

$$\alpha = 1.025 [1 - 0.165]$$

$$\alpha = 0.855 \approx 0.86$$

Calculo del alfa crombach para el cuestionario a aplicar a trabajadores base (ver anexo H):

$$\alpha = \frac{41}{41 - 1} \left[1 - \frac{32.24}{177.58} \right]$$

$$\alpha = 1.025 [1 - 0.181]$$

$$\alpha = 0.839 \approx 0.84$$

En consecuencia, Palella y Martins (2012:169), refieren que “a medida que el resultado se acerca a 1, se puede asegurar que existe una alta confiabilidad”. Por ello, como los coeficientes se encuentran entre el rango 0.81-1, se puede inferir que la confiabilidad del instrumento a aplicar es muy alta.

Análisis e Interpretación de los Resultados

Una vez concluidas las etapas de recolección y procesamiento de datos se inician con una de las más importantes fases de la investigación, el análisis e interpretación de los datos. En este sentido Hurtado (2012: 325), refiere que “analizar significa establecer relaciones entre los datos, de tal manera que estas relaciones conduzcan a nuevos significados y se generen interpretaciones relacionadas con el evento”.

En consecuencia, diseñar un modelo de liderazgo que tenga aplicabilidad a múltiples y variados procesos de cambios, requiere de un alto grado de abstracción y simultáneamente una practicidad asociada a niveles concretos de acción a la realidad, por lo que el análisis se realizó, mediante la triangulación de aspectos comunes y no comunes de la información donde se tomaron en cuenta tres elementos, en primer lugar la información cualitativa proporcionada por los jefes de área (nivel superior), en segundo lugar la información cuantitativa que aportan los cuestionarios estructurados aplicados a los supervisores de producción y trabajadores base (nivel inferior) y finalmente el proceso se complementó con las reflexiones más resaltantes de la observación participante in situ, dicha información permitió diagnosticar e

inferir de manera integral los estilos de liderazgo aplicados por los los supervisores de producción.

Seguidamente, a través de la guía de observación se identificaron las fuerzas de cambio que influyen en el liderazgo diagnosticado, el investigador aplico la técnica de observación participante donde se confirmó la información obtenida y se realizaron los respectivos análisis con la teoría como base. Por ultimo mediante la revisión documental de los principales modelos actuales de liderazgo y tomando en cuenta el estilo de liderazgo y las fuerzas de cambio de la muestra en estudio, se realizó la teorización para lograr convergencia, confirmación y correspondencia en el tema, a fin de determinar de manera detallada los elementos teóricos que apoyan la formulación del modelo de liderazgo supervisorio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo está constituido por el análisis y discusión de los resultados obtenidos del proceso de recolección de la información, los mismos son expuestos siguiendo el orden y presentación de las variables liderazgo y cambio organizacional, a fin de formular los lineamientos del modelo de liderazgo supervisorio. La etapa de análisis e interpretación estuvo presente en la totalidad del proceso de investigación, porque todas las fases precedentes fueron definidas y ordenadas para hacer posible la realización de esta etapa.

Objetivo 1. Diagnosticar los Estilos de Liderazgo Aplicados por los Supervisores de Producción del Sector Objeto de Estudio.

A fin de diagnosticar los estilos de liderazgo aplicados por los supervisores de producción, se procedió registrar y analizar los resultados arrojados en las entrevistas aplicadas a los jefes de área (6) y los cuestionarios aplicados a supervisores de producción (30) y trabajadores base (309), los cuales representan la muestra en estudio de la presente investigación.

Análisis de la entrevista a los jefes de área con respecto a los estilos de liderazgo aplicados por los supervisores de producción:

A continuación se presentan los datos obtenidos después de entrevistar a los jefes de área pertenecientes a la gerencia de producción de BFVZ. La entrevista contiene seis preguntas y a través de una matriz de análisis detallado se diagnosticaron los estilos de liderazgo aplicados por los supervisores de producción.

Cuadro 6. Estilos de liderazgo de los supervisores de producción. Jefe de Área de Banbury y Entubadora

Tema: Diagnostico de los estilos de liderazgo en los supervisores de producción.		
Entrevistado: Naudis Zambrano	Antigüedad en la empresa: 16 años	Fecha: mayo 2016
PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS
¿En su opinión los supervisores usan el control y la dominación para obtener los resultados en el área?	Algunas veces es necesario para tener más control cuando se requiere apretar.	Según la opinión del jefe de área, el control se ejerce en momentos críticos, situación que puede dejar pasar ciertos controles en momentos donde todo está sin novedad.
¿Cree usted que los supervisores participan activamente con el grupo de trabajo y permite que estos generen sugerencias?	Muy pocas veces se reúnen con el personal base para recordarles su trabajo en el área.	Los supervisores en el área, realizan pocas reuniones de información al personal, lo que genera incertidumbre en el área, la cual trae como consecuencia cruces de información y descontento en el personal como se ha observado durante la investigación.
¿Considera que el supervisor muestra poco interés y preocupación tanto por las tareas como por el grupo y permite que estos actúen solos?	No, los supervisores de producción siempre están encima del personal para que estos realicen sus labores, es labor del supervisor el seguimiento continuo del personal y del proceso.	Los supervisores de producción se mantienen sobre el proceso y las actividades que asignan a su personal, situación que genera un desgaste continuo en los supervisores.

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 6. Estilos de liderazgo de los supervisores de producción. Jefe de Área de Banbury y Entubadora

Tema: Diagnostico de los estilos de liderazgo en los supervisores de producción.		
Entrevistado: Naudis Zambrano	Antigüedad en la empresa: 16 años	Fecha: mayo 2016
PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS
¿En su opinión, los supervisores utilizan transacciones, rinden acuerdos o pactos con los trabajadores para obtener resultados a corto plazo?	En algunas ocasiones, sin embargo estos pactos son consultados por mi persona.	La mayoría de la información referente a pactos con algún tipo de pago o compensación en el área es consultada con el jefe del área.
¿Considera que los supervisores de su área de trabajo inspiran a los trabajadores permanentemente y le transmiten su entusiasmo para lograr resultados?	Los supervisores alientan al trabajo continuo, aunque a veces el mensaje no es transmitido totalmente a los trabajadores, quienes intentan imponer su ritmo de trabajo, independientemente de las situaciones.	Los trabajadores del área desafían constantemente a los supervisores. En mi experiencia como supervisor de producción he tenido múltiples conflictos promovidos por esta manera de hacer el trabajo, sin embargo a través de la negociación ganar-ganar que de acuerdo a Covey autor de este principio ayuda a fomentar la madurez y el carácter de los individuos.
¿Qué patrón de conducta espera usted que tome el supervisor ante los factores de cambio interno y externo que se presentan en la empresa?	Espero que el supervisor sea proactivo, se anticipe a la situación y resuelva los problemas que se le presentan.	Análisis: esta respuesta evidencia el tipo de supervisor que requiere el jefe para afrontar los retos y objetivos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 7. Estilos de liderazgo de los supervisores de producción. Jefe de Área de Preparación de Materiales.

Tema: Diagnostico de los estilos de liderazgo en los supervisores de producción.		
Entrevistado: Marco Torres	Antigüedad en la empresa: 12 años	Fecha: mayo 2016
PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS
¿En su opinión los supervisores usan el control y la dominación para obtener los resultados en el área?	Cuando la situación lo amerita, los supervisores ejercen su autoridad, en estos momentos tan difíciles, los supervisores se mantienen encima del personal para que estos realicen sus labores productivas.	Los supervisores deben estar sobre el personal para que estos realicen sus actividades y en muchos casos la situación pudiese tornarse tensa aunque no fuera de control.
¿Cree usted que los supervisores participan activamente con el grupo de trabajo y permite que estos generen sugerencias?	Parte de los supervisores del área para que se den los resultados, participan activamente en las labores productivas, especialmente en el área de calandra, la cual ha tenido muchos cambios últimamente.	La participación activa, requiere que el supervisor tenga además aptitudes para el cumplimiento de objetivos, es así, como la habilidad de aceptar responsabilidades, fundamento referido en el modelo de los rasgos entra en escena continuamente en esta área.
¿Considera que el supervisor muestra poco interés y preocupación tanto por las tareas como por el grupo y permite que estos actúen solos?	Muestran poco interés por las actividades especiales del área, muchos asumen que no deben realizar un trabajo extra.	La falta de atención en el área genera el incremento de waste. Esto puede asumirse como una característica del estilo de liderazgo laissez faire.

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 7. Estilos de liderazgo de los supervisores de producción. Jefe de Área de Preparación de Materiales.

Tema: Diagnostico de los estilos de liderazgo en los supervisores de producción.		
Entrevistado: Marco Torres	Antigüedad en la empresa: 12 años	Fecha: mayo 2016
PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS
¿En su opinión, los supervisores utilizan transacciones, rinden acuerdos o pactos con los trabajadores para obtener resultados a corto plazo?	Los supervisores hablan continuamente con la gente, para lograr un acuerdo común.	Los acuerdos que se establecen van dirigidos a aumentar la productividad. El liderazgo transaccional resulta efectivo en este tipo de situaciones que dan resultado.
¿Considera que los supervisores de su área de trabajo inspiran a los trabajadores permanentemente y le transmiten su entusiasmo para lograr resultados?	Conversan, motivan y le recuerdan al personal cuál es su trabajo, esta es una labor diaria.	Durante el turno se evidencia que los supervisores conversan con el personal, la mayoría de los choques surgen por fuerzas de cambio generadas entre el sindicato y personal que no sigue la normativa.
¿Qué patrón de conducta espera usted que tome el supervisor ante los factores de cambio interno y externo que se presentan en la empresa?	El supervisor debe resolver ante las dificultades, tener mayor capacidad de decisión y ser más flexible ante los cambios que se presentan.	Esta respuesta evidencia el tipo de supervisor que requiere el jefe para afrontar los retos y objetivos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 8. Estilos de liderazgo de los supervisores de producción. Jefe de Área de Armado Unistage.

Tema: Diagnostico de los estilos de liderazgo en los supervisores de producción.		
Entrevistado: Oswaldo Daal	Antigüedad en la empresa: 20 años	Fecha: mayo 2016
PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS
¿En su opinión los supervisores usan el control y la dominación para obtener los resultados en el área?	Además del control, es necesario el seguimiento continuo hora a hora del personal y las maquinarias, para evitar las paradas, además confronta continuamente al personal en caso de irregularidades a los estándares de producción.	Seguimiento y control son herramientas básicas del supervisor de esta área, según el modelo situacional de Hersey y Blanchard, entre los cuatro estilos de liderazgo situacional se encuentra el liderazgo directivo, el cual se caracteriza por dirigir altamente la tarea y trabajar estrechamente con el colaborador, características presentes en los supervisores de esta área.
¿Cree usted que los supervisores participan activamente con el grupo de trabajo y permite que estos generen sugerencias?	Los supervisores no escuchan sugerencias de los trabajadores cuando hay inconformidades con los materiales usados.	La comunicación entre el supervisor y los trabajadores es fundamental, y es un factor a tomar en cuenta para mejorar.
¿Considera que el supervisor muestra poco interés y preocupación tanto por las tareas como por el grupo y permite que estos actúen solos?	El supervisor da su estimado de producción al principio de turno y trabaja continuamente para dar estos resultados, sin embargo debido a la falta de seguimiento el indicador de waste se sale de objetivo.	El waste en esta área es un indicador de eficiencia crítico, por lo que el seguimiento continuo hace la diferencia en el área.

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 8. Estilos de liderazgo de los supervisores de producción. Jefe de Área de Armado Unistage.

Tema: Diagnostico de los estilos de liderazgo en los supervisores de producción.		
Entrevistado: Oswaldo Daal	Antigüedad en la empresa: 20 años	Fecha: mayo 2016
PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS
¿En su opinión, los supervisores utilizan transacciones, rinden acuerdos o pactos con los trabajadores para obtener resultados a corto plazo?	En algunas ocasiones, se realizan pactos para el movimiento del personal dentro del área, sin embargo estos van dirigidos al aumento de la producción.	El supervisor debe cumplir con el número de cauchos estimados, ello pudiera requerir del empleo del liderazgo transaccional.
¿Considera que los supervisores de su área de trabajo inspiran a los trabajadores permanentemente y le transmiten su entusiasmo para lograr resultados?	En mi opinión los supervisores no tienen capacidad para inspirar al personal al logro de los resultados, es por eso que en momentos difíciles es común las confrontaciones tanto con el personal como con el sindicato.	El supervisor de esta área carece de sentido de motivación, en mi experiencia como supervisor de producción he percibido que la sutileza del lenguaje con los trabajadores puede marcar un punto a favor.
¿Qué patrón de conducta espera usted que tome el supervisor ante los factores de cambio interno y externo que se presentan en la empresa?	El supervisor debe tener más confianza, toma de decisión, debe afrontar nuevos retos, debe ser más sistemático.	Esta respuesta evidencia el tipo de supervisor que requiere el jefe para afrontar los retos y objetivos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 9. Estilos de liderazgo de los supervisores de producción. Jefe de Área de Armado Segunda Etapa.

Tema: Diagnostico de los estilos de liderazgo en los supervisores de producción.		
Entrevistado: David Zerpa	Antigüedad en la empresa: 12 años	Fecha: mayo 2016
PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS
¿En su opinión los supervisores usan el control y la dominación para obtener los resultados en el área?	En el área de armado por su dinámica el supervisor se mantiene controlando al personal empujando a que realicen sus labores productivas, manteniendo el control de la eficiencia de los equipos.	En esta área el supervisor requiere hacer seguimiento continuo debido a la gran cantidad de maquinarias, personal y materiales que se manejan, ejerciendo claramente el estilo de liderazgo directivo dentro del modelo situacional.
¿Cree usted que los supervisores participan activamente con el grupo de trabajo y permite que estos generen sugerencias?	La participación del supervisor es poca en cuanto a las inconformidades del grupo, en ocasiones los mismos trabajadores se me acercan para comunicarme su inconformidad.	Primero comprender y luego ser comprendido es uno de los principios del modelo de Covey, el contribuye a la mejora de las relaciones de trabajo y puede lograr objetivos satisfactorios.
¿Considera que el supervisor muestra poco interés y preocupación tanto por las tareas como por el grupo y permite que estos actúen solos?	El supervisor se limita a realizar su trabajo durante el turno, en ocasiones dejan que el personal tome sus propias decisiones.	El supervisor solo preocupa por las labores a realizar en el área, dándoles libertad a los trabajadores de confianza en algunas actividades claves del área.

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 9. Estilos de liderazgo de los supervisores de producción. Jefe de Área de Armado Segunda Etapa.

Tema: Diagnostico de los estilos de liderazgo en los supervisores de producción.		
Entrevistado: David Zerpa	Antigüedad en la empresa: 12 años	Fecha: mayo 2016
PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS
¿En su opinión, los supervisores utilizan transacciones, rinden acuerdos o pactos con los trabajadores para obtener resultados a corto plazo?	El supervisor constantemente le recuerda a su personal cuales son las labores que debe de realizar, y por ser este un pago a destajo, si el personal no produce no cobra nada.	El supervisor debe comunicarse continuamente con el personal y en ocasiones esta comunicación se torna tensa por inconformidades en el pago del personal, es allí donde la calma y sensatez deben dirigir el discurso del supervisor.
¿Considera que los supervisores de su área de trabajo inspiran a los trabajadores permanentemente y le transmiten su entusiasmo para lograr resultados?	Poseen poca capacidad para animar al personal, en muchas ocasiones se les escapa de las manos las situaciones con los delegados y sindicato.	El manejo de resolución y conflictos va acompañado de ese sentir de transmitir entusiasmo a todo el personal. El modelo de Kotter para el manejo del cambio incentiva a eliminar aquellos obstáculos que puedan presentarse en el área de trabajo.
¿Qué patrón de conducta espera usted que tome el supervisor ante los factores de cambio interno y externo que se presentan en la empresa?	El supervisor debe conversar más con el personal, apoyarse con estos para lograr mejores resultados y tener capacidad de toma de decisión en todo momento.	Esta respuesta evidencia el tipo de supervisor que requiere el jefe para afrontar los retos y objetivos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 10. Estilos de liderazgo de los supervisores de producción. Jefe de Área de Vulcanizado.

Tema: Diagnostico de los estilos de liderazgo en los supervisores de producción.		
Entrevistado: Hector Segura	Antigüedad en la empresa: 16 años	Fecha: mayo 2016
PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS
¿En su opinión los supervisores usan el control y la dominación para obtener los resultados en el área?	En el área los supervisores trabajan en conjunto con el personal, ejercen mucho control con el funcionamiento continuo de las maquinarias.	El supervisor debe ser conocedor del proceso y de las variables que pudieran afectarlo, por lo que el control no solo va dirigido al personal sino también a las áreas de servicio que prestan apoyo.
¿Cree usted que los supervisores participan activamente con el grupo de trabajo y permite que estos generen sugerencias?	Sí, es necesaria la participación continua, en el área se puede evidenciar como los supervisores se apoyan en el personal para la resolución de problemas debido a la alta demanda de fallas.	Esta respuesta evidencia que los supervisores ejercen participación continua en el área, y en ocasiones se complementan con el personal para el logro de objetivos.
¿Considera que el supervisor muestra poco interés y preocupación tanto por las tareas como por el grupo y permite que estos actúen solos?	No, el supervisor se mantiene en constante movimiento por el área, por ser un área crítica en la planta cada detalle importa para maximizar la cantidad de cauchos vulcanizados.	El supervisor es visto por el jefe del área como una persona activa y enérgica.
¿En su opinión, los supervisores utilizan transacciones, rinden acuerdos o pactos con los trabajadores para obtener resultados a corto plazo?	Muy pocas veces, el personal supervisorio realiza este tipo de transacciones.	Para obtener resultados los supervisores se mueven en otro ámbito de los estilos de liderazgo.

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 10. Estilos de liderazgo de los supervisores de producción. Jefe de Área de Vulcanizado.

Tema: Diagnostico de los estilos de liderazgo en los supervisores de producción.		
Entrevistado: Hector Segura	Antigüedad en la empresa: 16 años	Fecha: mayo 2016
PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS
¿Considera que los supervisores de su área de trabajo inspiran a los trabajadores permanentemente y le transmiten su entusiasmo para lograr resultados?	Efectivamente, los supervisores hacen su cuadrilla y tratan de que esta sea mejor al momento de dar resultados, por tanto la comunicación efectiva día a día refleja el compromiso de los supervisores.	El compromiso que manifiesta el jefe del área se refleja en esa competencia por el logro de objetivos entre las cuadrillas, aspecto ocasionado en las reuniones y el seguimiento de cada supervisor en su turno.
¿Qué patrón de conducta espera usted que tome el supervisor ante los factores de cambio interno y externo que se presentan en la empresa?	Capacidad de resolución de problemas, análisis de situaciones críticas.	Esta respuesta evidencia el tipo de supervisor que requiere el jefe para afrontar los retos y objetivos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 11. Estilos de liderazgo de los supervisores de producción. Jefe de Área de Inspección Final.

Tema: Diagnostico de los estilos de liderazgo en los supervisores de producción.		
Entrevistado: José de la Oz.	Antigüedad en la empresa: 6 años	Fecha: mayo 2016
PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS
¿En su opinión los supervisores usan el control y la dominación para obtener los resultados en el área?	En muchas ocasiones, los supervisores deben hacer seguimiento y recordarle al personal sus funciones.	Seguimiento continuo y hablar con el personal para recordarle cuál es su trabajo es labor diaria del supervisor.
¿Cree usted que los supervisores participan activamente con el grupo de trabajo y permite que estos generen sugerencias?	Si, los supervisores participan continuamente con el grupo de trabajo, sobre todo en temas referentes al scrap.	La participación en temas relacionados al scrap, considera el jefe del área es labor que el supervisor realiza turno a turno con su personal.
¿Considera que el supervisor muestra poco interés y preocupación tanto por las tareas como por el grupo y permite que estos actúen solos?	No, el supervisor muestra interés por las actividades relacionadas a su rol en el área, sobre todo en temas relacionados al scrap.	El supervisor se mantiene activo y esto ratifica su compromiso con la organización.
¿En su opinión, los supervisores utilizan transacciones, rinden acuerdos o pactos con los trabajadores para obtener resultados a corto plazo?	En ocasiones los supervisores realizan algún tipo de transacción para lograr un extra en los resultados.	Pocas veces se rinde acuerdos con el personal, todo acuerdo va enmarcado a las políticas y normas de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 11. Estilos de liderazgo de los supervisores de producción. Jefe de Área de Inspección Final.

Tema: Diagnostico de los estilos de liderazgo en los supervisores de producción.		
Entrevistado: José de la Oz.	Antigüedad en la empresa: 6 años	Fecha: mayo 2016
PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS
¿Considera que los supervisores de su área de trabajo inspiran a los trabajadores permanentemente y le transmiten su entusiasmo para lograr resultados?	Los supervisores tienen poca capacidad de transmitir entusiasmo, sin embargo logran captar la atención del personal para el cumplimiento de objetivos.	En ocasiones el trato de los supervisores con el personal se torna irritable y poco amigable.
¿Qué patrón de conducta espera usted que tome el supervisor ante los factores de cambio interno y externo que se presentan en la empresa?	Resolución sistémica de problemas, participación activa, capacidad de análisis, comunicación efectiva, motivación.	Esta respuesta evidencia el tipo de supervisor que requiere el jefe para afrontar los retos y objetivos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2016)

Las entrevistas se aplicaron a seis jefes de área pertenecientes a la gerencia de producción de BFVZ, cuyos tiempos de servicio van desde los seis años hasta los veintidós años.

Por otra parte, los jefes de área refieren que los supervisores de producción del área de vulcanizado e inspección final, son los que continuamente se reúnen con el personal, para atender inquietudes en cuanto al proceso productivo o quejas, así mismo estos realizan reuniones de control durante el turno que propician ambientes de comunicación y socialización efectiva, por tanto, se puede deducir que el estilo de liderazgo aplicado es el democrático, que de acuerdo a Acosta y Moran (2011), “se fundamenta en el constante debate entre el líder y los grupos empleados a su cargo, donde se discuten las reglas y las técnicas para alcanzar los objetivos”.

Seguidamente, según la opinión de los jefes de área el supervisor muestra continuamente preocupación y atención a todos los detalles de su entorno, dejando poca libertad de actuación a los trabajadores en lo que se refiere a la toma de decisiones, situación que muchas veces causa molestias entre el personal más antiguo de la planta.

Con respecto al estilo de liderazgo transaccional, los jefes de área refieren que todas las transacciones que se realizan van dirigidas al logro de los objetivos de la empresa y son propuestas bajo un escenario de ganar-ganar, sin la violación de las normas y políticas establecidas.

Finalmente, se ha evidenciado en las entrevistas, que los jefes de área perciben pocas conductas asociadas al liderazgo transformacional, es por ello que sugieren que el supervisor adopte nuevas conductas en lo social y lo profesional que apoyen, interpreten y respondan a los diversos procesos de cambio que puedan presentarse en la empresa.

Análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de los cuestionarios aplicados a los supervisores de producción y los trabajadores base de la gerencia de producción con respecto a los estilos de liderazgo aplicados:

Estos datos se recolectaron, organizaron y analizaron de forma sistemática, seguidamente, los datos obtenidos en este estudio se muestran en cuadros de frecuencia absoluta y porcentual y según cada categoría, se refleja la opinión de los supervisores y trabajadores, en estos se da a conocer cada una de las categorías de los ítems del cuestionario. Así mismo, se presentan los gráficos concernientes al análisis porcentual de la opinión de los supervisores y trabajadores base según cada estilo de liderazgo, a fin de contrastar la información y diagnosticar cual es el punto de vista de los sujetos que componen la muestra en estudio en relación a los estilos de liderazgo.

Cuadro 12. Liderazgo Autocrático. Supervisores de Producción

Ítems		Siempre	Algunas veces	Indiferente	Muy Pocas veces	Nunca	Total
AUTOCRÁTICO	Ordena a sus trabajadores las labores a realizarse durante el turno	16	6	4	4	0	30
	Sanciona a los trabajadores por no seguir sus órdenes	3	5	7	13	2	30
	Usted considera que siempre tiene la razón en la forma como se realizan las actividades en el área	2	16	7	5	0	30
	Las actividades que se realizan en su área de trabajo se ejecutan por medio de la fuerza y dominación del grupo	0	17	8	5	0	30
	Usted toma decisiones unilaterales, sin contar con la opinión del grupo	5	11	8	6	0	30
	Frecuencia Absoluta (F.A)	26	55	34	33	2	150
Porcentaje (%)	17.33	36.67	22.67	22	1.33	100%	

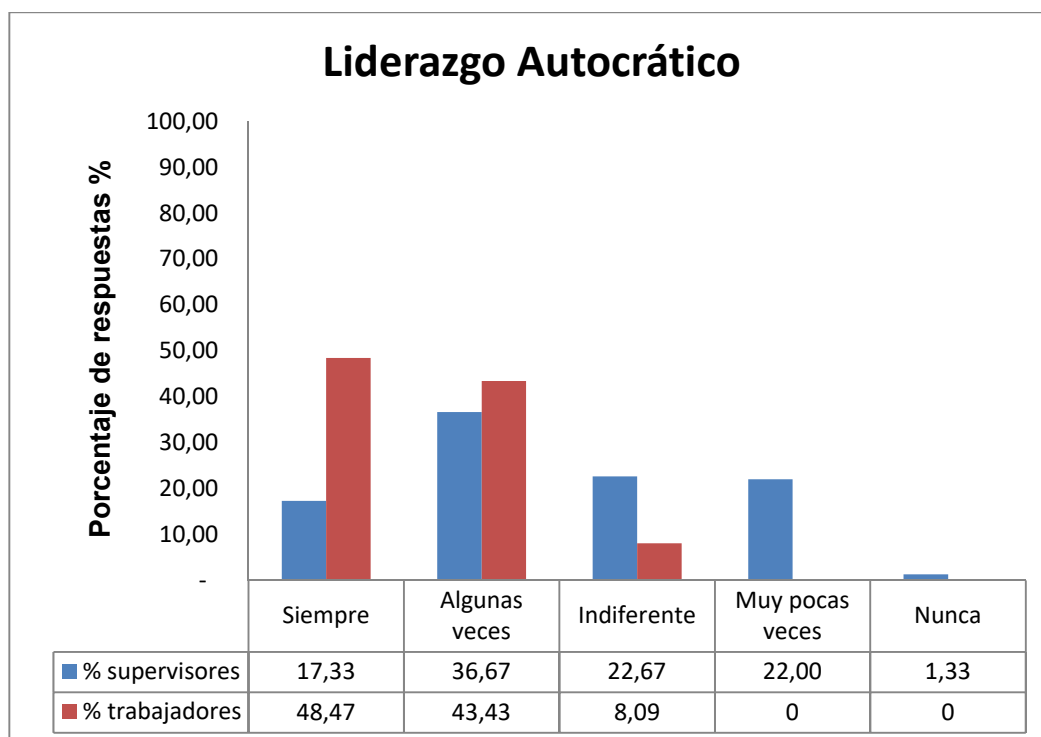
Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 13. Liderazgo Autocrático. Personal Base

Ítems		Siempre	Algunas veces	Indiferente	Muy Pocas veces	Nunca	Total
AUTOCRÁTICO	El supervisor le ordena las labores a realizar durante el turno	209	60	40	0	0	309
	El supervisor castiga a los trabajadores por no seguir sus órdenes	172	137	0	0	0	309
	Considera que el supervisor cree tener la razón en cómo se realizan las actividades de su área	110	144	55	0	0	309
	El supervisor usa la fuerza y dominación del grupo en las actividades diarias	112	167	30	0	0	309
	Considera que el supervisor toma decisiones unilaterales, sin contar con la opinión del grupo	146	163	0	0	0	309
	Frecuencia Absoluta (F.A)	749	671	125	0	0	1545
	Porcentaje (%)	48.47	43.43	8.09	0	0	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 1. Liderazgo autocrático. Supervisores de Producción y Personal Base



Fuente: Elaboración propia (2016)

En el análisis de los cuestionarios aplicados a la muestra en estudio de los supervisores de producción y trabajadores base, se evidencia por parte de los supervisores de producción uso del estilo de liderazgo autocrático algunas veces, al respecto Morales (2009:52) citando a Kernberg (1999), refiere que “una de las principales características de este estilo es una excesiva orientación hacia las tareas, ya que se cree esta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la gran motivación es la productividad”, es decir castigan, ordenan o usan la fuerza y la dominación en los trabajadores base, que afirman que los supervisores de producción hacen uso siempre, de este estilo de liderazgo, lo que pudiera ser en muchos casos extremista pero necesario por los escenarios de control y normativa a los que son sometidos la empresa.

Cuadro 14. Liderazgo Democrático. Supervisores de Producción

Ítems		Siempre	Algunas veces	Indiferente	Muy Pocas veces	Nunca	Total
DEMOCRATICO	Consulta a sus trabajadores antes de realizar un trabajo especial	12	13	2	3	0	30
	Usted participa a sus trabajadores los cambios que se generan en el área de trabajo	0	6	12	12	0	30
	Escucha las opiniones e ideas de sus trabajadores	3	9	6	9	3	30
	Permite que sus trabajadores generen sugerencias del trabajo	0	11	7	12	0	30
	Propicia la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo	0	7	12	11	0	30
	Frecuencia Absoluta (F.A)	15	46	39	47	3	150
	Porcentaje (%)	10	30.67	26	31.33	2	100

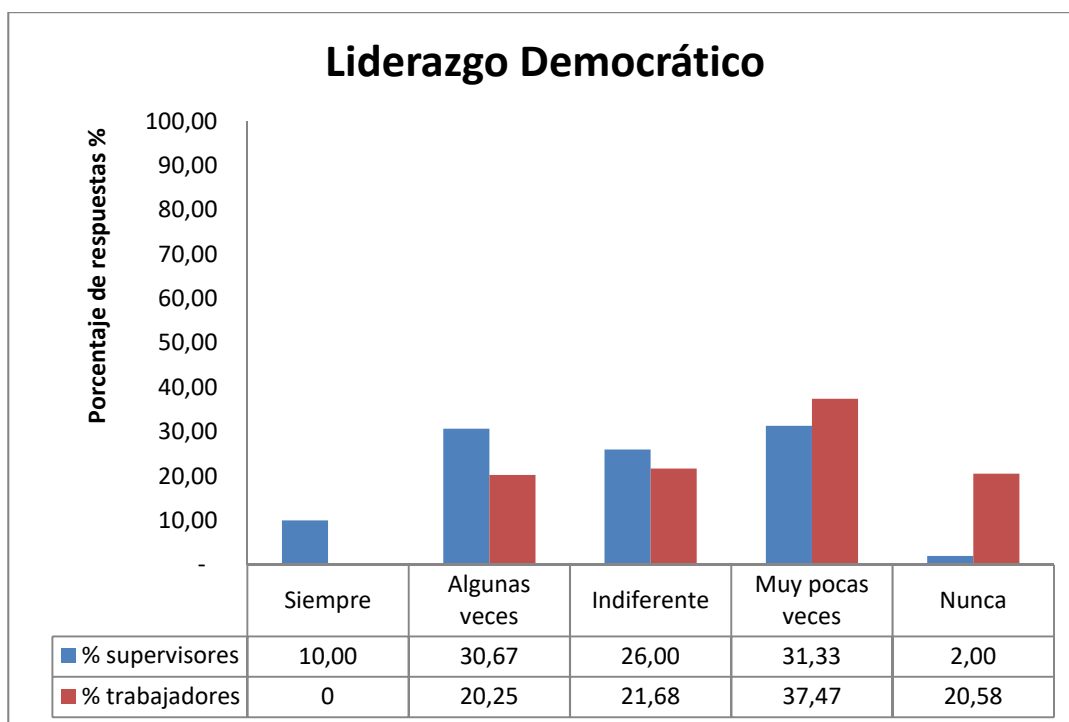
Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 15. Liderazgo Democrático. Trabajadores Base

	Ítems	Siempre	Algunas veces	Indiferente	Muy Pocas veces	Nunca	Total
DEMOCRATICO	El supervisor consulta a sus trabajadores antes de realizar un trabajo especial	0	94	60	122	33	309
	El supervisor participa a los trabajadores los cambios que se generan en el área de trabajo	0	0	0	134	175	309
	El supervisor escucha las opiniones e ideas de sus trabajadores	0	62	50	142	55	309
	El supervisor permite que genere sugerencias de trabajo	0	80	103	71	55	309
	El supervisor propicia la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo	0	77	122	110	0	309
	Frecuencia Absoluta (F.A)	0	313	335	579	318	1545
	Porcentaje (%)	0	20.25	21.68	37.47	20.58	100

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 2. Liderazgo democrático. Supervisores de producción y personal base



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la dimensión liderazgo democrático, los supervisores de producción consideran que muy pocas veces cumplen con los ítems referidos al liderazgo democrático, Morales (2009:36), citando a Kernberg (1999), refiere que este tipo de liderazgo “otorga gran importancia al crecimiento de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones”, aspectos que los supervisores de producción no utilizan, por la presión y coacción que manejan en las actividades de las distintas áreas. En relación a los trabajadores base, estos consideran que muy pocas veces, los supervisores emplean estrategias de consulta y manejo de buenas relaciones interpersonales, impidiendo en muchas ocasiones que se alcancen metas a través del esfuerzo sincero, compromiso, motivación, confianza y respeto entre los miembros del área.

Cuadro 16. Liderazgo laissez faire. Supervisores de Producción

Ítems		Siempre	Algunas veces	Indiferente	Muy pocas veces	Nunca	Total
LAISEZ FAIRE	Permite que los trabajadores tomen decisiones libres	3	11	6	8	2	30
	Se mantiene pasivo antes los cambios internos y externos que se generan en su área de trabajo	0	5	15	10	0	30
	Atiende los requerimientos de su personal	9	11	9	1	0	30
	Mantiene informado a los trabajadores	0	6	15	9	0	30
	Se responsabiliza por los resultados obtenidos en la jornada laboral	0	8	15	7	0	30
	Mantiene contacto con el personal durante la jornada	0	12	12	6	0	30
	Demuestra interés por los requerimientos de su área de trabajo	10	7	6	7	0	30
	Delega autoridad a alguno de sus trabajadores	0	6	14	5	5	30
	Realiza recorrido por las áreas	17	11	2	0	0	30
	Hace cumplir las normativas y políticas de la empresa	17	10	3	0	0	30
	Frecuencia Absoluta (F.A)	56	87	97	53	7	300
Porcentaje (%)	18.66	29	32.33	17.66	2.33	100	

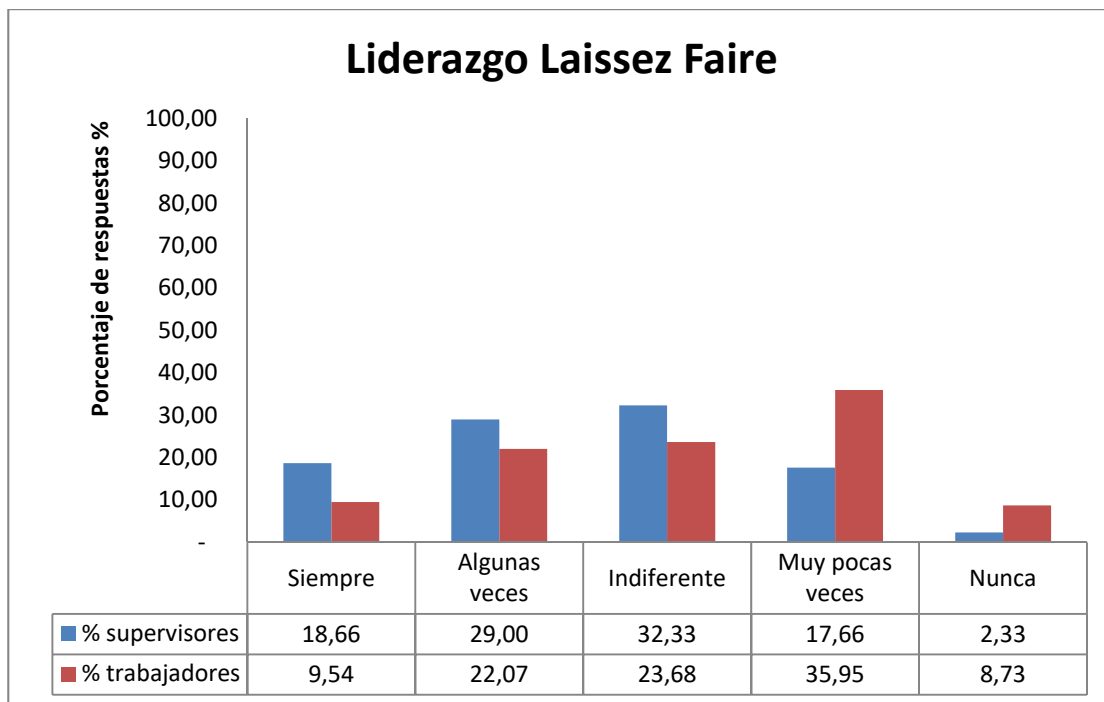
Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 17. Liderazgo Laissez Faire. Trabajadores Base

Ítems		Siempre	Algunas veces	Indiferente	Muy pocas veces	Nunca	Total
LAISSEZ FAIRE	Toma decisiones libres sin la participación del supervisor	60	80	84	85	0	309
	El supervisor se mantiene pasivo antes los cambios que se generan en su área de trabajo	155	83	71	0	0	309
	El supervisor resuelve las solicitudes de su personal de manera inmediata	0	70	30	176	33	309
	El supervisor informa constantemente a sus trabajadores	0	0	110	80	119	309
	El supervisor se responsabiliza por los resultados obtenidos en el área	0	52	103	154	0	309
	El supervisor mantiene contacto con el personal	0	64	70	175	0	309
	El supervisor muestra interés por los requerimientos de su área de trabajo	0	158	70	81	6	309
	El supervisor le delega autoridad	0	11	70	162	0	309
	El supervisor realiza recorrido por las áreas	80	110	44	75	0	309
	El supervisor hace cumplir las normativas y políticas de la empresa	0	54	80	123	52	309
	Frecuencia Absoluta (F.A)		295	682	732	1111	270
Porcentaje (%)		9.54	22.07	23.68	35.95	8.73	100

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafico 3. Liderazgo laissez faire. Supervisores de producción y personal base



Fuente: Cuestionarios aplicados a supervisores y trabajadores (2016)

Según el grafico número 3, los supervisores de producción se consideran indiferente al cumplimiento de los ítems referidos al liderazgo laissez faire, en relación a esto cita Pacsi y otros (2014:68) “es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros”, aspectos que se observan en algunos supervisores de producción y que pudieran impactar los principales indicadores de la empresa. Apoyando esto, los trabajadores base opinan que los supervisores muy pocas veces hacen uso de los ítems asociados al liderazgo laissez faire, es decir estos perciben que sobre ellos se ejerce continuamente control y tienen poca libertad dentro de sus actividades a pesar de haber trabajadores calificados con más de 10 años de experiencia en su puesto de trabajo.

Cuadro 18. Liderazgo Transaccional. Supervisores de Producción

Ítems		Siempre	Algunas veces	Indiferente	Muy pocas veces	Nunca	Total
TRANSACCIONAL	Ajusta el programa de producción	6	14	7	3	0	30
	Detecta divergencias en el grupo de trabajo	3	3	13	9	2	30
	Incentiva las relaciones interpersonales	2	2	16	10	0	30
	Se interesa por el bienestar del grupo	11	14	2	3	0	30
	Crea confianza a los trabajadores	10	14	6	0	0	30
	Propone nuevas maneras de hacer las cosas	0	4	9	17	0	30
	Trabaja en conjunto con sus trabajadores	5	7	10	8	0	30
	Recompensa a sus trabajadores por tareas especiales	17	9	4	0	0	30
	Los acuerdos son equitativos	3	6	9	12	0	30
	Satisface las necesidades de su grupo	5	17	5	3	0	30
	Respeto los pactos realizados	10	14	6	0	0	30
	Frecuencia Absoluta (F.A)		72	104	87	65	2
Porcentaje (%)		21.81	31.51	26.36	19.69	0.60	100

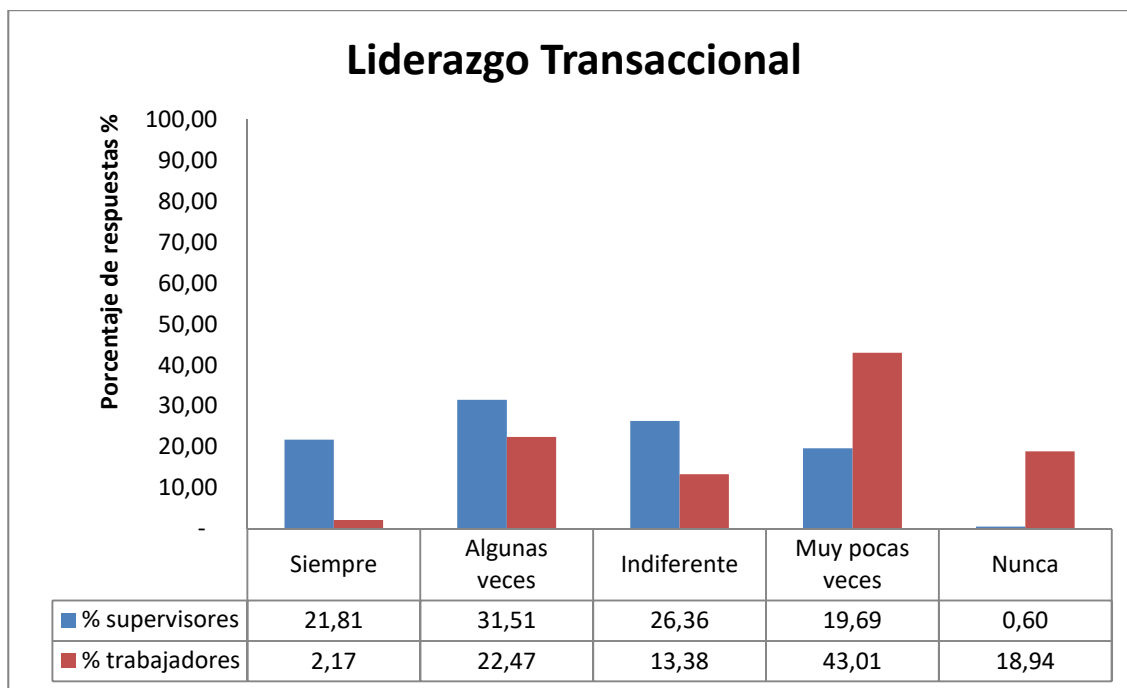
Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 19. Liderazgo Transaccional. Trabajadores Base

Ítems		Siempre	Algunas veces	Indiferente	Muy pocas veces	Nunca	Total
TRANSACCIONAL	El supervisor realiza ajustes al programa de producción	74	135	50	50	0	309
	El supervisor detecta disconformidades en el grupo	0	6	60	120	63	309
	El supervisor incentiva las relaciones interpersonales	0	33	22	164	90	309
	El supervisor se interesa por el bienestar del grupo	0	54	40	160	55	309
	El supervisor genera confianza con los trabajadores	0	66	60	161	22	309
	El supervisor propone nuevas maneras de hacer las cosas	0	50	60	122	77	309
	El supervisor trabaja en conjunto con usted	0	0	33	216	60	309
	El supervisor lo recompensa	0	100	30	91	88	309
	El supervisor acuerda en igualdad con usted	0	120	30	159	0	309
	El supervisor satisface las necesidades del grupo	0	0	50	110	149	309
	El supervisor respeta los pactos que realiza con usted	0	140	20	109	40	309
	Frecuencia Absoluta (F.A)		74	764	455	1462	644
Porcentaje (%)		2.17	22.47	13.38	43.01	18.94	100

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafico 4. Liderazgo Transaccional. Supervisores de Producción. Trabajadores Base



Fuente: Elaboración propia (2016)

De acuerdo al grafico número 4, en el análisis de la dimensión liderazgo transaccional, los supervisores de producción opinan que algunas veces cumplen con los ítems referidos al liderazgo transaccional, referente a esto cita Pacsi y otros (2014:70) “es la relación costo beneficio, en donde el líder ofrece incentivos a cambio de lealtad y esfuerzo en el trabajo animando e implicando a sus subordinados con el fin de conseguir el desempeño requerido”, es decir algunas veces los supervisores realizan un intercambio de promesas o favores entre su persona y los trabajadores, en contraparte a esto los trabajadores opina que los supervisores muy pocas veces hacen uso de los ítems asociados este tipo de liderazgo, este estilo puede no interpretar correctamente las características de una situación en particular o la tarea a realizarse.

Cuadro 20. Liderazgo transformacional. Supervisores de Producción

Ítems		Siempre	Algunas veces	Indiferente	Muy pocas veces	Nunca	Total
TRANSACCIONAL	Conversa con los trabajadores en todo momento	18	11	1	0	0	30
	Modela conductas con sus trabajadores	16	6	8	0	0	30
	Fomenta el entrenamiento en nuevos puestos	21	5	4	0	0	30
	Adopta comportamientos positivos	19	8	3	0	0	30
	Toma en cuenta la opinión de todos en el área	4	3	13	10	0	30
	Es inconformista con los resultados del área	11	6	4	9	0	30
	Posee visión y/o prospectiva	11	0	19	0	0	30
	Integra a todo el grupo de trabajo	8	4	13	5	0	30
	Emprende nuevos retos	2	0	16	11	1	30
	Es innovador en su área	0	0	18	9	3	30
	Frecuencia Absoluta (F.A)		110	43	99	44	4
Porcentaje (%)		36.66	14.33	33	14.66	1.33	100

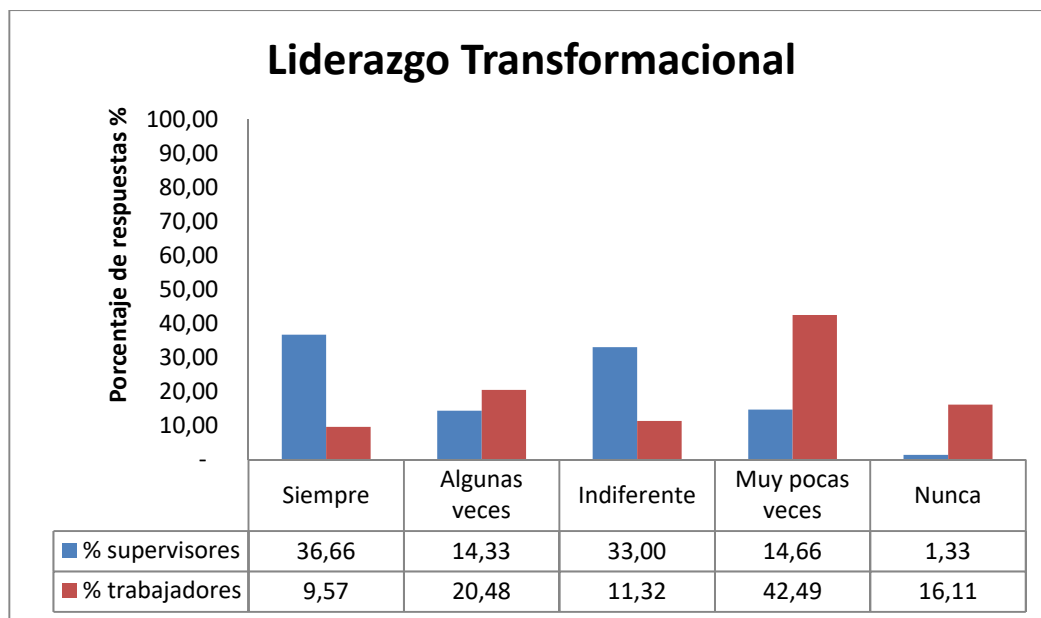
Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 21. Liderazgo Transformacional. Trabajadores Base

Ítems		Siempre	Algunas veces	Indiferente	Muy pocas veces	Nunca	Total
TRANSACCIONAL	El supervisor conversa con usted continuamente	0	70	70	136	33	309
	El supervisor demuestra conductas positivas	33	33	70	176	0	309
	El supervisor fomenta el entrenamiento en nuevos puestos	88	50	40	131	0	309
	El supervisor lo influencia para conseguir resultados	0	131	0	178	0	309
	El supervisor lo considera a usted en todo momento	0	33	55	60	161	309
	El supervisor es inconformista con los resultados del área	175	90	0	44	0	309
	El supervisor posee visión y prospectiva	0	0	22	103	184	309
	El supervisor integra a todo el grupo de trabajo	0	33	60	216	0	309
	El supervisor es emprendedor	0	0	33	156	120	309
	El supervisor tiene ideas nuevas cada día	0	193	0	116	0	309
	Frecuencia Absoluta (F.A)	296	633	350	1313	498	3090
Porcentaje (%)	9.57	20.48	11.32	42.49	16.11	100	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafico 5. Liderazgo Transformacional. Supervisores de Producción. Trabajadores Base



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la dimensión liderazgo transformacional, los supervisores de producción opinan que siempre cumplen con los ítems referidos al liderazgo transformacional, al respecto Zayas y Cabrera (2006:106), refieren que “este líder ejerce una influencia especial a través de su energía, y una visión personal que inspira a sus seguidores y que tienen impacto”, en consecuencia los supervisores renuevan sus áreas de trabajo a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios preocupándose por promover el cambio y la innovación. En contraste a esto, los trabajadores base opinan que los supervisores muy pocas veces usan el liderazgo transformacional, lo que hace inferir que no perciben y sienten totalmente esta influencia positiva de cambio que es transmitida siempre por los supervisores de producción en las distintas áreas.

Triangulación de Datos:

Con la tarea de triangular los datos obtenidos en la observación participante como supervisor de producción de BFVZ, la entrevista realizada a los jefes de área de la gerencia de producción y el cuestionario aplicado a los supervisores de producción y trabajadores base de la muestra seleccionada, se procedieron a tomar los aspectos comunes y no comunes de las seis entrevistas realizadas, destacando aspectos que influyen como agentes de cambio y que inciden directamente en el estilo de liderazgo aplicado por los supervisores según los jefes de área.

Seguidamente, el análisis se orientó a confrontar y contrastar la información obtenida en los cuestionarios sobre los estilos de liderazgo aplicados, además de soportarla y contrastarla según sea el aspecto con los fundamentos teóricos. Del mismo modo, de este análisis se pudo demostrar circunstancias y situaciones que influyen y definen directamente los estilos de liderazgo supervisorio, así como desglosar elementos importantes que servirán de sustento para la conformación de los principales elementos del modelo.

Análisis e Interpretación de Aspectos Comunes y Contrastes:

De acuerdo a la información referida por los jefes de área, todos coinciden en que los supervisores de la planta ejercen seguimiento y control continuo sobre el personal base, esto debido a las constantes divergencias que se presentan con el personal.

En este mismo contexto, en varias situaciones que se han presentado en la organización se ha observado necesario el empleo de la dominación y la fuerza para mantener el control del área, recordándole a cada trabajador cuáles son sus funciones fundamentales dentro de la planta, de acuerdo a esto citan Acosta y Moran (2011:16), que el liderazgo autocrático “se basa en fijar por parte del líder directrices sin la participación alguna del grupo, donde el líder ordena se ejecuten las tareas es decir centraliza el poder”, todo esto es reforzado por los supervisores de producción y

trabajadores base luego de ser aplicado los cuestionarios donde los supervisores de producción afirman algunas veces emplear aspectos relacionados al estilo de liderazgo autocrático, mientras que los trabajadores base refiere que los supervisores siempre hacen uso de este estilo para lograr sus objetivos en la planta, generándose por esto, ambientes de trabajo de desinterés y apatía por parte de los trabajadores base, con esto, conviene citar a López (2013:8), el cual refiere que en este estilo de liderazgo “las relaciones son difíciles y no se desarrolla una conciencia grupal”, lo expresado por el autor confirma la existencia de ambientes de trabajo poco colaborativos y de baja comunicación, enfocados al logro solo de los resultados, sin importar las constantes confrontaciones que se generen de ambas partes.

Es evidente entonces, que el estilo de liderazgo democrático es poco empleado en algunas áreas de la planta, en este sentido, de acuerdo a la entrevista realizada a los jefes del área de armado estos coinciden en que los supervisores tienen poca comunicación y no escuchan sugerencias del personal, siendo estos los que mayor personal manejan, por ser el área productiva neutral de la planta, y son estos de acuerdo a lo observado, a los que se les exige más durante las reuniones de inicio y final de turno, descuidando muchas veces aspectos claves como el scrap y el waste del área por estar enfocados directamente en la producción y el control del personal a cargo.

En este mismo contexto, apoyado en el análisis de los cuestionarios los supervisores de producción afirman que muy pocas veces usan el estilo de liderazgo democrático, mientras que los trabajadores base opina lo mismo de los supervisores de producción, es decir existe poca reciprocidad entre las partes difiriendo directamente con lo que afirma el autor López (2013:8) en este estilo de liderazgo “las relaciones recíprocas son buenas, hay contactos espontáneos y trato mutuo amistoso”, aspectos que si se ven reflejados en los supervisores de vulcanizado e inspección final que según sus jefes de área al momento de la entrevista manifestaron

que es en estas áreas donde continuamente se reúnen con el personal con el supervisor a fin de escuchar y hacer sugerencias, adicionalmente, durante la observación participante se ha evidenciado que los resultados iniciales de estas áreas, son algo inferiores o más lentos, pero luego se incrementan, y muestran mayor contundencia por poder expresar mayor las ideas y mostrar la creatividad que se necesita en tiempos de cambio.

Por otra parte, no todos los supervisores de las áreas mantienen el mismo interés y ritmo por el waste y el scrap de la planta, esto es un aspecto identificado en las entrevistas a los jefes de área, a pesar de que estos indicadores de eficiencia influyen directamente en el desempeño de la planta, afectan además el desempeño supervisorio. Así mismo, de acuerdo a los cuestionarios aplicados a los supervisores estos se manifiestan indiferente al estilo de liderazgo *laissez faire*, lo que indica que en ocasiones estos pueden o no aplicarlo, profundizando un poco más en este aspecto, en conversaciones directas con los supervisores y según lo observado, los cambios de ritmo en la planta generados por la falta de materia prima y los problemas entre el sindicato y la empresa pudieran ser agentes claves para que muchos supervisores dejaran a los trabajadores ejercer su ritmo, encontrándose luego con ambientes de incertidumbre en donde se pierde notablemente el control de las áreas, según cita López (2013:9), en este estilo de liderazgo “aparecen rivalidades y camarillas, los resultados son muy bajos y el grupo esta desorganizado”.

Luego de la observación participante, en diversas ocasiones se ha evidenciado el empleo de ciertos pactos o acuerdos entre los supervisores y trabajadores, los cuales no están alejados de las normativas y políticas de la organización, esto a fin de reforzar el plazo de cumplimiento de ciertas tareas, motivar y generar más confianza con los trabajadores, dicha información concuerda con lo diagnosticado en los cuestionarios, donde los supervisores de producción manifiestan que algunas veces hace uso de conductas asociadas al estilo de liderazgo transaccional, sin embargo,

muy pocas veces, dichas transacciones cumplen las expectativas de los trabajadores base, observando que estos se manifiestan insatisfechos con la recompensa otorgada luego de la tarea, por último, es de gran importancia la opinión de los jefes de área en cada una de las entrevistas, donde es común que estas transacciones van dirigidas al logro de objetivos puntuales, empleándose este estilo de liderazgo a corto plazo, de acuerdo a Daft (2006) en este estilo de liderazgo “se ejecuta una transición o proceso de cambio, entre los líderes y sus seguidores”, el cual en este caso va a depender de a cuales fuerzas de cambio estén sometidos los supervisores y trabajadores y bajo qué circunstancias o ambiente se encuentre la planta.

Finalmente, haciendo referencia a la entrevista realizada a los jefes de área, estos manifiestan que no todos los supervisores tienen capacidad para motivar y alentar a su personal, percibiendo que sus seguidores no están en todo momento lo suficientemente motivados y comprometidos para hacer más o dar un extra a aquello que inicialmente se les ha pedido. Así mismo, durante la investigación, se ha percibido la falta de visión entre los supervisores, sin embargo, la confianza que cada uno tiene con la labor que realiza en su área se ve manifestada luego del análisis del cuestionario, donde los supervisores manifiesta que siempre hacen uso de conductas asociadas a este estilo de liderazgo, en contraparte a esto, los trabajadores base considera que los supervisores muy pocas veces motivan, inspiran o alientan positivamente al personal, esta opinión pudiera ser contraria debido al descontento socioeconómico general de los trabajadores, los cuales tienen menor capacidad de entender procesos de cambio, por lo cual el supervisor líder tiene el reto de sobreponerse ante las fuerzas, según cita Ramírez (2006:42) el líder transformacional “transforma tanto el estado de las cosas en las empresas como las aspiraciones e ideales de los seguidores”, es decir el supervisor debe tener un alto grado de determinación y convicción para poder transmitir y hacer sentir los cambios de manera positiva a sus subordinados.

En referencia a lo anterior, los estilos de liderazgo diagnosticados, constituyen el conjunto de características de la personalidad, que se expresan en métodos y procedimientos de realización de las funciones supervisorias en las diferentes áreas de la planta. Es conveniente destacar las conductas y habilidades esperadas de los jefes de área de cada uno de sus supervisores, tales como capacidad analítica, resolución de problemas críticos, participación activa, comunicación efectiva y capacidad de decisión, son aspectos que pueden irse desarrollando en conjunto con un modelo de liderazgo que apoye el ejercicio del liderazgo supervisorio. En este sentido, se considera que dichas características se pueden fortalecer a lo largo de la actividad diaria y reforzada con la actitud y el apoyo que se ejerce en cada situación, las cuales son condicionadas por las normativas y políticas de la empresa, procesos productivos, marco laboral venezolano y hasta situación socioeconómica actual del país.

Objetivo 2. Identificar las fuerzas de cambio internas y externas que inciden en los estilos de liderazgo diagnosticado.

El mundo que nos rodea está sometido a constantes cambios, las organizaciones son parte de ellos y blanco de todos los sucesos del mundo circundante y a su vez parte de un sistema abierto en constante interrelación con la sociedad. Como parte de este proceso, en la mayoría de los casos no se conoce el porqué de la ocurrencia del cambio, como manejarlos o simplemente no se tiene la visión del entorno.

Por tanto, el identificar las fuerzas de cambio, puede ayudar a crear herramientas para aprender a manejarlos o convertirlos en positivos agentes para una organización y no crear de ello una debilidad, sino una fortaleza.

En este sentido, mediante la técnica de la observación participante, y con apoyo de una guía de observación como se muestra en los cuadros 22 y 23, se identificaron las fuerzas de cambios internos y externos de la muestra en estudio, las cuales serán tomadas en cuenta para la formulación de los lineamientos del modelo de liderazgo.

Cuadro 22. Guía de observación de fuerzas internas

Guía de observación para identificar las fuerzas de cambio internas			
Fuerzas de cambio Observadas	Dimensión del Entorno		Observación
	Comportamiento Organizacional	Alternativas de Solución	
Fuerzas Internas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Huellas de Información ✓ Falta de comunicación ✓ Falta de colaboración ✓ Personal ausente en el puesto de trabajo ✓ Incumplimiento de políticas ✓ Robos en planta ✓ Incumplimiento del uso de E.P.P ✓ Fallas recurrentes de maquinarias ✓ Anuncios errados ✓ Visitas a puestos de trabajo no planificadas ✓ Discusión de contrato ✓ Paradas injustificadas ✓ Asambleas con los trabajadores ✓ Incumplimiento del estándar de trabajo ✓ Pago de destajo ✓ Ausentismo ✓ Personal reubicado ✓ Reposos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas financieras de la empresa ✓ Disminución de las libras de caucho depositadas ✓ Control de scrap ✓ Control de waste ✓ Falta de divisas ✓ Materia prima importada ✓ Falta de materia prima ✓ Incumplimiento del ticket 	Fuerzas de cambio internas identificadas durante el estudio que inciden en el liderazgo diagnosticado.

Fuente: Elaboración Propia (2016)

De acuerdo al cuadro 22, luego de la observación participante, se reflejan las fuerzas de cambio internas, clasificadas las dimensiones de comportamiento organizacional y alternativas de solución observadas en la investigación, las cuales generan escenarios de conflicto e incertidumbre, tensión organizacional, alteraciones en los modos de trabajo, rotación del personal y problemas constantes con el

sindicato de trabajo, factores que influyen directamente en los estilos de liderazgo que emplean los supervisores de producción en las áreas de trabajo.

En este sentido para el análisis del tema, destaca Alles (2007):

Las fuerzas internas adquieren su particularidad en cada organización, y se originan en su interior, estas pueden ser evidentes o muy sutiles en ocasiones no devienen de hechos evidentes concretos sino de la percepción que sobre ellos pueden tener todos o algunos empleados. (p.115).

En relación a lo anterior, en cada organización del sector, el cambio no ocurre a nivel individual sino que nace a nivel organizacional, siendo aquí donde los individuos canalizan su aceptación o rechazo, por lo que el cambio de actitud por parte de los supervisores contribuye a la mejora en la percepción y representa un paso hacia adelante, un avance hacia el desarrollo y una nueva adaptabilidad en la manera de liderizar a sus subordinados.

Del mismo modo, durante la observación se constató, que no es solo la comunicación efectiva el aspecto más importante en los procesos de cambio sino saber identificar cuáles canales de comunicación son los idóneos cuando se presenta alguna de las fuerzas internas ya identificadas, tomando en cuenta que cada una tiene su particularidad y muchas derivan de la falta o insuficiente comunicación entre las partes, y un ejemplo claro son aquellas decisiones correctas que han sido tomadas pero que a su vez han sido mal comunicadas al personal supervisorio o al personal base, generando una sensación de incertidumbre que no apoya en lo absoluto la labor del supervisor de producción.

Cuadro 23. Guía de observación de fuerzas externas

Guía de observación para identificar las fuerzas de cambio externas				
Fuerzas de cambio Observadas	Factores Sociales	Factores Económicos	Factores Políticos	Observación
Fuerzas Externas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Edad del personal ✓ Personal sin estudios profesionales ✓ Nivel de ingreso familiar ✓ Problemas familiares ✓ HCM con cobertura limitada ✓ Falta de valores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control cambiario ✓ Inflación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reuniones con CENCOEX ✓ Reuniones con ministerio de producción y comercio ✓ Reuniones con el ministerio del trabajo ✓ Inspecciones regulares del SUNDEE ✓ Ley Orgánica de Precios Justos ✓ Decreto de inamovilidad laboral ✓ Denuncias ante INPSASEL 	Fuerzas de cambio externas identificadas durante el estudio que inciden en el liderazgo diagnosticado

Fuente: Elaboración Propia (2016)

De acuerdo al cuadro 23, luego de la observación participante, se reflejan las fuerzas de cambio externas, clasificadas las dimensiones de factores sociales, factores económicos y factores políticos, que generan escenarios de conflicto e incertidumbre, los cuales afectan desde afuera a la organización generando ambientes no favorables para el logro de los objetivos y que influyen directamente en el estilo de liderazgo que emplean los supervisores de producción en las áreas de trabajo. Sin embargo, a pesar de que estas afectan a toda la organización pueden resultar claves para que se planteen estrategias enfocadas a apoyar y retroalimentar el liderazgo supervisorio es decir, pasar de la inercia a la acción para afrontar la crisis.

Del mismo modo, Esteinou (1998) afirma que:

Hay fuerzas externas que afectan positiva o negativamente a la organización, y para aprovechar positivamente estas fuerzas externas, es fundamental tener visión de futuro. De otra forma las fuerzas externas, pueden inhibir los cambios y poner en riesgo la sobrevivencia de la organización. (p.167)

Es evidente entonces, que este tipo de fuerzas depende de la realidad externa de la organización y el grado de convergencia de esta con su entorno, por lo cual, los supervisores del sector, deben escatimar esfuerzos en madurar su capacidad de visión ante los cambios, y esta se desarrolla y afina cuando estos se anticipan a cada uno de los procesos, mediante la toma asertiva de decisiones, teniendo claro en donde esta y en qué dirección se dirige la empresa y conociendo además los recursos dentro del área donde se laboran, a fin de reaccionar rápidamente en contraposición del momento y de la situación que se le presente bien sea, aceptándola o modificándola, así como también haciendo partícipe a los subordinados de este proceso el cual puede implicar variaciones en las relaciones interpersonales, responsabilidades y comportamientos.

Objetivo 3. Establecer los elementos teóricos que apoyan el modelo de liderazgo supervisorio.

En una organización inteligentemente gestionada, se trabaja en el liderazgo, para que éste no solo sea parte de las operaciones y los procesos, sino que también pueda contribuir al desarrollo de su talento humano y sean estos los impulsores de la organización hacia sus metas y objetivos. El modelo de liderazgo, son aquellos comportamientos que se puede emular o aplicar a una situación determinada; en el capítulo II se han estudiado una serie de modelos teóricos que han sido desarrollados por distintas razones en los últimos años y que se presentan en este capítulo mediante el instrumento de matriz de análisis de datos, que según cita Tamayo y Tamayo (2009:99) “nos permite ordenar y clasificar de forma ordenada los datos consultados,

incluyendo nuestras observaciones y críticas facilitando así la redacción del escrito”, es una herramienta de mucha utilidad en la investigación documental.

En la matriz de datos que se presenta a continuación, se registraron y analizaron los datos obtenidos mediante la revisión documental de una serie de modelos desplegados por expertos en la materia de transformación mediante el liderazgo y cambio organizacional, a fin de determinar los elementos teóricos a tomar en consideración y que servirán de contribución y aporte del modelo de liderazgo finalmente conceptualizarlo en su formulación.

Cuadro 24. Matriz de análisis de diferentes modelos de liderazgo actuales

Modelo	Autor	Descripción del Modelo	Componentes a considerar	Análisis
Modelo de R. Likert	Rensis Likert	Este modelo considera que para adoptar un modelo de dirección hay que evaluar cada uno de los hechos sucedidos y al tipo de organización al que se trate y en base a esto determinar a qué sistema se debe adaptar.	✓ Participación grupal	En este elemento del modelo, todos en la organización participan y se comunican, el empleado se involucra en el desarrollo de nuevas metodologías y procesos de trabajo.
Modelo de los Rasgos	John Gardner	Este modelo considera que los actos del individuo están determinados por sus propias variables más que por las características de la situación, por lo que su comportamiento será estable a través de la diferente situación que se presenten.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deseos de aceptar responsabilidades. ✓ Determinación. ✓ Adaptabilidad/flexibilidad. 	Los elementos tomados a consideración en este modelo bajo la perspectiva del autor, se pueden asumir que son rasgos que se deberían distribuirse en la población y que el comportamiento estos puede variar en función de cada uno de estos rasgos lo cuales son tomados a consideración.

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión documental (2016)

Cuadro 24. Matriz de análisis de datos de diferentes modelos de liderazgo actuales

Modelo	Autor	Descripción del Modelo	Componentes a considerar	Análisis
Modelo Conductual	Ohio State University. University of Michigan. Robert Blake y Jane Mouton.	Este modelo considera que lo que impacta del líder a sus seguidores son los comportamientos, más que las características personales.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consideración y enfoque hacia los subordinados. ✓ Generador de equipos de trabajo. 	Los elementos tomados en consideración de este modelo, se enfocan directamente en el desarrollo de todo el equipo de trabajo mediante la figura del líder.
Modelo Situacional	Paul Hersey y Kenneth Blanchard.	Este modelo considera la interrelación entre un cúmulo de dimensiones: el comportamiento o conducta hacia la tarea, el comportamiento o conducta hacia la relación, y el nivel de disposición o madurez que muestran los seguidores para una tarea específica.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de dirección, participación y delegación del líder en cada situación de cambio que se presenta. 	Este modelo de liderazgo, se enfoca en la conducta o comportamiento específico que asume el supervisor para salir adelante con la organización ante las adversidades.

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión documental (2016)

Cuadro 24. Matriz de análisis de datos de diferentes modelos de liderazgo actuales

Modelo	Autor	Descripción del Modelo	Componentes a considerar	Análisis
Modelo de Covey	Stephen Covey	Este modelo busca que cada líder desarrolle siete hábitos que harán que sea exitoso no solo en el ámbito laboral sino en su vida diaria.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser proactivo. ✓ Comenzar las cosas con un objetivo en mente. ✓ Pensar en ganar-ganar. ✓ Primero comprender y luego ser comprendido. ✓ Hacer sinergia. 	Los elementos tomados en consideración, van dirigido a todos los supervisores sin importar a cuántas personas tenga bajo a su cargo, y apoyan el liderazgo en la generación de nuevos hábitos enfocados a los procesos de cambio, haciendo que este se comporte de manera distinta, modificando una serie de paradigmas que sesgan el ejercicio efectivo del liderazgo.
Modelo de Kotter	John Kotter	Este modelo se sustenta bajo un enfoque práctico y dinámico, sustentado en hacer que las cosas sucedan, rompiendo con la inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre el discurso y la práctica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear una visión para el cambio. ✓ Eliminar obstáculos. ✓ Construir sobre el cambio. ✓ Anclar el cambio en la cultura de la empresa. 	Los elementos tomados en consideración en este modelo no van dirigidos a cambiar la supervisión sino en convencer al mayor número de supervisores a que estos deben ejercer un entorno de liderazgo que permita realizar transformaciones positivas dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión documental (2016)

Interpretación de la matriz de análisis.

Luego del análisis documental, de los diferentes modelos de liderazgo se tomaron de forma intencional en consideración los elementos de relevancia que apoyan según el criterio del investigador la adaptación al cambio organizacional del supervisor dentro de la empresa, cambiar no se presenta como tarea fácil, además porque no todas las personas están dispuestas a realizar cambios. Por lo que los sujetos organizacionales afrontan la necesidad de aprender nuevos elementos psicológicos, hábitos, valores, entre otros para adaptarse a lo nuevo.

El establecimiento de los elementos del modelo permite una familiarización con el proceso de cambio y adaptación que se quiere lograr dentro de la gerencia de producción, a fin de que estos comprendan la dinámica que generan las fuerzas internas y externas dentro de la organización. Si se concibe a las organizaciones en general como sistemas dinámicos y complejos y, si se define la eficacia organizacional en términos de la habilidad demostrada por la organización para una adaptación efectiva, se puede, entonces, inferir que el rol central de la gerencia como elemento clave en la solución de problemas de este índole, ayudando y apoyando al sistema a mejorar su capacidad de adaptación.

El modelo planteado, debe establecer estrategias que incluyan la creación de la visión, desarrollo de nuevas herramientas y evaluación continua del modelo para lograr una retroalimentación efectiva, en este sentido cuando se introduce una nueva forma de liderar dentro de la organización se debe tomar en cuenta que esta debe ser flexible a los cambios y estar dispuesta a llevar a cabo las propuestas del líder, por tanto, la realidad de la administración de empresas es dar prioridad al logro de la competitividad y calidad del recurso humano para que este sea capaz de dar lo mejor en las labores que desempeña.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Formular los lineamientos del modelo de liderazgo para apoyar la adaptación al cambio organizacional en los supervisores de la gerencia de producción del sector objeto de estudio.

Día a día surgen nuevas fuerzas de cambio de distinta naturaleza que generan comportamientos, que de manera automática dejan fuera de camino a la gerencia de producción del sector, y en muchas ocasiones se pierde la claridad en la forma en cómo se debe liderar ante el cambio.

En este sentido, el supervisor de producción como uno de los activos humanos más valiosos, enfrenta una realidad que lo obliga a estar inmerso en el cuestionamiento diario de lo que hace, cómo lo hace y para qué lo hace, lo cual influye en la capacidad emocional que se debe tener para poder rescatar lo mejor del pasado y olvidar aquello que en su momento le dio resultado, pero, que el día de hoy se ha convertido en un impedimento. En este sentido, la formulación de los lineamientos del modelo de liderazgo para apoyar la adaptación al cambio, establece los estándares y define como deben comportarse estos líderes y que capacidades necesitan para ofrecer los resultados que buscan. Mucho más, define una nueva cultura en las organizaciones del sector de modo trascendente, desarrollándola en su encuentro diario con el **Manejo del Cambio**.

Objetivos de la Propuesta:

Objetivo General:

- ✓ Formular los lineamientos del modelo de liderazgo para apoyar la adaptación al cambio organizacional en los supervisores de la gerencia de producción del sector objeto de estudio.

Objetivos Específicos:

- ✓ Generar conductas para promover y despertar nuevas habilidades de actuación lógica ante las distintas fuerzas de cambio que convergen en el sector manufacturero neumático.
- ✓ Permitir el desarrollo de líderes dentro de las organizaciones del sector manufacturero neumático.
- ✓ Situar al supervisor de producción en el ámbito estratégico y operacional de las organizaciones del sector.

Justificación

Todo cambio supone el paso de un estado a otro, ya sea por causas externas o por causas internas. Las organizaciones del sector manufacturero neumático en el estado Carabobo son afectadas por estos cambios, las mismas enfrentan un ambiente dinámico y cambiante, que demanda de estas una reestructuración y adaptación.

Sin embargo, todos los cambios no son iguales, ni ocurren en las mismas condiciones, cada uno está dado por características y situaciones determinadas. Es por eso que la individualidad y creación de esquemas conductuales positivos en los supervisores de producción, puede generar que las organizaciones marchen en caminos correctos mediante el empleo de un modelo de liderazgo que se adapte a las necesidades del sector, y reorganice la cultura, dinámica, ambiente, visión y el comportamiento organizacional, factores que forman parte de la organización y están estrechamente relacionados con el éxito de estas, asegurando el logro de una cohesión estratégica para el logro de sus diversos objetivos.

Importancia de la Propuesta:

Formular los lineamientos de un modelo de liderazgo que apoye la adaptación al cambio organizacional, y que contribuya a la toma de decisiones y riesgos dentro del sector, con la finalidad de hacer que los objetivos propuestos se conviertan en

realidad, transmitiendo a su vez, compromiso, energía y entusiasmo a los distintos niveles de la gerencia de producción del sector, convirtiendo a las organizaciones del sector en entidades referentes dentro del estado Carabobo con potencial para sobrevivir, crecer y ser excelentes ante el cambio.

Factibilidad del modelo:

La propuesta, requiere un esfuerzo y compromiso significativo en el ámbito organizacional para las empresas del sector manufacturero neumático en el estado Carabobo, ya que un modelo de liderazgo bien pensado, es un fundamento esencial para dirigir la rentabilidad del negocio. Por esto, las organizaciones inicialmente deben considerar la disponibilidad de recursos para encaminar el modelo de liderazgo, y así, sirva de acompañamiento y apoyo estable durante el proceso, donde el producto será un supervisor de producción que se adapte a las fuerzas de cambio, fortalezca su autoridad, capacidad de anticipación y sentido de motivación.

Seguidamente, en la siguiente propuesta se tomó de manera intencional para el estudio de factibilidad a la gerencia de producción de la empresa BFVZ, por ser esta parte de la muestra en estudio y tomando en consideración las limitantes antes mencionadas.

Factibilidad Operativa:

La factibilidad operativa del modelo de liderazgo, comprende la probabilidad de que este sea puesto en marcha aprovechando los beneficios que ofrecerá a la gerencia de producción, así mismo, suministra las herramientas para el empleo del modelo mediante procedimientos que permitan la capacitación y puesta en marcha del mismo, logrando que los involucrados conozcan su función y se comprometan, de forma que la adaptación al cambio en los supervisores de producción sea un proceso flexible, en el que prevalezca la sinergia y los ambientes de comunicación, donde cada etapa del modelo no sea planteada como un obstáculo, sino como un proceso recurrente y de

avance constructivo, logrando que producto del desarrollo de cada etapa, se revise y mejore continuamente el modelo.

Es por ello que la factibilidad operativa considera cuatro aspectos fundamentales:

- ✓ En primer lugar, el modelo de liderazgo, no debe ser complejo o demasiado abstracto para los supervisores de producción, ya que puede generar confusiones y limitaciones al momento de estos identifiquen las fuerzas de cambio con las que interactúan en su área, esto aumentaría su apatía, incertidumbre y debilita el estilo de liderazgo que estén empleando según la situación, lo cual perjudica el clima en la organización.
- ✓ En segundo lugar, se debe considerar que el modelo de liderazgo puede hacer que los supervisores de producción se resistan al cambio, como consecuencia de una nueva manera de enfrentar las situaciones, miedo a ser cambiados, ambigüedad o intereses en seguir liderizando como se viene haciendo.
- ✓ En tercer lugar, se debe tomar en consideración que el modelo de liderazgo no debe desarrollar los cambios demasiado rápido, permitiendo a los supervisores de producción asimilarlo y aceptarlo adecuadamente.
- ✓ Finalmente, es importante considerar la probabilidad de obsolescencia subsecuente del modelo. En este sentido, la estructura y lineamientos a ser planteados deben interrelacionarse con los aspectos organizacionales actuales, a fin de generar las mejores estrategias de actuación ante las fuerzas de cambio y fomentar la retroalimentación constante del modelo.

Procedimiento Operativo:

El procedimiento, para la puesta en marcha del modelo puede incluir las siguientes etapas:

Cuadro 25. Procedimiento de puesta en marcha del modelo de liderazgo

Etapa	Responsable
1. Establecer un presupuesto para el desarrollo de los talleres de formación	Gerencia de Talento Humano Gerencia de Producción
2. Programar las actividades de formación a desarrollar con anticipación	Gerencia de Talento Humano Gerencia de Producción
3. El desarrollo de las actividades tienen que brindarse en el tiempo específico programado	Gerencia de Talento Humano
4. Estructurar el desarrollo de los talleres de manera ordenada y en grupos concretos	Gerencia de Talento Humano Gerencia de Producción
5. Observar los beneficios tanto para la organización como para los supervisores de producción	Gerencia de Talento Humano Gerencia de Producción
6. Establecer indicadores para medir la eficiencia del modelo de liderazgo	Gerencia de Talento Humano Gerencia de Producción
7. Establecer mesas de trabajo entre los niveles productivos estratégicos, tácticos y operativos de la organización.	Gerencia de Producción

Fuente: Elaboración propia (2016)

Finalmente, la factibilidad operacional del modelo de liderazgo, ayuda a mitigar los posibles efectos negativos al momento de su puesta en marcha, y reduce las posibles desviaciones entre lo programado y lo ejecutado durante el proceso de entrenamiento.

Factibilidad Técnica:

La factibilidad técnica del modelo de liderazgo, toma en consideración y evalúa los recursos tecnológicos, de infraestructura, legales y humanos, para que el manejo del cambio permita la transformación de la situación actual en la que está inmersa la

organización en una mejor situación a futuro, a través de la generación de nuevas conductas de liderazgo puedan ser llevadas a cabo satisfactoriamente con el menor riesgo posible.

Cuadro 26. Matriz de análisis de factibilidad técnica

Elementos a Considerar	Análisis
<p><u>Recursos Tecnológicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Computadores ✓ Radios transmisores ✓ Celulares corporativos ✓ Sistema SAP/ERP ✓ Correo Electrónico ✓ Sistema de información gerencial ✓ Video beam 	<p>La organización BFVZ, cuenta con una serie de recursos tecnológicos los cuales fomentan la integración y comunicación entre sus trabajadores, en este sentido, la gerencia de producción equipa de computadores a todos los supervisores de producción, con sus respectivos correos electrónicos, para la realización de actividades claves en el ejercicio de su gestión, así como de radios transmisores y celulares corporativos a cada una de las áreas, apoyando los canales de comunicación. El seguimiento y control de la gestión y manejo de recursos se lleva a cabo mediante el sistema SAP/ERP y el sistema de información gerencial, el cual almacena información de los indicadores de la planta en tiempo real, por ultimo para los entrenamientos al personal supervisorio se cuenta con video beam los cuales proyectan de forma más clara y hacen más eficientes los momentos de capacitación.</p>
<p><u>Recursos de Infraestructura:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Oficinas equipadas ✓ Carteleras informativas ✓ Salas de reuniones ✓ Centro de entrenamiento 	<p>Entre los aspectos de infraestructura, la gerencia de producción provee a los supervisores de oficinas equipadas con inmobiliarios, papelería y carteleras informativas para el manejo de la gestión supervisoría, así mismo, cuenta con una sala de reuniones, donde se realizan los encuentros de control y seguimiento de los principales indicadores de la planta, además, se discuten las diferentes situaciones en busca de una solución conjunta entre los distintos niveles de la gerencia de producción. Finalmente, la gerencia de talento humano provee a la organización de un centro de entrenamiento, cómodo y equipado especialmente para el desarrollo de distintas actividades de capacitación de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 26. Matriz de análisis de factibilidad técnica

<p><u>Recursos Legales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley orgánica del trabajo los trabajadores y trabajadoras ✓ Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo ✓ Contratación Colectiva vigente ✓ Concientizaciones 	<p>La gerencia de producción, a fin de mantener el orden y disciplina, emplea de forma sistemática y activa todos los recursos legales con los que cuenta la organización, es por eso, si se presenta un problema laboral los supervisores de producción hacen uso de las concientizaciones al personal, las cuales tienen fundamento en la LOTTT, así mismo, si se presenta un problema relacionado con la seguridad y salud laboral, se apoyan en la LOPCYMAT y las normas generales de seguridad de la organización. Por último, el supervisor de producción vela por el cumplimiento de la contratación colectiva vigente en lo relacionado a los deberes de los trabajadores bajo el soporte de la gerencia de relaciones laborales.</p>
<p><u>Recursos Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente de producción ✓ Jefes de área ✓ Gerente de relaciones laborales ✓ Auditores laborales ✓ Gerente de administración y transformación de talento 	<p>La gerencia de producción de BFVZ, cuenta con personal calificado en los niveles estratégicos de la organización, en este sentido, el gerente de producción proyecta los lineamientos de la gerencia y facilita los recursos a los diferentes niveles, así mismo, en conjunto con los jefes de área se encarga de formular y proponer los objetivos organizacionales para el plan de desarrollo anual de los supervisores, y es aquí donde la gerencia de producción ejerce un rol fundamental en el desarrollo supervisorio tanto en el aspecto profesional como humano. Igualmente, la gerencia de relaciones laborales, define estrategias de actuación y acompañamiento que les sirven a los supervisores de guía para enfrentar los procesos de cambio. Finalmente la gerencia de administración y transformación de talento, se encarga de dar soporte y capacitación continua a los supervisores de producción con la finalidad de que estos se adecuen a las necesidades y cambios que presenta la organización, a través de los talleres y encuentros de capacitación los cuales van enlazados con el plan de desarrollo individual de cada supervisor.</p>

Fuente: Elaboración propia (2016)

Factibilidad Económica:

Como se mencionó anteriormente en el estudio de factibilidad técnica, la organización cuenta con una serie de recursos tecnológicos, de infraestructura, legales y humanos, que son necesarios y apoyan la gestión supervisora, no obstante, para la puesta en marcha del modelo se requiere de una inversión monetaria, dirigida a la capacitación de los supervisores de producción por parte de especialistas en materia de desarrollo organizacional y liderazgo, en este sentido, para el análisis económico, se presenta un presupuesto que refleja los costos y gastos estimados durante el proceso de capacitación.

Cuadro 27. Presupuesto Estimado Inicial de Capacitación del Modelo

<u>Costo de personal</u>				
Cargo	Cantidad	BSF/Hr	Horas/Sem	Total
Instructores profesionales	2	2350	2	Bs. 9.400
			Subtotal	Bs. 9.400
<u>Gastos Generales</u>				
Materiales	Concepto	Precio Unitario BsF	Cantidad	Total
Artículos de Oficina	lápices, bolígrafos, hojas	350	42	Bs. 14.700
Material de capacitación	Carpetas con ganchos, Folletos	550	42	Bs. 23.100
Refrigerios	Café	3500	1	Bs. 3.500
			Subtotal	Bs. 46.500
			Total	Bs. 50.700

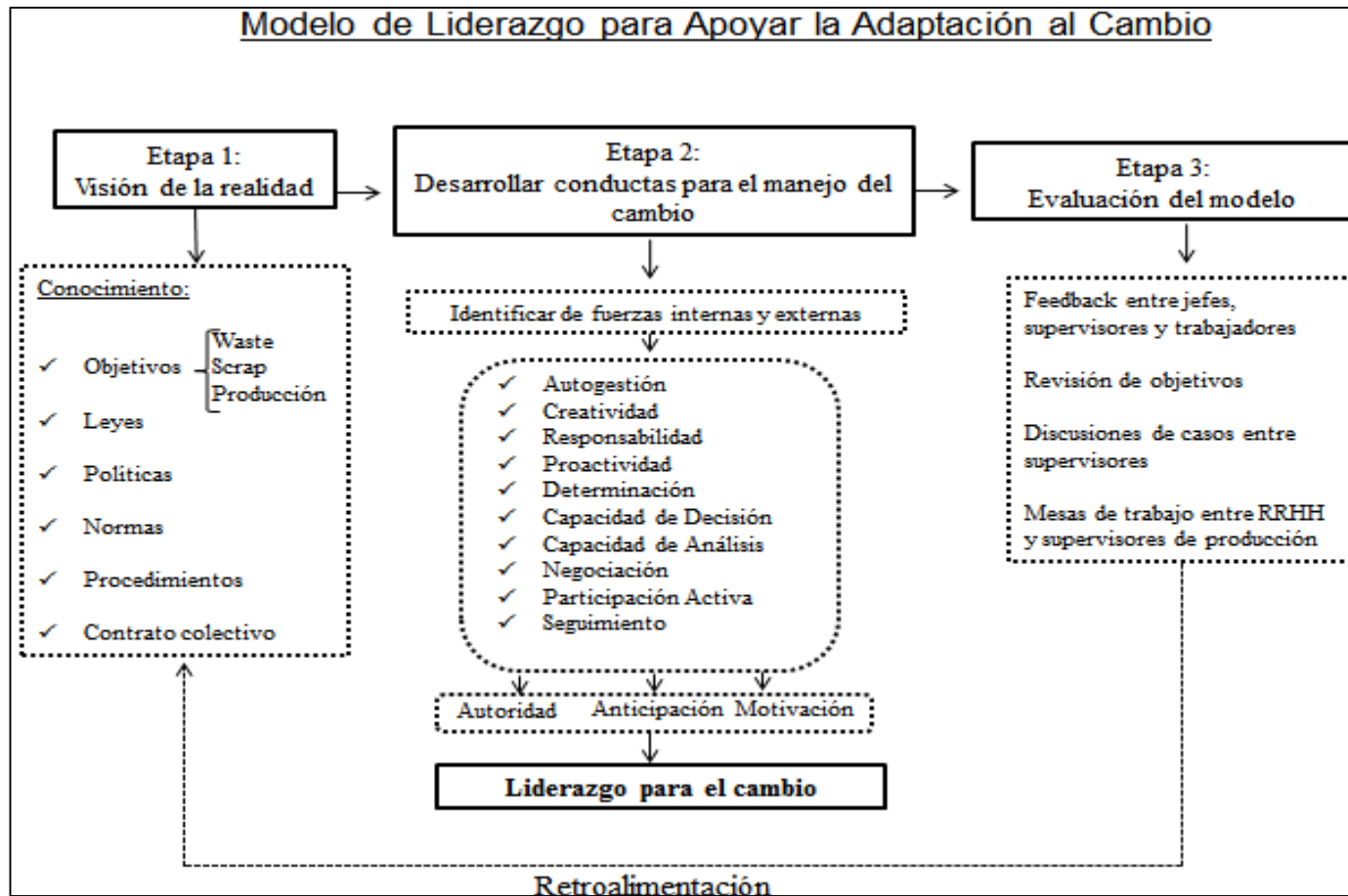
Fuente: Elaboración Propia (2016)

En referencia a lo anterior, el presupuesto estimado le genera a la gerencia de producción un gasto económico inicial de 50.700 BsF, para la puesta en marcha del proceso de capacitación, suministrando posteriormente beneficios organizacionales para apoyar la labor de los supervisores de producción en la toma de decisiones, manejo de situaciones y mejora en la capacidad de motivación con sus seguidores, conductas que son necesarias en la gestión de los indicadores de producción, los cuales hacen posible la rentabilidad del negocio y su posterior sustentabilidad en el mercado nacional, no obstante, estos indicadores constantemente muestra variabilidad no solo por factores externos asociados a las materias primas para la elaboración del neumático, sino también por la falta de visión, control y seguimiento por parte de los supervisores de producción, aspectos que pueden tomarse en consideración para su análisis y evaluación durante la capacitación.

Adicionalmente, los indicadores de eficiencia de la organización, waste y scrap, representan cada día más, un reto para los supervisores de producción y financieramente un desafío para la organización, en tiempos de incertidumbre, por lo que los lineamientos del modelo pueden apoyar a la gerencia de producción a el mantenimiento, estabilidad y control mediante conductas de actuación que desarrollan un liderazgo supervisorio exitoso capaz de estar claramente consciente de cómo actuar ante las fuerzas de cambio en un momento dado.

A continuación se presentan de forma esquemática la formulación de los lineamientos del modelo de liderazgo para apoyar la adaptación al cambio organizacional, estructurado en tres etapas, las cuales simplifican los modos de actuación de la gerencia de producción su posterior retroalimentación y fortalecimiento del modelo.

Figura 5. Lineamientos del Modelo de liderazgo



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Análisis del Modelo para Apoyar la Adaptación al Cambio Organizacional:

El modelo planteado, se divide en tres etapas:

- 1) Visión de la Realidad: en esta primera etapa se considera el supervisor debe adquirir conocimientos y estar claro sobre los objetivos organizacionales de la empresa (waste, scrap y producción), así mismo, tener conocimientos básicos de la legislación en materia laboral, políticas de la empresa que incluye la normativa y que procedimientos debe hacer cumplir en el desarrollo de su función, con la finalidad de darlos a conocer a su personal y realizar los ajustes necesarios en caso de alguna desviación o irregularidad, por último el supervisor, además debe velar por el cumplimiento de la contratación colectiva vigente la cual presenta las bases en la relación laboral empresa-trabajador. De aquí en adelante, el supervisor de producción se convierte en un agente clave en la alineación de la operación con la estrategia de la organización, por lo que es una premisa el tener toda esta información bien entendida y ajustarla según sea el caso a la realidad, abriendo camino a una nueva forma de ver su entorno mejorando el ámbito de la comunicación y acción decisiva.

- 2) Desarrollo de conductas para el Manejo del Cambio: una vez el supervisor tiene conocimiento de su entorno y ejerce una visión clara de la organización, el modelo plantea que este debe identificar en su entorno de trabajo, cuales fuerzas de cambio le afectan en su desempeño laboral, y evitan que trabaje en la creación de estrategias y lo aleja de la dirección en la que debe avanzar para cumplir los objetivos, consiguiendo a su vez que los subordinados lo sigan por estar convencidos de sus ideas, por lo modelo plantea el desarrollo de conductas para convivir y afrontar de la manera más que el equilibrada las fuerzas de cambio del sector, conductas que apoyan al supervisor en su labor

diaria, y que rompen paradigmas en la manera en que se han venido gestionando estas son; la autogestión, creatividad, responsabilidad, proactividad, determinación, capacidad de decisión, capacidad de análisis, negociación, participación activa y seguimiento. En consecuencia, a su vez, estos comportamientos apoyan al supervisor no solo al manejo adecuado del cambio, sino también a construir y afianzar la autoridad en el área de trabajo, la capacidad de anticipación ante los escenarios de incertidumbre y la mejora la motivación del líder hacia sus seguidores, aspectos que se evidenciaron durante la investigación con más debilidad e inconsistencia por parte de los supervisores de producción y que tanto afectan la manera de liderar en su entorno.

- 3) Evaluación del Modelo: el modelo planteado se presenta como un sistema flexible y adaptable a las necesidades del sector manufacturero neumático, sin embargo como todo proceso en desarrollo se establecieron principios para su evaluación y posterior retroalimentación, en este sentido se recomienda el feedback entre los supervisores y su nivel superior (jefes de área) e inferior (trabajadores base), a fin de afianzar los canales de comunicación entre las partes y establecer estrategias para la mejora de las relaciones y manejo de situaciones en el área de trabajo, así mismo, la revisión de objetivos organizacionales periódicamente ayuda a afianzar la visión del supervisor lo cual es de gran importancia en momentos donde el cambio se presenta diariamente y amenaza quebrantar el liderazgo del supervisor. Otro aspecto para la consolidación del modelo, es la discusión de casos entre supervisores de producción de las distintas áreas de la organización, en muchos casos en la complejidad de la organización se presentan cambios irreversibles, por lo cual se debe ir más allá de lo propuesto y es con el apoyo e integración de las ideas donde se pueden encontrar las soluciones más creativas. Por último, como se evidencio en la investigación, los problemas laborales entre supervisores y

trabajadores base son los que más consistencia tienen y generan a su vez otras desviaciones que no contribuyen a hacer que el ejercicio del liderazgo sea un proceso constructivo y motivador ante los procesos de cambio, es por ello que las reuniones periódicas entre los supervisores de producción y el departamento de recursos humanos puede servir de apoyo y consejo en esos casos de tensión de tipo laboral entre el sindicato y los supervisores de producción que se presentan con regularidad.

Finalmente, el modelo planteado, sistemáticamente permite considerar la relación entre en cada uno de sus elementos y a su vez apoyar al supervisor en los procesos de cambio organizacional generados por las fuerzas que convergen en el sector manufacturero neumático del estado Carabobo, brindando una oportunidad a la gerencia de producción del sector, de ajustarse a la realidad y gestionarse mediante el ejercicio del liderazgo, dando ese empuje al supervisor de producción para que modifique todas aquellas conductas y paradigmas que hacen imposible el ejercicio del liderazgo en escenarios de caos como el que se vive en Venezuela.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Los resultados obtenidos en el estudio permitieron evidenciar aspectos interesantes en cuanto a los objetivos que direccionaron la presente investigación, es por ello se enuncian las siguientes conclusiones:

Durante la investigación, se identificaron aspectos relacionados al liderazgo autocrático, en las conductas de los supervisores de producción, en este sentido, el líder autocrático, asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, iniciándolas o dirigiéndolas, y esto puede resultar clave y apropiado para la organización en determinada situación, e incluso este comportamiento consigue motivar y controlar de cerca a los trabajadores base, aspecto clave en momentos de incertidumbre, no obstante, este estilo de liderazgo considera que solamente él que lo ejerce es capaz de resolver y controlar, lo cual se aleja de los espacios para el fortalecimiento de los grupos de trabajo, por lo que debe haber un equilibrio en las conductas de actuación para la mejora y fortalecimiento del liderazgo supervisorio en la organización.

Por otra parte, se identificaron una serie de fuerzas de cambio internas y externas las cuales ayudan a entender y tener presente, los distintos escenarios en los que está inmersa la organización y que impiden el desarrollo de un liderazgo supervisorio efectivo, debido a esto, es clave tomar de allí aquellos aspectos que favorecen e impulsan transformaciones positivas y constituyen una oportunidad para que la organización se fortalezca mediante un modelo de liderazgo para el cambio, sus posibilidades y capacidades de adaptación y mejor aún muestre conductas previsivas en la ejecución de un cambio planeado.

Finalmente, los lineamientos del modelo de liderazgo para el cambio, sirven de fomento para el desarrollo de conductas como la autogestión, creatividad, responsabilidad, proactividad, determinación, capacidad de decisión, capacidad de

análisis, negociación, participación activa y seguimiento en los supervisores de producción, es decir, pueden lograr un crecimiento personal y organizacional, que se vería reflejado en el compromiso y abordaje de sus labores diarias, mejora de la autoridad, capacidad de anticipación y motivación, aspectos que hacen posible que el supervisor pueda maniobrar, afrontar retos y situaciones difíciles sin que esto afecte el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Recomendaciones

Con los resultados y conclusiones obtenidas en el presente estudio, se sugieren ciertas recomendaciones al personal de la gerencia de producción, de manera de optimizar las debilidades detectadas y fortalecer el liderazgo supervisorio para el cambio:

El empleo de un estilo de liderazgo adecuado, puede generar ambientes de malestar y poca sinergia en las distintas áreas de la gerencia de producción, por lo que se deben emplear conductas de liderazgo donde se escuchen las ideas, opiniones e inquietudes de los trabajadores, se fomente la comunicación entre ambas partes y se logre la motivación y aceptación del líder al momento de realizar las actividades encomendadas, sin perder el norte de los objetivos organizacionales y el control de las distintas situaciones.

Los jefes de área deben fomentar el desarrollo de las habilidades supervisorias mediante, la evaluación, desarrollo, calibración de competencias y apoyo continuo a los supervisores de producción, modelando y fortaleciendo la autoridad, capacidad y anticipación y motivación en las distintas áreas.

Por otra parte, la gerencia de producción debe generar estrategias concretas, en conjunto con la gerencia de relaciones laborales, que sirvan de guía y de apoyo a los supervisores de producción ante las distintas situaciones de orden organizacional

interno, que generan ambientes de tensión constante y puedan desviar el logro de los objetivos.

Para la implementación y puesta en marcha de los lineamientos del modelo, y con la finalidad de generar medios de actuación efectiva, es necesario el desarrollo de actividades individuales y colectivas por parte de los integrantes de la organización, estas actividades fortalecen el desarrollo de cada una de las etapas del modelo, por eso entre la gerencia administración de talento y transformación y la gerencia de producción, se presentaran espacios de capacitación, estableciendo una frecuencia para su desarrollo dentro de la organización, semanal, quincenal y mensual, manteniendo el orden en cada etapa, lo cual facilita su comprensión y corrección, evitando interrupciones en las actividades laborales diarias del supervisor de producción, es decir, lograr la cohesión de manera conjunta entre lo que va asimilando del modelo, lo que realiza en sus labores y la manera en cómo se comporta ante el manejo del cambio.

Finalmente, el análisis de factibilidad técnica, presenta las posibles ventajas para la organización, sin descuidar ninguno de los elementos necesarios para que el modelo de liderazgo funcione, evitando que el manejo del cambio por parte de los supervisores sea un proceso complejo y traumático.

LISTA DE REFERENCIAS

- Acosta, Eleaneth y Moran, Yenny (2011). **Estilo de Liderazgo y Motivación del Personal de Producción de la Empresa Pepsi Cola Venezuela, C.A, Planta Maracaibo**. Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela.
- Alles, Martha (2007). **Comportamiento Organizacional**. Ediciones Granica. Argentina.
- Arias, Fidias (2012). **El Proyecto de Investigación**. Editorial Episteme. Venezuela
- Bass, Bernard y Riggio, Ronald (2006). **Transformational Leadership**. Libro electrónico. Disponible en línea <https://books.google.co.ve/>. Consulta: 2015, Septiembre, 12.
- Bennis, Warren (1989). **On Becoming a Leader**. Warren Bennis Inc. Estados Unidos de América.
- Berdecia, Zaida y González, Joyce (2013). **Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas**. Revista de estudios avanzados de liderazgo, Universidad de Regent. Estados Unidos de América.
- Carrión, Marilyn y Machado, Francys (2006). **Estudio de los procesos de cambios implementados en mi casa entidad de ahorro y préstamo**. Universidad de Oriente. Venezuela.
- Chemers, Martin y Royá Ayman (1993). **Leadership theory and research**. Artículo en línea. Disponible. [https://books.google.com.ec/Chemers;\(1993\)&source=bl&ots=Vv](https://books.google.com.ec/Chemers;(1993)&source=bl&ots=Vv). Consulta 2016. Mayo 17.
- Chiavenato, Idalberto (1993). **El liderazgo**. Artículo en línea. Disponible. http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/ejercicios_cap1.html. Consulta. 2016. Marzo 19.
- Conde, Leonardo (2010). **El líder Competitivo como Factor Determinante de las Empresas de Manufactura de alimentos del Estado Carabobo**. Dirección de postgrado. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Covey, Stephen (1998). **Los 7 hábitos de la gente altamente efectivas**. Editorial Paidós Ibérica. España.
- Daft, Richard (2006). **La Experiencia del Liderazgo**. CENGAGE Learning. México.

Dominguez, Lennys (2011). **Propuesta de un Modelo de Liderazgo Situacional en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el municipio Valencia, estado Carabobo.** Dirección de postgrado. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Donoso, Samuel (2013). **La práctica del liderazgo en la empresa de hoy**” Departamento de Psicología Social y Organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad Católica del Uruguay.

Esteinou, Javier (1998). **Espacios de Comunicación.** Universidad Iberoamericana. México.

Fay, Patricio (2015). **Liderazgo en tiempos de Globalización.** Artículo electrónico. Disponible en línea: <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/liderazgo-en-tiempos-de-globalizacion>. Consulta: 2015, Agosto, 18.

Foladori, Horacio (2002). **La Concepción del Liderazgo en Kurt Lewin, Teoría del Campo y Experimentación de la Psicología Social.** Artículo en línea. Disponible. http://www.psicologiagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo_lewin. Consulta 2015. Septiembre 18.

Gardner, John (1990). **Modelo de los rasgos.** Artículo en línea. Disponible. <http://cursos.aiu.edu/Liderazgo%20y%20Gestion%20Educativa/pdf%20leccion%20/lecci%C3%B3n%202.pdf>. Consulta 2016. Abril 22.

Giraldo, Marisela (2010). **Modelo de Gestión del Cambio Planeado para la Función Supervisora Caso: Empresa de Consumo Masivo.** 3er Congreso de Ingeniería de Organización en Barcelona, España.

Griffin, Ricky (2011). **Administración.** CENGAGE Learning. México.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010). **Metodología de la Investigación.** Editorial Mc Graw Hill. México.

Hurtado, Jacqueline (2012). **Metodología de la Investigación, Guía para una Comprensión Holística de la Ciencia.** Ediciones Quirón. Venezuela.

Jaramillo, Luis y Rangel Maritza (2004), **Estudio de los estilos de liderazgo de los directores de fibras técnicas Carabobo, c.a. desde la perspectiva situacional de Hersey y Blanchard.** Universidad de Carabobo. Venezuela.

Koontz, Harold (1987). **Concepto de liderazgo.** Artículo en línea. Disponible. http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/ejercicios_cap1.html. Consulta. 2016. Marzo 17.

Kotter, John (1995). **Leading Change**. Harvard Business Review Press. Estados Unidos de América.

Likert, Rensis (1946). **Comportamiento y desarrollo organizacional**. Artículo en línea. Disponible. <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/164-likert-rentis.html>. Consulta: 2016, Mayo, 03.

López, Esther (2013). **La importancia del liderazgo en las organizaciones**. Universidad Autónoma de Barcelona. España.

Maxwell, John (2000). **Las 21 cualidades Indispensables de un Líder**. Editorial Caribe. Estados Unidos de América.

Morales, Ramona (2009). **El Estilo de Liderazgo y la Productividad de las Empresas de Alimentos y Bebidas del Sector Manufacturero Barquisimeto Estado Lara**. Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado”. Venezuela

Mosley, Donald, Megginson, Leon y Pietri, Paul (2005). **Supervisión Práctica del Empowerment**. Thomson Editores. México.

Naranjo, Jorge, Giraldo, Daniela (2014). **Liderazgo: Desarrollo del Concepto, Evolución y Tendencias**. Universidad del Rosario. Colombia.

Pacsi, Ana, Estrada, Wendys, Perez, Anel y Cruz, Pamela (2014). **Liderazgo Laissez Faire**. Universidad Peruana Unión. Perú.

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2012). **Metodología de la Investigación Cualitativa**. FEDUPEL. Venezuela.

Paredes, Esperanza (2011). **Gestión del Cambio Organizacional, Programa de Estudios a Distancia**. Universidad de Pamplona. Colombia.

Piñango, Ramón (2014). **La gente, siempre la gente**. Revista Debates IESA. Volumen XIX. Número 4. Venezuela.

Pons, Fernando y Ramos, José (2012). **Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación**. Revista de psicología social y de las organizaciones. España.

Puente, José (2014). **Foro Perspectivas IESA 2014**. Artículo en línea. Disponible. <http://www.iesa.edu.ve/inicio/2014-marzo-29/1772=la-palabra-que-mejor-define-la-situacion-actual-de-venezuela-es-incertidumbre>. Consulta: 2015, Mayo, 03.

Ramírez, Marbelis (2006). **Estilos de Liderazgos y sus enfoques Gerenciales**. Universidad del Zulia. Venezuela.

Sánchez, Emilio y Rodríguez, Andrés (2009). **40 Años de la Teoría del Liderazgo Situacional: Una Revisión.** Artículo en línea. Disponible. <http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v42n1/v42n1a03>. Consulta 2015. Octubre 03.

Sanz, Orlando (2015). **Noticias de Economía en Venezuela.** Artículo en línea. Disponible. <http://eltiempo.com.ve/venezuela/economia/gremio-cauchero-advierte-que-deuda-de-9-millardos-colapsa-inventarios/177058>. Consulta. 2015. Abril 08.

Senge, Peter (2009). **10 Preguntas a Peter Senge.** Revista Gestión. Integral Training Solutions. República Dominicana.

Sierra, Restituto (2001). **Técnicas de Investigación Social.** Editorial Paraninfo. España.

Soto, Maricarmen y Areche, Romel (2008). **El liderazgo en tiempos de incertidumbre en organizaciones inteligentes.** Publicación del centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Venezuela.

Soria, Henry (2013). **Aplicación del modelo de liderazgo situacional en la empresa dinners club del Ecuador para optimizar la gestión directiva.** Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.

Stugdill, Ralph (1948). **Definición clásica del liderazgo.** Artículo en línea. Disponible. http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/ejercicios_cap1.html. Consulta. 2016. Marzo 13.

Tamayo y Tamayo Mario. (2009). **El Proceso de la Investigación Científica.** Editorial Limusa. México.

Terry, George (1999). **El liderazgo.** Artículo en línea. Disponible. http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/ejercicios_cap1.html. Consulta. 2016. Marzo 17.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** Editado por FEDUPEL. Venezuela.

Vanegas, Carlos (2014). **Cambio Organizacional.** Artículo en línea. Disponible. <http://new.entorno-empresarial.com/articulo/8927/cambio-organizacional>. Consulta: 2015, Septiembre, 11.

Zayas, Pedro, Cabrera Niurka (2006), **Liderazgo Empresarial.** Universidad de Holguín. Cuba

ANEXOS



ANEXO A



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

ENTREVISTA

Estimado Jefe de Área:

La siguiente entrevista se aplica en función de recolectar información válida y confiable, a fin de efectuar un **DIAGNOSTICO DEL ESTILO DE LIDERAZGO APLICADO POR LOS SUPERVISORES DE LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN DE BRIDGESTONE FIRESTONE VENEZOLANA, PERTENECIENTE AL SECTOR MANUFACTURERO NEUMÁTICO DE VALENCIA, ESTADO CARABOBO, 2016.**

En este sentido, agradezco a usted, su colaboración, dando respuesta a los ítems que se reflejan a continuación. El uso de esta información tiene fines netamente académicos, ya que la intención es precisar cuál es la tendencia en la opinión o percepción que los Jefes como usted pueda tener sobre el tema tratado.

¡Gracias por su colaboración!

Ing. Félix Ramos

Valencia, 2016.

ENTREVISTA

A) DATOS DEL ENTREVISTADO:

NOMBRE: _____

EDAD: _____ CARGO: _____

AÑOS EN LA EMPRESA: _____

B) PREGUNTAS

1. ¿En su opinión los supervisores usan el control y la dominación para obtener los resultados en el área?
2. ¿Cree usted que los supervisores participan activamente con el grupo de trabajo y permite que estos generen sugerencias?
3. ¿Considera que el supervisor muestra poco interés y preocupación tanto por las tareas como por el grupo y permite que estos actúen solos?
4. ¿En su opinión, los supervisores utilizan transacciones, rinden acuerdos o pactos con los trabajadores para obtener resultados a corto plazo?
5. ¿Considera que los supervisores de su área de trabajo inspiran a los trabajadores permanentemente y le transmiten su entusiasmo para lograr resultados?
6. ¿Qué patrón de conducta espera usted que tome el supervisor ante los factores de cambio interno y externo que se presentan en la empresa?



ANEXO B



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

CUESTIONARIO

Estimado supervisor:

El siguiente instrumento tiene el propósito de recolectar información válida y confiable, a fin de efectuar un **DIAGNOSTICO DEL ESTILO DE LIDERAZGO APLICADO POR LOS SUPERVISORES DE LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN DE BRIDGESTONE FIRESTONE VENEZOLANA, PERTENECIENTE AL SECTOR MANUFACTURERO NEUMÁTICO DE VALENCIA, ESTADO CARABOBO, 2016.**

Instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada afirmación.
- b) Marque con una equis (X) la alternativa que considere.
- c) Se agradece no dejar afirmaciones sin contestar.
- d) Toda la información es **CONFIDENCIAL**.

¡Gracias por su colaboración!

Ing. Félix Ramos

Valencia, 2016.

PARTE I. DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES

EDAD: _____ GRADO DE INSTRUCCIÓN: _____

AÑOS DE SERVICIO EN LA EMPRESA _____

ÁREA DE TRABAJO: _____

PARTE II. Marque con una “X” la alternativa que considere se adapte mejor a cada afirmación.

- (S) Siempre**
(AV) Algunas veces
(I) Indiferente
(MV) Muy pocas veces
(N) Nunca

Estilos de Liderazgo						
Indicador		ALTERNATIVAS				
AUTOCRÁTICO		(S)	(AV)	(I)	(MV)	(N)
1	Ordena a sus trabajadores las labores a realizarse durante el turno					
2	Sanciona a los trabajadores por no seguir sus órdenes					
3	Usted considera que siempre tiene la razón en la forma como se realizan las actividades en el área					
4	Las actividades que se realizan en su área de trabajo se ejecutan por medio de la fuerza y dominación del grupo					
5	Usted toma decisiones unilaterales, sin contar con la opinión del grupo					
DEMOCRÁTICO		(S)	(AV)	(I)	(MV)	(N)
6	Consulta a sus trabajadores antes de realizar un trabajo especial					
7	Usted participa a sus trabajadores los cambios que se generan en el área de trabajo					
8	Escucha las opiniones e ideas de sus					

	trabajadores					
9	Permite que sus trabajadores generen sugerencias del trabajo					
10	Propicia la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo					
LAISSEZ-FAIRE		(S)	(AV)	(I)	(MV)	(N)
11	Permite que los trabajadores tomen decisiones libres					
12	Se mantiene pasivo antes los cambios internos y externos que se generan en su área de trabajo					
13	Atiende los requerimientos de su personal					
14	Mantiene informado a los trabajadores					
15	Se responsabiliza por los resultados obtenidos en la jornada laboral					
16	Mantiene contacto con el personal durante la jornada					
17	Demuestra interés por los requerimientos de su área de trabajo					
18	Delega autoridad a alguno de sus trabajadores					
19	Realiza recorrido por las áreas					
20	Hace cumplir las normativas y políticas de la empresa					
TRANSACCIONAL		(S)	(AV)	(I)	(MV)	(N)
21	Ajusta el programa de producción					
22	Detecta divergencias en el grupo de trabajo					
23	Incentiva las relaciones interpersonales					
24	Se interesa por el bienestar del grupo					
25	Crea confianza a los trabajadores					
26	Propone nuevas maneras de hacer las cosas					
27	Trabaja en conjunto con sus trabajadores					
28	Recompensa a sus trabajadores por tareas especiales					
29	Los acuerdos son equitativos					
30	Satisface las necesidades de su grupo					

31	Respeto los pactos realizados					
TRANSFORMACIONAL		(S)	(AV)	(I)	(MV)	(N)
32	Conversa con los trabajadores en todo momento					
33	Modela conductas con sus trabajadores					
34	Fomenta el entrenamiento en nuevos puestos					
35	Adopta comportamientos positivos					
36	Toma en cuenta la opinión de todos en el área					
37	Es inconformista con los resultados del área					
38	Posee visión y/o prospectiva					
39	Integra a todo el grupo de trabajo					
40	Emprende nuevos retos					
41	Es innovador en su área					
TOTAL						



ANEXO C



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

CUESTIONARIO

Estimado trabajador:

El siguiente instrumento tiene el propósito de recolectar información válida y confiable, a fin de efectuar un **DIAGNOSTICO DEL ESTILO DE LIDERAZGO APLICADO POR LOS SUPERVISORES DE LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN DE BRIDGESTONE FIRESTONE VENEZOLANA, PERTENECIENTE AL SECTOR MANUFACTURERO NEUMÁTICO DE VALENCIA, ESTADO CARABOBO, 2016.**

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada afirmación.
- Marque con una equis (X) la alternativa más acertada.
- Se agradece no dejar afirmaciones sin contestar.
- Toda la información es **CONFIDENCIAL**.

¡Gracias por su colaboración!

Ing. Félix Ramos

Valencia, 2016

PARTE I. DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES

EDAD: _____

AÑOS DE SERVICIO EN LA EMPRESA _____

ÁREA DE TRABAJO: _____

PARTE II. Marque con una “X” la alternativa que considere se adapte mejor a cada afirmación.

- (S) Siempre**
(AV) Algunas veces
(I) Indiferente
(MV) Muy pocas veces
(N) Nunca

Estilos de Liderazgo						
Indicador		ALTERNATIVAS				
AUTOCRATICO		(S)	(AV)	(I)	(MV)	(N)
1	El supervisor le ordena las labores a realizar durante el turno					
2	El supervisor castiga a los trabajadores por no seguir sus órdenes					
3	Considera que el supervisor cree tener la razón en cómo se realizan las actividades de su área					
4	El supervisor usa la fuerza y dominación del grupo en las actividades diarias					
5	Considera que el supervisor toma decisiones unilaterales, sin contar con la opinión del grupo					
DEMOCRATICO		(S)	(AV)	(I)	(MV)	(N)
6	El supervisor consulta a sus trabajadores antes de realizar un trabajo especial					
7	El supervisor participa a los trabajadores los cambios que se generan en el área de trabajo					
8	El supervisor escucha las opiniones e ideas de sus trabajadores					
9	El supervisor permite que genere sugerencias de trabajo					

10	El supervisor propicia la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo					
LAISSE-FAIRE		(S)	(AV)	(I)	(MV)	(N)
11	Toma decisiones libres sin la participación del supervisor					
12	El supervisor se mantiene pasivo antes los cambios que se generan en su área de trabajo					
13	El supervisor resuelve las solicitudes de su personal de manera inmediata					
14	El supervisor informa constantemente a sus trabajadores					
15	El supervisor se responsabiliza por los resultados obtenidos en el área					
16	El supervisor mantiene contacto con el personal					
17	El supervisor muestra interés por los requerimientos de su área de trabajo					
18	El supervisor le delega autoridad					
19	El supervisor realiza recorrido por las áreas					
20	El supervisor hace cumplir las normativas y políticas de la empresa					
TRANSACCIONAL		(S)	(AV)	(I)	(MV)	(N)
21	El supervisor realiza ajustes al programa de producción					
22	El supervisor detecta disconformidades en el grupo					
23	El supervisor incentiva las relaciones interpersonales					
24	El supervisor se interesa por el bienestar del grupo					
25	El supervisor genera confianza con los trabajadores					
26	El supervisor propone nuevas maneras de hacer las cosas					
27	El supervisor trabaja en conjunto con usted					
28	El supervisor lo recompensa					
29	El supervisor acuerda en igualdad con usted					
30	El supervisor satisface las necesidades del grupo					
31	El supervisor respeta los pactos que realiza					

TRANSFORMACIONAL		(S)	(AV)	(I)	(MV)	(N)
32	El supervisor conversa con usted continuamente					
33	El supervisor demuestra conductas positivas					
34	El supervisor fomenta el entrenamiento en nuevos puestos					
35	El supervisor lo influencia para conseguir resultados					
36	El supervisor lo considera a usted en todo momento					
37	El supervisor es inconformista con los resultados del área					
38	El supervisor posee visión y prospectiva					
39	El supervisor integra a todo el grupo de trabajo					
40	El supervisor es emprendedor					
41	El supervisor tiene ideas nuevas cada día					
TOTAL						

ANEXO D

Guía de observación para identificar las fuerzas de cambio internas				
Fuerzas de cambio Observadas	Factores Sociales	Factores Económicos	Factores Políticos	Observación

ANEXO E

Guía de observación para identificar las fuerzas de cambio externas				
Fuerzas de cambio Observadas	Factores Sociales	Factores Económicos	Factores Políticos	Observación

ANEXO F

Cálculo de la Confiabilidad a través del coeficiente alfa Crombrach del instrumento aplicado a los supervisores

SUJETOS	ITEMS																																								Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40		41
1	1	1	1	1	1	5	5	4	4	4	1	1	4	3	4	4	2	2	1	3	3	3	4	1	4	3	4	1	2	4	1	1	3	3	4	3	4	3	4	5	3	115
2	2	5	1	1	1	5	5	4	4	4	1	2	4	3	4	4	2	2	5	3	4	3	4	1	3	3	4	1	2	5	2	1	3	3	4	3	4	3	4	5	4	128
3	1	1	1	1	1	5	5	4	4	4	1	2	4	3	4	1	2	2	1	2	2	3	5	1	3	3	4	1	2	4	1	1	3	4	4	3	4	3	4	4	5	113
4	1	2	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	1	2	1	2	3	3	4	1	4	2	3	1	2	4	1	1	3	4	3	1	3	4	3	5	5	107
5	1	1	1	1	1	2	3	4	4	3	1	2	4	4	3	4	2	2	2	3	3	3	5	1	3	2	4	1	2	4	1	1	1	4	4	2	4	4	3	3	3	106
6	1	1	1	1	5	5	5	4	4	4	2	5	5	4	4	4	3	3	1	4	4	4	5	2	5	3	3	2	2	4	2	5	3	5	4	3	4	4	3	5	5	143
7	1	1	1	1	1	5	5	4	4	4	3	2	4	5	4	4	2	2	1	4	4	5	5	1	3	3	3	2	2	5	1	2	2	5	4	3	4	4	3	5	5	129
8	1	2	1	2	4	5	5	5	3	4	2	2	4	3	3	4	1	3	2	4	4	3	5	1	3	4	4	1	2	5	2	1	2	5	4	3	4	4	4	5	3	129
9	2	1	2	1	1	5	5	5	4	5	1	2	4	3	3	3	1	2	1	4	4	3	5	1	3	4	4	1	3	5	2	2	3	4	4	3	4	4	4	4	5	127
10	1	1	2	1	1	5	4	4	4	4	2	1	3	3	4	3	1	3	1	4	3	3	5	1	3	3	4	1	3	5	1	1	3	4	3	3	4	3	4	5	4	118
Sumatoria	12	16	12	11	17	46	46	42	39	37	15	20	40	35	37	35	17	23	16	33	34	33	47	11	34	30	37	12	22	45	14	16	26	41	38	27	39	36	36	46	42	1215
Promedio	1,20	1,6	1,2	1,1	1,7	4,6	4,6	4,2	3,9	3,7	1,5	2	4	3,5	3,7	3,5	1,7	2,3	1,6	3,3	3,4	3,3	4,7	1	3,4	3	3,7	1,2	2,2	4,5	1,4	1,6	2,6	4,1	3,8	2,7	3,9	3,6	3,6	4,6	4,2	121,500
Varianza	0,18	1,6	0,2	0,1	2,233	0,9	0,5	0,2	0,1	1,1	0,5	1,3	0,2	0,5	0,2	0,94	0,5	0,2	1,6	0,7	0,5	0,5	0,2	0	0,5	0,4	0,2	0,2	0,2	0,28	0,3	1,6	0,5	0,5	0,2	0,5	0,1	0,3	0,3	0,5	0,8	22,389

ANEXO G

Cálculo de la Confiabilidad a través del coeficiente alfa Crombrach del instrumento aplicado a los trabajadores base

SUJETOS	ITEMS																																								Total		
	1	2	3	4	5	2	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40		41	
1	1	1	2	1	1	1	1	4	4	4	1	1	4	3	4	4	2	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	1	2	4	1	1	3	3	4	3	4	3	4	5	3	111	
2	2	5	3	1	1	2	5	4	4	4	1	1	4	3	4	4	2	2	3	2	4	3	4	2	3	3	4	1	2	5	2	4	3	3	4	3	4	3	4	5	4	127	
3	1	1	3	1	1	1	5	4	4	4	1	1	4	3	4	1	2	3	3	2	2	3	5	3	3	3	4	1	2	4	1	1	3	4	4	2	4	3	4	4	5	114	
4	1	2	3	1	1	1	4	5	4	1	5	1	4	4	4	4	1	4	3	2	3	3	4	3	4	2	3	1	2	4	1	4	3	4	3	2	3	4	3	5	5	121	
5	1	1	3	1	1	1	1	4	4	3	1	1	4	4	3	4	2	2	3	2	3	3	5	3	3	2	4	1	2	4	1	5	1	4	4	1	4	4	3	3	109		
6	1	1	5	1	5	2	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	3	3	3	2	5	2	5	3	5	4	3	4	5	3	5	5	161
7	1	1	4	1	1	2	5	4	4	4	3	2	4	5	4	4	4	5	3	5	4	5	3	4	3	3	3	2	2	5	5	4	2	5	4	3	5	4	5	5	5	147	
8	1	5	5	5	4	5	5	5	5	3	2	3	4	3	3	4	5	3	3	4	4	3	5	4	3	4	5	1	2	5	2	4	2	5	4	3	4	4	4	5	3	153	
9	2	1	4	1	1	2	5	5	4	5	1	5	4	3	3	3	5	2	2	4	4	3	1	3	3	4	5	1	3	5	5	5	3	4	4	3	4	5	4	5	140		
10	1	1	4	2	1	2	4	3	1	4	1	3	3	3	5	4	2	2	4	4	2	3	2	2	3	1	4	2	3	4	1	4	3	3	1	3	4	4	4	5	4	116	
11	1	1	2	5	1	2	4	3	1	4	2	3	4	3	3	3	2	4	1	3	2	3	4	3	3	1	5	2	3	5	1	4	3	4	2	3	3	3	4	5	2	117	
12	5	1	2	2	1	5	4	3	1	4	1	3	4	3	4	5	2	4	4	4	2	3	4	3	3	1	4	2	3	5	1	4	3	4	2	3	3	3	4	5	3	127	
13	1	1	2	1	1	4	5	3	1	4	1	3	4	3	3	3	1	4	4	4	2	1	4	3	3	1	5	2	3	5	1	4	3	4	2	3	3	3	3	5	3	116	
14	1	1	2	2	1	2	4	4	1	3	1	3	4	4	4	3	2	2	5	4	2	2	4	3	4	1	5	1	3	5	1	4	3	4	2	3	3	3	3	5	3	117	
15	1	1	2	1	1	2	3	4	1	1	3	4	3	4	3	2	2	1	3	2	2	4	2	3	1	5	2	4	5	1	5	3	1	2	3	3	5	3	4	3	107		
16	1	2	2	1	1	1	4	4	4	3	3	3	3	3	1	1	2	2	1	3	2	2	3	4	4	1	4	1	2	5	1	4	4	4	3	3	3	5	3	5	2	110	
17	2	2	3	3	1	3	5	5	4	4	2	5	3	3	5	5	5	3	1	3	3	2	3	4	4	4	5	2	2	5	1	5	4	4	3	3	5		5	4	4	139	
18	2	2	3	4	1	1	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	5	4	2	2	4	4	4	1	5	1	2	4	2	4	4	4	3	5	2	5	3	5	4	130	
19	2	1	4	4	4	1	4	4	4	3	1	4	4	5	3	3	3	5	4	3	2	3	4	4	2	5	5	2	5	2	5	4	4	3	3	4	3	1	5	4	140		
20	2	2	2	1	1	2	4	4	5	4	2	3	3	3	3	1	2	4	1	4	2	3	3	3	4	1	5	1	2	4	1	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	118	
21	2	1	2	1	1	2	4	4	5	4	1	3	4	3	4	3	2	4	2	4	3	3	3	3	3	4	2	5	1	3	5	2	4	3	3	2	3	4	3	3	4	4	123
22	2	2	2	1	1	2	4	4	5	5	3	3	3	3	4	3	2	4	2	4	2	3	3	3	4	1	5	5	5	4	1	4	4	3	4	3	4	3	3	4	5	132	
23	2	1	2	1	1	2	4	4	4	4	1	3	4	1	4	3	3	4	1	4	2	3	3	2	4	2	1	5	1	4	1	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	120	
24	2	1	4	1	1	3	4	4	5	1	1	3	3	4	3	1	2	4	3	4	2	4	3	2	3	2	4	2	1	4	1	4	1	3	4	4	2	2	4	4	4	114	
25	1	2	2	1	2	2	4	5	5	5	1	2	4	3	3	4	2	4	2	4	3	3	4	2	4	3	4	3	1	4	1	4	3	4	4	3	1	4	3	5	4	125	
26	1	1	2	2	1	2	5	4	5	4	1	3	4	3	3	4	2	4	2	4	2	4	3	3	4	3	4	3	2	5	1	4	3	5	3	3	3	4	4	4	5	129	
27	1	1	2	5	1	5	5	5	5	5	1	3	4	3	4	3	2	4	2	4	1	3	4	3	5	1	4	3	3	4	2	3	4	4	3	3	2	4	3	5	3	132	
28	2	1	2	2	1	4	5	4	5	4	2	3	4	4	3	3	4	2	4	4	3	3	4	2	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	132		
29	2	1	2	2	2	4	5	5	4	5	1	3	3	3	4	4	2	4	1	4	2	3	3	4	5	2	4	2	2	4	1	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	131	
30	1	1	2	1	1	4	5	4	4	4	1	3	3	3	5	3	2	3	1	4	3	3	5	5	5	2	4	1	3	4	1	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	126	
Sumatoria	46	45	82	56	42	72	125	122	114	111	53	81	112	98	111	97	75	99	76	108	78	89	108	95	113	62	127	59	72	135	46	119	94	114	94	89	100	105	106	138	116	3784	
Promedio	1,53	1,5	2,7	2	1,2	4,2	4,1	3,8	4	1,8	2,7	4	3,3	3,7	3,2	3	3,3	2,5	3,6	3	3	3,6	3,2	3,8	2	4,2	2	2	5	2	4	3,1	3,8	3,1	3	3,3	3,62	3,53	5	4	126,3		
Varianza	0,7	1,1	1	2	1	2	1,2	0,4	1,8	1	1,4	1,3	0	0,5	0,7	1,2	1	0,8	1,6	0,7	1	1	0,9	0,6	0,5	1	0,8	1,6	1	0	1	0,9	0,7	0,7	0,7	0,4	0,9	0,67	0,6	0	1	37,26	