



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA GERENCIA
CORPORATIVA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DE LA
EMPRESA PETROQUIMICA DE VENEZUELA S.A.

Autor:
Torres Pérez, Julián A.

Campus Bárbula, Abril de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA GERENCIA
CORPORATIVA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DE LA
EMPRESA PETROQUÍMICA DE VENEZUELA S.A.**

Tutor:
Noguera, Oscar

Autores:
Torres Pérez, Julián A.

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciado en Administración Comercial.**

Campus Bárbula, Abril de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA GERENCIA
CORPORATIVA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DE LA
EMPRESA PETROQUIMICA DE VENEZUELA S.A.

Tutor:
Oscar Noguera

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.

Por. **OSCAR NOGUERA**
C.I. 16501460

Campus Bárbula, Marzo de 2016

DEDICATORIA

Gracias a Dios, por darme la fuerza de voluntad en nunca desistir y que siga guiándome los pasos.

A mi madre Tita, por el apoyo incondicional y su confianza puesta para cumplir todas mis metas.

A mi hermana Mariana, te falta poco no decaigas así como lo logre yo, tú también lo harás.

A todos mis amigos, mis compañeros de clase y trabajo por estar siempre pendiente de los pasos que daba para cumplir esta meta.

AGRADEDIMIENTO

A Dios por darme la fuerza de seguir adelante en los momentos más difíciles de la carrera y no darme por vencido.

A mi madre que siempre estuvo pendiente cada semestre y sus esperas cuando iba de regreso a casa.

A la ilustre Universidad de Carabobo y sus profesores por ser parte de ese proceso de enseñanzas en cada una de las etapas en especial al profesor Oscar Noguera por ser el guía al final de esta carrera.

A mis compañeros de estudio que compartieron sus conocimientos. Y a esos compañeros que al final de esta carrera terminaron siendo amigos y brindaron su apoyo incondicional (Yesenia, Ginel, Juliana, Ilan, Franklin, Cardis, Adriana, Emili).

A Pequiven S.A. por brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente y a esos compañeros que estuvieron apoyándome y vivieron conmigo todo el proceso de formación.

A mis amigos que de una u otra forma estuvieron allí presente y me alentaron a continuar.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

**EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA GERENCIA
CORPORATIVA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DE LA
EMPRESA PETROQUÍMICA DE VENEZUELA S.A.**

Autor: Torres Pérez, Julián Antonio

Tutor: Noguera, Oscar.

Fecha: Abril, 2016

RESUMEN

La presente investigación, se fundamentó en el objetivo general de analizar el estilo de liderazgo y el impacto que ocasiona en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de la Empresa Petroquímica de Venezuela S.A., ubicada en la Zona Industrial Municipal Sur, municipio Valencia estado Carabobo. Asimismo, a nivel teórico el estudio se sustenta en los estilos de liderazgo de Bass y Avolio (2004). Por otra parte, metodológicamente, la investigación se enmarca en una modalidad cuantitativa, además se caracteriza por ser un estudio de campo, con un nivel de análisis descriptivo. En este sentido, la muestra se encuentra conformada por sesenta y seis (66) empleados, a los cuales se les aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos, posteriormente, se aplicó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) por sus siglas en inglés creado por Bass y Avolio (2004), y modificado por los autores Vega y Zavala (2004). Más adelante, se plantea como conclusión que en la gerencia predomina el estilo de liderazgo transformacional, debido a que dos de los gerentes encuestados se caracterizan por poseer dicho estilo de liderazgo, dicho estilo se encuentra directamente vinculado con la motivación, compromiso, la satisfacción y el esfuerzo extra de los empleados. En este orden de ideas, los resultados, arrojan la presencia del liderazgo transaccional en uno de los gerentes, el cual se basa en atribuir reconocimientos a medida el empleado cumple las expectativas o los deberes asignados.

Palabras clave: Liderazgo, estilos, cambios, gerencia, organización.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**LEADERSHIP STYLE AND ITS IMPACT ON THE CORPORATE
MANAGEMENT ADMINISTRATION AND SERVICES COMPANY OF
VENEZUELA PETROQUIMICA S.A.**

Autor: Torres Pérez, Julián Antonio

Tutor: Noguera, Oscar.

Date: April, 2016

ABSTRACT

This research is based on the overall objective of analyzing leadership style and its impact that results in Corporate Administration and Services Petrochemical Company of Venezuela S.A., located in the Industrial Zone South Municipal, municipality Valencia Carabobo state. Also, the theoretical study is based on the leadership styles of Bass and Avolio (2004). Moreover, methodologically, the research is part of a quantitative method also characterized as a field study, with a level of descriptive analysis. In this sense, the sample is composed of sixty-six (66) employees, which was applied a questionnaire as a tool for data collection, then the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) created by Bass and Avolio (2004) and modified by the authors and Zavala Vega (2004). Later, it arises as a conclusion that management predominates transformational leadership style, because two of the managers surveyed are characterized by such a leadership style, that style is directly linked to motivation, commitment, satisfaction and the extra effort of employees. In this vein, the results throw the presence of transactional leadership in one of the managers, which is based on attribute recognition as the employee meets expectations or assigned duties.

Keyword: Leadership, styles, changes, management, organization.

Nº Expediente: _____

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula

FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Yo, Oscar Noguera; titular de la Cédula de Identidad 16.501.460, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Apellidos y Nombres	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Torres Pérez Julián Antonio	18362758	0412-6472805	julian.torres17@gmail.com	AC	

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas de Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: Desarrollo Socioeconómico y Organizacional

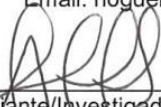
Línea: Cultura y Transformación Organizacional

Interrogante: 010303 ¿Cómo el estilo gerencial impacta en al organización?

Firman:



Tutor:
Nombre y Apellido: Oscar Noguera
C.I.: 16.501.460
Telf.: 0426-5468488
Email: noguera.oscar@gmail.com



Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido: Julián Torres
Telf.: 0412-6472805

En Valencia, a los 27 días del mes de Enero del año 2.016

RECIBIDO
Fecha 27-01-2016
Hora 7:26 pm



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Periodo Lectivo: 2S/2015

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

Tutor: OSCAR NOGUERA

Título del Proyecto: EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA GERENCIA CORPORATIVA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DE LA EMPRESA PETROQUÍMICA DE VENEZUELA S.A.

CAPÍTULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema-Objetivos de la Investigación-Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	15/01/2016	ELABORACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	19/01/2016	DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y CORRECCIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	25/01/2016	MEJORAR REDACCIÓN DE LA JUSTIFICACIÓN	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
4.-			Tutor:	
			Est./Invest.	
			Est./Invest.	
			Est./Invest.	

RECIBIDO
 Fecha: 29-01-2016
 Hora: 5:24 pm



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Período Lectivo: 2S/2015

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

Tutor: OSCAR NOGUERA

Título del Proyecto: EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA GERENCIA CORPORATIVA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DE LA EMPRESA PETROQUÍMICA DE VENEZUELA S.A.

CAPÍTULO II Marco Teórico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional) - Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	15/01/2016	DESARROLLO DE LAS BASES TEÓRICAS E INVESTIGACIÓN DE LOS ANTECEDENTES	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	19/01/2016	MODIFICAR LOS ANTECEDENTES Y AGREGAR DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	25/01/2016	VERIFICAR REDACCIÓN DE LOS ANTECEDENTES Y AJUSTAR LAS BASES TEÓRICAS	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.

RECIBIDO

Fecha 29-01-2016

Hora 5:27 PM 2



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Periodo Lectivo: 2S/2015

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

Tutor: OSCAR NOGUERA

Título del Proyecto: EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA GERENCIA CORPORATIVA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DE LA EMPRESA PETROQUÍMICA DE VENEZUELA S.A.

CAPITULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	15/01/2016	TIPO DE INVESTIGACIÓN Y CUAL ES EL NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	19/01/2016	MEJORAR LA DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	25/01/2016	VERIFICAR LA REDACCIÓN EN LOS CUADROS METODOLÓGICOS Y CUALES SON LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS QUE SE APLICARÁN EN LA INVESTIGACIÓN	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

RECIBIDO
 Fecha 29-01-2016
 Hora 5:24 p.m.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación





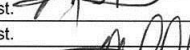
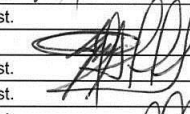

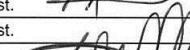
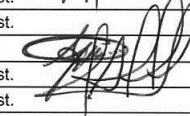

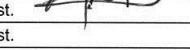
Período Lectivo: 2S/2015

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO Tutor: OSCAR NOGUERA

E-mail del Tutor: noguera.oscar@gmail.com

Título del Proyecto: EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA GERENCIA CORPORATIVA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DE LA EMPRESA PETROQUÍMICA DE VENEZUELA S.A.

CAPÍTULO IV Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento-Validación del Instrumento-Aplicación del Instrumento-Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	25/01/2016	ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	Tutor:  Est./Invest.  Est./Invest. 
	2.-	17/02/2016	CORRECCIÓN DE LA ENTREVISTA Y CUESTIONARIO	Tutor:  Est./Invest.  Est./Invest. 
	3.-	23/02/2016	REVISIÓN GENERAL	Tutor:  Est./Invest.  Est./Invest. 
	4.-			Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



Período Lectivo: 2S/2015

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO Tutor: OSCAR NOGUERA

E-mail del Tutor: noguera.oscar@gmail.com

Título del Proyecto: EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA GERENCIA CORPORATIVA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DE LA EMPRESA PETROQUÍMICA DE VENEZUELA S.A.

CAPÍTULO V La Propuesta	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	1.-	23/02/2016	CORRECCIÓN DE CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	25/02/2016	REVISIÓN DE RECOMENDACIONES	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	28/02/2016	REVISIÓN GENERAL	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.

ÍNDICE GENERAL

	PAG
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	viii
Formato de Postulación Tutorial	ix
Control de Etapas de Trabajo de Grado	x
Índice de Cuadros	xvi
Índice de Gráfico	xviii
INTRODUCCIÓN	19
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	21
Formulación del Problema	25
Objetivos de la Investigación	25
Objetivo General	25
Objetivo Especifico	25
Justificación de la Investigación	26
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	
Antecedentes de la Investigación	28
Bases Teóricas	37

Bases Legales	46
Definición de Términos	49

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Diseño de la Investigación	51
Colectivo a Investigar	52
Instrumentos para la recolección de información	53
Técnicas de análisis y presentación de información	55

CAPITULO IV

ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Presentación de los resultados	56
--------------------------------	----

CAPITULO V

Conclusión	83
Recomendaciones	85
Referencias	88
Anexos	92

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO

	pag
1 Distribución absoluta y porcentual de las opiniones emitidas por los empleados de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.	57
2 Distribución absoluta y porcentual de las opiniones emitidas por los empleados de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.	58
3 Distribución absoluta y porcentual de las opiniones emitidas por los empleados de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.	59
4 Distribución absoluta y porcentual de las opiniones emitidas por los empleados de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.	61
5 Distribución absoluta y porcentual de las opiniones emitidas por los empleados de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.	62
6 Distribución absoluta y porcentual de las opiniones emitidas por los empleados de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.	63
7 Distribución absoluta y porcentual de las opiniones emitidas por los empleados de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.	65
8 Distribución absoluta y porcentual de las opiniones emitidas por los empleados de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.	66
9 Distribución absoluta y porcentual de las opiniones emitidas por los empleados de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.	67
10 Distribución absoluta y porcentual de las opiniones emitidas por los empleados de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.	69
11 Matriz DOFA	74
12 Dimensión de los Estilos de Liderazgo	75
13 Liderazgo Transformacional Gerente 1	76

14	Liderazgo Transaccional Gerente 1	76
15	Liderazgo Pasivo Gerente 1	77
16	Estilo de Liderazgo Gerente 1	77
17	Liderazgo Transformacional Gerente 2	78
18	Liderazgo Transaccional Gerente 2	78
19	Liderazgo Pasivo Gerente 2	78
20	Estilo de Liderazgo Gerente 2	79
21	Liderazgo Transformacional Gerente 3	79
22	Liderazgo Transaccional Gerente 3	80
23	Liderazgo Pasivo Gerente 3	80
24	Estilo de Liderazgo Gerente 3	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO

		pp.
1	Representación gráfica de los resultados arrojados en el ítem 1.....	57
2	Representación gráfica de los resultados arrojados en el ítem 2.....	58
3	Representación gráfica de los resultados arrojados en el ítem 3.....	60
4	Representación gráfica de los resultados arrojados en el ítem 4.....	61
5	Representación gráfica de los resultados arrojados en el ítem 5.....	62
6	Representación gráfica de los resultados arrojados en el ítem 6.....	64
7	Representación gráfica de los resultados arrojados en el ítem 7.....	65
8	Representación gráfica de los resultados arrojados en el ítem 8.....	66
9	Representación gráfica de los resultados arrojados en el ítem 9.....	68
10	Representación gráfica de los resultados arrojados en el ítem 10.....	69

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, las organizaciones se han visto obligadas a optimizar la gestión de recursos, con la finalidad de orientar los esfuerzos para alcanzar la competitividad a través de la integración de estrategias enfocadas en el desarrollo de procesos relacionados con la gestión del talento humano. Al respecto, cada vez más la competitividad de las empresas, depende de la capacidad de gestionar el talento humano, por lo cual, son fundamentales las herramientas que garanticen su adaptación para actuar de manera participativa y cooperativa.

En este sentido, la adopción de un estilo de liderazgo, acorde a las necesidades de los empleados, son acciones propias de la gestión de talento humano, y cuentan con complejidad debido a que inciden en el desempeño de los empleados y en el clima organizacional. Asimismo, las organizaciones son consideradas sistemas abiertos, con altos niveles de interacción y complejidad entre sus integrantes o componentes. Por estas razones, deriva la necesidad de analizar los impactos de los procesos de cambio gerencial.

Por estas razones, cada vez más se evidencia que el desarrollo de las organizaciones depende de la adaptabilidad y la capacidad de sus empleados, en un ambiente de grandes cambios. Por tales motivos, se presenta la necesidad de analizar el estilo de liderazgo y el impacto que ocasiona en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de la Empresa Petroquímica de Venezuela S.A., ubicada en la Zona Industrial Municipal Sur, municipio Valencia estado Carabobo, con la finalidad de optimizar la gestión de recursos humanos. En este orden de ideas, la investigación se enmarca en una modalidad cuantitativa, además se caracteriza por ser un estudio de campo, con un nivel de análisis descriptivo. De esta manera, a continuación se plantearán los capítulos que integran la investigación.

En el capítulo I, denominado el problema, se conforma por el planteamiento del problema. Adicionalmente, se establecen el objetivo general y específico que

fundamentaran la investigación, así como la importancia y los aportes que se obtendrán con la elaboración del presente Trabajo de Grado.

El Capítulo II, Hace referencia al marco teórico que se conforma por los antecedentes, las teorías, conceptos que fundamentan la investigación y las bases legales. El capítulo III, presenta el marco metodológico de la investigación, tipo de investigación, población y muestra, y las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Por consiguiente, en el Capítulo IV, se plantea el análisis de resultados, donde se interpretan y desarrollan cada uno de los objetivos de la investigación. Finalmente, en el Capítulo V se plantean las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los cambios generados mundialmente en los entornos caracterizados por ser cada día más complejos, globales y competitivos, obligan a las organizaciones a optimizar la gestión integral de sus recursos, económicos, tecnológicos, materiales y humanos. Al respecto, Muñoz, Verónica (2015), plantea que “las organizaciones, con la finalidad de adaptarse a los cambios generados por la globalización, han visto la necesidad de integrar estrategias orientadas a optimizar la gestión del talento humano, como recurso invaluable que garantiza la capacidad de competición de la empresa en condiciones favorables” (p.1). De esta manera, en la actualidad las organizaciones se orientan en el direccionamiento de los esfuerzos individuales para la obtención de la competitividad a través del desarrollo de procesos relacionados con la gestión del talento humano.

En este sentido, la competitividad de las organizaciones depende de su capacidad de adaptación, y de gestionar el talento humano a actuar de manera cooperativa, Estraño, Arturo (2013), plantea que “cada vez más se evidencia que el desarrollo de las organizaciones depende de la adaptabilidad y la capacidad de sus empleados a actuar de manera cooperativa, en un ambiente de grandes cambios” (p.3). Al respecto, los entornos cambiantes demandan a las organizaciones liderar de manera estratégica.

Ahora bien, la palabra liderazgo es uno de los términos más usados dentro de las organizaciones, es la palabra clave de cada trabajador ya que define al supervisor o gerente para que tenga un buen desempeño o eficacia dentro de la organización. Según Bonifaz, Cleopatra (2012):

El liderazgo es la capacidad de influir en las demás personas para el logro de los objetivos; por lo general se describen tres estilos de liderazgo: autócrata (que impone su autoridad), demócrata (que toma en cuenta la opinión de los subordinados) y el de rienda suelta (que deja actuar con libertad a sus seguidores). (p.4)

Es por ello que el gerente debe ser un líder capaz de transmitir la confianza a sus trabajadores, debido a que de esto depende la capacidad de influir en el comportamiento de sus empleados. Es importante que estos gerentes incentiven la participación de estos para así cumplir de manera eficiente su trabajo, con la finalidad de direccionar los esfuerzos individuales para obtener objetivos comunes.

De esta manera, lo importante de un buen líder no es demostrar su autoridad o dejar que sus seguidores actúen con libertad, sino que los guíe al cambio, que beneficie no solo a la organización sino al trabajador. Ya que al tener esta influencia en los trabajadores estos darán el todo por su líder, este líder les inspira la confianza a la hora de realizar un trabajo u objetivos que van acorde a las necesidades de la organización a la cual presta apoyo.

Por consiguiente, Morales (2012), citando a (Kawata, 2009), resalta que, “según sea el estilo del líder no garantiza que la elección que este escoja sea la correcta debido a que las decisiones podrían afectar a la organización, que por tener un cargo superior y ser un influyente para los demás podrá arrastrar a sus subordinados a la situación que este quiere”. (p. 11)

En referencia, los líderes que controlan las organizaciones solo buscan el beneficio propio, sin importar el desarrollo o sustentabilidad de la organización, por eso cuando se habla de cambios en la organización, ya sin duda es algo que coloca a las personas en perspectiva, debido que indica un cambio sea para bien o mal de la organización. De acuerdo a Zimmermann Arthur (2002) “A casi nadie le gusta un cambio si no comprende su finalidad y si no cree que le reditué una ganancia en forma de reconocimiento, responsabilidad, poder o mejores condiciones de trabajo.”

(p.73). esto quiere decir que a pesar que el gerente no cumpliera con sus funciones, el personal está en zozobra ante el cambio que viene, sin importar si vienen mejoras en la organización, debido a que a la mayoría de los trabajadores quieren el beneficio propio.

Es por ello que el nuevo líder debe transmitir la confianza necesaria para que el cambio sea satisfactorio y el trabajador sienta la seguridad, que a pesar que ocurra no se verá afectado y que su función se mantenga acorde a lo estipulado dentro de la organización y que solo este en espera de nuevas estrategias para mejoras o se implementen nuevas metas. Así también, sostener la situación actual en las organizaciones es ejemplo claro que en las organizaciones se encuentra un congelamiento hacia el cambio y para ello se debe trabajar en buscar la manera de descongelar las actitudes ya que afectan a la organización.

Por otra parte, según Slocum Hellriegel (2009) “el cambio suele ser difícil e implica tiempo. A pesar de los desafíos, numerosas organizaciones consiguen hacer los cambios que necesitan, pero los fracasos también son comunes” (p.492). Esto quiere decir que todo cambio lleva tiempo y no se debe hacer solo por querer hacerlos, sin un previo estudio de la consecuencia que traería estos en la organización ya que se evidenciaría el descontrol en el manejo de la organización y pretender cubrir los problemas gerenciales.

Siendo así, la gerencia moderna se debate entre dos escenarios totalmente contradictorios entre sí pero, difícilmente ignorables, por una parte, la incorporación de nuevos actores, con conocimiento y aspiraciones adquiridas en sus estudios recientes, especialmente en temas sobre el clima organizacional, y por otra parte, la pesada carga que representa la imagen de maniobra, burocracia y clientelismo que identifica las instituciones. Pese a esta realidad, para quienes se han formado en épocas recientes, resulta común manejar entre sus competencias, aspectos no

vinculados de manera directa con la misión de su empresa, pero que si determinan el éxito o fracaso de su gestión, específicamente en materia de desarrollo humano.

En este orden de ideas, en las empresas públicas también se evidencian constantes cambios gerenciales, debido a que estas personas que ocupan altos puestos son llamados desde el Ejecutivo sea tanto el Nacional como el Regional, a cumplir nuevas funciones dejando los puestos a la deriva. A raíz de los nuevos nombramientos se ven afectadas la continuidad de las metas, debido a que estos líderes vienen con nuevos objetivos y criterios, lo cual genera incertidumbre al trabajador. Sin embargo, existen empresas con rotaciones periódicas de cargos gerenciales, es por ellos que en la investigación se tratara como el estilo gerencial impacta en los cambios de la Industria Petroquímica.

De esta manera, la empresa Petroquímica de Venezuela S.A. (PEQUIVEN S.A.) ubicada en la Zona Industrial Municipal Sur, municipio Valencia estado Carabobo, que es la gerencia encargada de prestarle los servicios básicos (agua, luz, impresión, comedor, correspondencia) y de infraestructura a la sede corporativa de Pequiven, se evidencia la presencia de contantes cambios gerenciales, los cuales impactan en la gestión de la misma.

Es por esto, que es fundamental evaluar las conductas de las personas que trabajan en esta gerencia para determinar el impacto del cambio gerencial y del estilo de liderazgo empleado por el gerente, con la finalidad de analizar la incidencia de los cambios en el cumplimiento de las metas propuestas a corto y largo plazo. Por estas razones, la investigación se sustenta en conocer el comportamiento de cada unidad que está adscrita a la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios con la finalidad de describir si los cambios en el estilo gerenciales afectan las tareas que estas realizan o los procesos y proyecto que se llevan en dicha gerencia.

Formulación del Problema

Es necesario plantearse las interrogantes que acarrearán estos cambios dentro de la organización.

¿Cómo afectan los cambios gerenciales a los trabajadores de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios?

¿Cuál es el impacto del estilo de liderazgo en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios?

Objetivo de la Investigación

Objetivo General

Analizar el estilo de liderazgo y el impacto que ocasiona en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de la Empresa Petroquímica de Venezuela S.A., ubicada en la Zona Industrial Municipal Sur, municipio Valencia estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Explicar el proceso de cambio gerencial en el Recurso Humano de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios.

Evaluar empleando la matriz DOFA los cambios gerenciales y los efectos que ocasiona a la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.

Describir como el estilo de liderazgo afecta a los trabajadores de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios con los cambios gerenciales.

Justificación de la investigación

A raíz de los cambios que ocurren actualmente en las organizaciones es prioritario identificar el impacto ocasionado en gerencia. Es por ello, que se plantea la importancia de indagar el comportamiento de la organización como respuesta a los cambios de estilos de liderazgo, los cuales influyen de alguna manera en las necesidades de la empresa debido a que la resistencia del cambio coloca un ambiente no saludable para las funciones que cada uno cumple.

Por tales motivos, es fundamental analizar cuáles serían los principales conflictos que acarrearía la forma de gerenciar la organización y el impacto que este genera en ella. En el caso de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de la empresa Petroquímica de Venezuela S.A. se conocerá a través de esta investigación, el impacto que tiene el estilo gerencial que desempeñan estos líderes, y si el cambio constante perturba de forma alguna su desempeño dentro de la organización.

Por estas razones, se justifica la presente investigación la cual se fundamenta en analizar el estilo de liderazgo, y el impacto que ocasiona en la Gerencia. Asimismo, la presente investigación cuenta con aportes de índole teórico, metodológico. Entre los aportes teóricos la investigación conduce a apoyar teorías que fundamentan el estilo de liderazgo como necesidad y factor importante en las organizaciones. Así también, entre los aportes metodológicos el estudio brinda antecedentes teóricos y conocimientos científicos a futuros investigadores, relacionados con la línea de investigación. Al respecto, la investigación cuenta con aportes prácticos, debido a que permite determinar como el estilo de liderazgo afecta a los trabajadores de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios con los cambios gerenciales.

De esta manera, a nivel institucional la presente investigación, brinda aportes tanto a los empleados de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de la

Empresa Petroquímica de Venezuela S.A., debido a que busca analizar el impacto de los estilos de liderazgo, resaltando la necesidad para las empresas de garantizar la optimización del clima laboral, debido a que el liderazgo influye en altos niveles de satisfacción, aumenta la calidad, productividad, y eficiencia de sus jornadas laborales. Finalmente, la presente investigación, sirve como aporte a la Universidad de Carabobo, debido a que contribuye a la línea de investigación, así como a futuros investigadores directamente relacionados con el tema.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta el marco teórico que fundamentara la presente investigación, el cual se encuentra conformado por antecedentes, bases teóricas y bases legales que sustentan la Investigación. Según Arias, Fidias (2012), “El marco teórico de la investigación o marco referencial, puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar” (p.26).

Antecedentes de la Investigación

Por consiguiente, se plantean los antecedentes de la investigación, los cuales, según, Arias, Fidias (2012), “se refieren a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio” (p.26). Para el desarrollo de los distintos antecedentes de la investigación, se realizó una búsqueda en trabajos de pregrado tanto a de la Universidad de Carabobo como de otras instituciones internacionales, con el fin de que orienten con el desarrollo del presente estudio.

Ríos, C., Rubiano, V., Chinchilla, D. (2014), Presentaron un Trabajo Especial de Grado titulado “Liderazgo Transformador, Bienestar y Perdurabilidad Empresarial: Estudio Grupo Bolívar”, para optar por el título de Licenciados en Administración en la Universidad del Rosario, Escuela de Administración. Colombia. En esta investigación se busca estudiar cómo afecta el liderazgo a dicha organización con la finalidad de identificar que riesgos o factores traerían como consecuencia.

De esta manera, como metodología de investigación, el autor utilizo la modalidad cualitativo – interpretativa dada la naturaleza de la investigación la cual

involucra procesos de índole humano cultural. Siguiendo el método seleccionado se realizó una revisión de la bibliografía y los antecedentes de estudios relacionados con el tema con la finalidad de establecer el conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte a la investigación. Asimismo, se efectuó un trabajo de campo que paso por el análisis de contenido de los documentos formales de la institución donde se llevó a cabo el estudio, y de las entrevistas en profundidad realizadas al personal con responsabilidad.

Siendo así, se puede concluir que en esta investigación se describe como el liderazgo afecta a las organizaciones y como hace un cambio en su cultura organizacional, todo esto basado en los estudios realizados al Grupo Bolívar donde especifica que al tener un enfoque de lo que es el liderazgo y como aplicarlo. Teniendo estos términos definidos se estudia cuál es la influencia que tiene el líder en la organización y su funcionamiento, ya que se quiere diferenciar del resto de las organizaciones y como trabajar de la mano con el capital humano para tener un enfoque concreto en relación con el liderazgo.

En este sentido, se evidencia que existe una relación entre la presente investigación y el estudio planteado, debido a que ambos resaltan la importancia de analizar el impacto del liderazgo en la gerencia. La investigación de los autores antes mencionados, es importante, de manera que exponen los motivos de como un estilo gerencial cambia un comportamiento organizacional con la finalidad de llevar a las organizaciones a contar con un enfoque claro de lo que necesitan para tener éxito a nivel productivo como capital humano.

Siendo así, Flores, E. (2014), presento un Trabajo Especial de Grado titulado “El Estilo de Liderazgo de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura”. Para optar por el título de Licenciado en Educación Mención Lengua y Literatura en la Universidad de Piura, Facultad de Ciencias de la Educación. Perú. La caracterización del problema surge de la necesidad de evaluar como el estilo de liderazgo por parte de

los directores de los Colegio Parroquiales de Piura y cómo afecta en el desempeño de las labores que se desarrollan en dicha organización.

De esta manera, con lo antes expuesto se evidencia como el estilo de liderazgo afecta de distintas maneras los canales regulares de comunicación. Asimismo, el estilo gerencial o de dirección que afecta a los colegios parroquiales de Piura, repercute en los docentes, por tales motivos se percibe como el estilo de cada uno de los directores influye en el comportamiento del personal que allí labora, a partir de esto se ve como el estilo de liderazgo de cada director afecta o motiva al personal bajo su mando

A pesar de ser una investigación de la Facultad de Ciencia de la Educación, se evidencia como el estilo de liderazgo no solo afecta a las organizaciones empresariales, sino también a la parte educativa u otro tipo de organización. Es por esto, que dependiendo del líder se obtendrá resultado diferente ya que cada uno de estos viene con un estilo de liderazgo diferente. Al respecto, se vincula ampliamente con esta investigación en desarrollo porque evidencia que los problemas no solo afectan a las empresas sino a todo tipo de organización.

Caraballo, N., Carrasco, Y. y Gil, I. presentaron un Trabajo Especial de Grado titulado “Estudio del Liderazgo Basado en Principios en una Empresa del Estado Carabobo” (2013). Para optar por el título de Licenciadas en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Venezuela. Se evidencia como los problemas de liderazgo afectan la administración lo cual conlleva a analizar si los jefes cumplen sus roles como líderes de esta organización.

De esta manera, el autor resalta como conclusión que los líderes de la organización no son de líderes naturales sino que son supervisores impuestos por la alta gerencia en donde se evidencia la falta de experiencia en el manejo de personal lo cual impacta de alguna manera con las funciones que estos cumplen, debido a que no

están conforme con los estilos gerenciales empleados. Con esta investigación se evidencia que los problemas de los estilos gerenciales afectan no solo a las empresas públicas sino a las privadas y de alguna manera se vincula con el presente estudio.

Zaida I. Berdecía Cruz, Joyce R. González-Domínguez, y Carlos Rubén Carrasquillo Ríos, (2013), en la investigación titulada “Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiples en Empresas Puertorriqueñas”, artículo científico publicado en la Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo. El presente artículo es científico y su objetivo es identificar los estilos de liderazgo de sus ejecutivos y su relación con el éxito organizacional en periodos de crisis económicas. La metodología aplicada en el estudio principal es de enfoque cualitativa basado en el diseño de estudio de casos, mediante la técnica de grupos focales a los ejecutivos de tres empresas puertorriqueñas reconocidas como parte de los 20 Mejores Patronos. Cada grupo focal fue transcrito y sometido a la técnica de análisis de contenido. Los resultados del estudio muestran que el estilo con mayor presencia en los tres grupos ejecutivos fue el Liderazgo Transformacional, seguido por el Liderazgo Transaccional, mientras que ninguno de los ejecutivos hizo expresiones que pudieran ser categorizadas bajo el Liderazgo Laissez-Faire.

En este sentido, los autores plantean como conclusión, que el grupo de ejecutivos de cada una de estas empresas manifiesta los estilos Transformacional y Transaccional, en sus opiniones, comportamientos y prácticas. Entonces, los resultados de este estudio confirman, para tres empresas puertorriqueñas, que estos estilos poseen relación con el éxito organizacional. Por otro lado, pudiéramos inferir que el éxito organizacional de estas ha sido posible, en parte, debido a la ausencia del estilo Laissez-faire, ya que ninguno de los grupos ejecutivos manifestó expresión alguna que pudiéramos vincular al mismo.

De esta manera, se evidencia la vinculación directa de la investigación con el presente artículo científico debido a que ambos manifiestan la necesidad de evaluar

los impactos del estilo de liderazgo en el éxito de las organizaciones, entre los principales aportes que resaltan en el artículo se encuentran premisas y expresiones que demuestran uno u otro estilo de liderazgo, las diferencias entre los ejecutivos y, el impacto de estos estilos en el éxito organizacional.

Rodrigo A. Zarate y Sergio Matviuk, (2012), La Inteligencia Emocional de los Líderes Latinoamericanos, artículo científico publicado en la Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo. El presente estudio se fundamenta en el objetivo de analizar la inteligencia emocional de los líderes latinoamericanos, parte del concepto de inteligencia emocional como la habilidad de los individuos de lidiar con las emociones.

Siendo así, esta investigación aplica el instrumento desarrollado por Wong y Law (2002) y en total se obtuvo una muestra de 439 participantes dividida en dos países, Colombia con 339 participantes y Chile con 100 participantes. El instrumento de Wong y Law (2002) ha sido probado y validado por varios autores en varios estudios y como resultado de esta validez, puede ser usado en las áreas de gerencia, liderazgo y comportamiento organizacional.

Por tales motivos, el autor plantea como conclusión que los resultados sugieren que aunque las fortalezas y debilidades en cuanto a inteligencia emocional son similares para los dos países, aun así existen diferencias marcadas entre los dos. Adicionalmente, los resultados sugieren que al interior de cada país las diferencias de género son notorias y significativas. Al respecto, se evidencia la vinculación directa del estudio con el artículo debido a que resalta el impacto del liderazgo en el comportamiento organizacional.

Ricardo Prada Ospina, (2013). La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones. Artículo científico publicado en la Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo. Este

artículo científico explora la situación del directivo en el momento actual y sus relaciones con los trabajadores y el dinamismo de estos tiempos así como la aplicación del liderazgo.

Es por ello, que la investigación obedece a un estudio de campo, con el objetivo de actualizar los conocimientos existentes sobre este tema. El autor realizó una encuesta en varias empresas tanto del sector de servicio como de industria, acerca de los elementos más importantes relacionados con esta situación. Como resultado de la revisión realizada se propone que se incluya al individuo en toda gestión de mejoramiento empresarial y que una vez dicho proceso personal sea revisado, aplicado y comprometido con un proceso de permanente mejoramiento, y a través del servicio desinteresado hacia los demás, con la finalidad de ofrecer un mayor aporte de liderazgo.

Finalmente, el autor plantea como conclusión, que una buena disciplina de liderazgo es un ejercicio de apoyo y entrega hacia los demás de tal forma, que mediante su apropiada aplicación permite permear un comportamiento hacia todos e influir positivamente o negativamente en un grupo específico, con la finalidad de alcanzar y en conjunto los objetivos propuestos a través de las de metas previamente establecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo.

En este orden de ideas, Morales, Luis (2012), En su investigación titulada, "La comunicación con liderazgo y la productividad de las empresas", presentado en la Universidad Central de Venezuela, como requisito para optar al título de Magister en Ciencias de la Comunicación. El autor busca determinar la relación entre el estilo de liderazgo en la comunicación y la productividad en las empresas de alimentos y bebidas, en el sector manufacturero, en el cual se establece como objetivo general; caracterizar el estilo de liderazgo de comunicación en las empresas de alimentos y bebidas del sector manufacturero en el estado Lara; y finalmente, identificar los

factores que inciden en la productividad en las empresas de alimentos y bebidas sector manufacturero.

Por estas razones, dicho estudio es de carácter descriptivo con diseño de campo, basado en una población integrada por cuarenta y ocho (48) empresas, utilizando una muestra intencional constituida por nueve (09) empresas y específicamente en el departamento de Producción integrado por: Dos (2) gerentes, dos (2) supervisores, cinco (05) operarios de las empresas de alimentos y bebidas, en el sector manufacturero.

Según el contexto el autor concluyó, que el estilo de liderazgo comunicativo predominante es el democrático y los factores que tienen mayor incidencia sobre la productividad son los humanos, tomando en consideración la contextualización de las competencias humanas para agregar valor al trabajo productivo. Entre los principales aportes de la investigación, se encuentra la importancia del liderazgo como parte de las competencias del gerente evidenciándose la relevancia de promover un compromiso, tanto individual como organizacional de la gerencia para incorporar y promover el fomento de las habilidades y competencias, de los gerentes con la finalidad de aumentar la productividad y eficiencia de los procesos en pro del logro de los objetivos.

Aliendres, Jennis (2012), en su investigación denominada, “Relación Estilo de Liderazgo y Valores en la Gerencia”, Trabajo de Grado presentado en la Universidad Nacional Experimental de Guayana para optar al grado de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Este trabajo de grado tiene el propósito de diagnosticar variables influyentes en el éxito de las organizaciones, como son: el Estilo de Liderazgo y, por otro lado, los Valores individuales, para determinar la correlación entre ambas variables.

Según el contexto, la investigación realizada es de campo, con un alcance descriptivo y correlacional, para el análisis de los Valores individuales se aplicó el

instrumento Inventario de Valores APOLO, diseñado por Romero (1988), el cual está basado en la clasificación de los Valores en tres dominios motivacionales: Afiliación, Poder y Logro. Por otra parte, se determinó el Estilo de Liderazgo predominante a través del instrumento “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ) o Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, versión 5x, diseñado por Bass y Avolio (1995), el cual evalúa esta variable bajo el enfoque Transformacional, Transaccional y “Laissez Faire”; este instrumento contempla dos versiones: la autoevaluación del Líder y la visión de sus colaboradores (Visto por otros). Luego de aplicar los instrumentos, en Gerentes y Supervisores de la empresa Orinoco Iron, se calculó la correlación entre los Valores individuales (terminales e Instrumentales), y el Estilo de Liderazgo Transformacional, que fue el predominante.

Es por ello, que se puede concluir a partir de los resultados que sólo se obtuvo una tendencia hacia una correlación positiva con el Valor Logro Instrumental, sin embargo, resultó ser no significativa (0,31); lo cual permite concluir que, basado en los datos recolectados y analizados por la investigadora, no existe una relación directa entre las variables estudiadas en Orinoco Iron, en el período de la realización del trabajo de campo.

Finalmente, la investigación guarda relación con el estudio debido a que evidencia la importancia de determinar los estilos de liderazgos y su impacto sobre la gestión de recursos humanos de las empresas. Entre los principales aportes de la investigación, se encuentra un modelo que se asocia de manera directa con los actuales enfoques administrativos, que contemplan temas tales como: la necesidad de cambio organizacional de gran rapidez, la innovación tecnológica, la orientación hacia los procesos organizacionales, entre otros.

Ayoub, José. (2011), en su libro titulado “Estilos de Liderazgo y su Eficacia en la Administración Pública”. Plantea sobre una base teórica empírica sólida, los comportamientos de liderazgo que utilizan los servidores públicos y como impactan sobre los distintos criterios de desempeño dentro de la administración pública. El

objetivo se centra en analizar el liderazgo cercano que se desarrolla entre un líder y un subordinado al tratarse de un campo escasamente explorado por la ciencia política.

La investigación, se fundamenta en el paradigma cuantitativo diseñada para identificar, usando un modelo de liderazgo de alcance pleno, cuales son los estilos de liderazgo que ejerce la gerencia de las organizaciones públicas, además de determinar el estilo más eficaz incrementando medidas de desempeño como el esfuerzo extra, la eficacia y la satisfacción. Asimismo, el estudio aporta a la investigación, los principales aspectos teóricos y doctrinales del liderazgo, donde se establece el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño de los empleados.

Bases Teóricas

Según Arias, Fidias (2012), destaca que “las Bases Teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque abordado, para sustentar o explicar el tema planteado” (p.106). A continuación se presentan las referencias teóricas y conceptos, que fundamentan la investigación para su posterior desarrollo.

Las organizaciones

Según, Rodríguez (2013), la define como “la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones” (p.25). Al respecto, las organizaciones, pueden definirse como una coordinación de actividades que realiza un grupo de personas con fines específicos, los cuales deben estar planificados, de esta manera la coordinación y planificación, cuentan con un papel fundamental para garantizar el éxito en las organizaciones.

En este sentido, Chiavenato, (2009) plantea que las organizaciones “son unidades sociales (agrupaciones humanas) construidas intencionalmente para alcanzar

objetivos específicos” (p.54), esto significa que las organizaciones se proponen planes para conseguir determinados objetivos, los cuales son llevados a cabo por grupos de personas que direccionan sus esfuerzos individuales al cumplimiento de los objetivos comunes. Por otra parte, Rodríguez (2013), considera que dependiendo de su misión, pueden clasificarse en:

Organizaciones con ánimo de lucro y organizaciones sin fines de lucro. Las empresas mercantiles son los ejemplos característicos de organizaciones con ánimos de lucro. Las organizaciones sin ánimos de lucro son aquellas que ejercen una función social, éstas buscan especialmente satisfacer alguna necesidad de la sociedad donde estén inmersas (p.26).

Se puede afirmar entonces que la organización es una formación social de personas que se diferencian claramente por sus funciones y por sus relaciones jerárquicas, en la que se establecen formalmente un conjunto de normas que permiten unas relaciones de convivencia estables, se fijan o aceptan unos objetivos comunes y unos medios para conseguirlos de una forma racional y ordenada, a la vez que se asume una autoridad elegida que dirija y coordine los esfuerzos de todos los miembros hacia la consecución de los objetivos.

El Gerente racional en las organizaciones

Según Otero (2010), la racionalidad puede entenderse como “una disposición de los sujetos capaces de lenguaje y de acción. No obstante, siempre que se hace uso de la expresión racional se supone una estrecha relación entre racionalidad y saber” (p.7). De esta manera, la racionalidad puede definirse como una característica única de los seres humanos, la cual se relaciona con el conocimiento. Más adelante, Otero (2010), establece que el saber “tiene una estructura posicional: las opiniones pueden exponerse explícitamente en forma de enunciados. Las personas capaces del lenguaje y acción hacen uso del conocimiento con la finalidad de expresar lingüísticamente un saber” (p.8). De esta manera, se considera la racionalidad una cualidad propia de los gerentes, la cual manifiestan con la capacidad de transmitir por medio del lenguaje el

conocimiento, competencias, y aptitudes que poseen. En este orden de ideas, Otero (2010), resalta que, la racionalidad es

Inherente a la práctica comunicativa remite a diversas formas de argumentación y posee connotaciones que se remontan a la experiencia de la capacidad de aunar sin coacciones y de generar consenso que tiene un habla argumentativa en la cual los participantes de la comunicación superan sus subjetivos puntos de vistas y llegan a un acuerdo” (p.8).

Consecuentemente, se resalta que la racionalidad también se sustenta en la comunicación, como medio que permite manifestar de manera lógica, coherente sus conocimientos, para comunicarse de manera argumentativa. Fernández (2011), establece la racionalidad como “una cualidad obligatoria del gerente que le permite expresarse de manera consecuente demostrando su saber, además de evidenciar legitimidad, justicia, y veracidad en sus juicios” (p.11). La racionalidad contribuye a fortalecer la confianza de los empleados sobre el gerente como figura de liderazgo. De esta manera, la racionalidad en los gerentes debe formar parte de las competencias, como parte de la acción comunicativa, la cual permite obtener la confianza de los empleados incrementando las posibilidades de coordinar las acciones sin recurrir a la coerción y de solventar consensualmente los conflictos.

Competencias

López (2009), define competencias como “la conducta laboral demostrada (experiencia) en cierto tipo de situaciones y mercados, el mejor predictor del desempeño, y por lo tanto, el mejor predictor de contribución al negocio a nivel de las personas” (p.58). En este sentido, las competencias pueden definirse como las habilidades, destrezas, y capacidades ante situaciones específicas con que cuentan los empleados para asumir las responsabilidades inherentes a un cargo. Por otra parte, Fernández, (2011), establece que las competencias “se refieren a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto”

(p.8). Así también, las competencias hacen referencia a las capacidades de los empleados a asumir con éxito las responsabilidades y tareas propias de cada cargo.

En este sentido, Sandoval (2011) señala que el término “Competencia deriva de la palabra latina *competere*, ésta en español tiene dos verbos, *competere* y *competir* que se diferencian entre sí a pesar de provenir del mismo verbo latino *competere*” (p.17). Asimismo, el término competencias tiene su origen en los verbos *competere* y *competir*, ambos denotan capacidad. Pero un concepto generalmente aceptado por según la Organización Internacional del Trabajo (2010), sobre el término competencia, la define como la “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

De esta manera, para Vargas (2010), “la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada” (p.21). Al respecto, los empleados que demuestren competencias en la realización de las actividades asignadas cuentan con una capacidad real para asumir el cargo de manera exitosa, dejando de un lado las probabilidades. Por su parte, López, también la define como la “característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación”, la competencia laboral se pone en práctica de forma integrada dentro de un entorno de trabajo: aptitudes, rasgos de personalidad y conocimiento adquirido, una persona competente cumple con la efectividad para asumir con éxito las responsabilidades asignadas. En este contexto Wettel (2011), expresa que:

El trabajador actual ya no puede responder únicamente a los requerimientos de las tareas específicas de un puesto de trabajo sino que debe ser capaz de afrontar con éxito las eventualidades que surgen en el desempeño del mismo. Ciertamente, ya no basta con cualificaciones técnicas o funcionales (p.62).

En este sentido, un trabajador competente, además de estar capacitado para asumir de manera eficiente las responsabilidades asignadas, debe estar preparado para

resolver de manera exitosa las eventualidades que surgen de manera inesperada. Más adelante Vargas (2010), establece que la competencia laboral es básicamente, “cierta capacidad que permiten a una persona realizar tareas con un nivel de efectividad esperado por quienes evalúan los resultados de estas tareas” (p.13).

De esta manera se puede resaltar que la competencia son las aptitudes de los empleados, las cuales los destacan en su desempeño laboral, son todas las habilidades, conocimientos, aptitudes con que cuenta un empleado, las cuales deben ser inherentes al cargo y a sus responsabilidades.

Competencias Gerenciales

Por su parte, Sandoval (2011), define competencia gerencial como “una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales” (p.17). El presente autor identifica dentro de actitudes seis competencias específicas a nivel gerencial, como son comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, conciencia global y manejo de personal.

Por consiguiente, López, (2009), establece que “se pueden denominar competencias gerenciales, o lo que el mercado laboral determina como el perfil de competencias que un gerente debe contemplar, en el cual se encuentra un conjunto de competencias que de manera reiterativa están presentes en los que toman decisiones” (p.59), al respecto, en todas y cada una de las organizaciones, es fundamental definir las competencias y cualidades que los gerentes deben poseer, debido a que como partes primordiales cuentan con mayores responsabilidades. Wettel (2011) citando a (Moody 1990), entre ellas se encuentran: Habilidades de dirección, liderazgo, toma de decisiones, gestión de talento humano, planeación estratégica. Por estas razones, resalta según el presente autor que los gerentes competentes deben poseer

capacidades de planificación, liderazgo y toma de decisión, cualidades que facilitan el cumplimiento de objetivos gracias al direccionamiento de esfuerzos. Sin embargo, López, (2009:59), plantea entre las competencias gerenciales las siguientes:

Servicio al cliente: Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades basadas en las necesidades del cliente, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de éste.

Efectividad Personal: Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia para lograr resultados.

Toma de decisiones: Tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas.

Trabajo en equipo: Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.

Desarrollo de personas: evaluar necesidades de desarrollo, identificar trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, manejar trabajo en equipo efectivo.

Liderazgo: Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, autoridad, distribución de responsabilidades.

De esta manera, como competencias gerenciales se puede definir como las habilidades, cualidades, y capacidades de los gerentes para gestionar los recursos a su disposición de manera eficiente. En la investigación, las competencias gerenciales, deben estar orientadas a la gestión eficiente del recurso humano.

Liderazgo

Existen muchas definiciones del termino de liderazgo, ya que va a depender de que disciplina se refiere, pero sin duda alguna todas terminan en un mismo punto: que el líder es el que impulsa la transformación, el cambio o el enfoque dentro de una organización. Para definir que es el liderazgo se cita a Newstrom, John (2011) “es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos” (p.169). Esto dice que los líderes influyen en las demás personas que están a su cargo y pueden llegar a estimular a estas para que cumplan las metas de manera más eficaz o precisa.

Al citar a Bonifaz, Cleopatra (2012) “El liderazgo es el proceso que se da entre un líder y sus seguidores por medio de la influencia, pero logro de los objetivos corporativos, inculcando el cambio” (p.10). Se mantiene lo expuesto por el autor anterior que sigue diciendo que es la influencia es la que permite que el líder apoyado de sus seguidores consiga los objetivos de la organización.

Citando a Caraballo, N., Carrasco, Y. y Gil, I. en su Trabajo de Investigación Estudio del Liderazgo basado en principios en una empresa del estado Carabobo (2013) que cita a su vez a Sánchez y Pérez (2004), enfatizan que “El liderazgo es influenciar en el comportamiento de personas o grupos, para alcanzar objetivos”(p.39). Independientemente de las definiciones que varios autores describan que es el liderazgo, se mantiene que el líder es la persona que influye en un grupo de personas para conseguir los objetivos propios o de la organización debido a su estatus, cargo o poder esta podrá logra lo deseado sea bueno o no para la organización ya que conlleva a todos al camino que este requiere.

Importancia del Liderazgo

El liderazgo es importante para cualquier organización ya que con unos buenos líderes dentro de la organización puede a enfocar los objetivos o metas de una manera

que todo el personal se involucre en pro de la organización. En otra parte el autor Newstrom, John (2011) cita lo siguiente:

El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no la agota. La función principal de un líder es influir en los demás para que busquen de manera voluntaria objetivos definidos (de preferencia con entusiasmo). Los administradores también planean actividades, organizan estructuras adecuadas y controlan recursos. Además, ocupan puestos formales, en tanto que cualquiera pueden usar su influencia informal mientras actúa como líder. Los administradores alcanzan resultados mediante la dirección de las actividades de otros, mientras que los líderes crean una visión e inspiran a otros para alcanzar esta visión y crecer ellos mismos más allá de sus capacidades normales (p.170)

Todo esto indica que tener un buen líder dentro de la organización ayuda a incentivar a los trabajadores a cumplir con las metas propuestas, es decir, el líder dentro de la organización influye en la visión de los trabajadores e inspira a que cumplan las funciones de una manera más eficaz, sin necesidad de estar dirigiendo constantemente a la persona. Para que los objetivos principales de la organización se cumplan, sin la necesidad de estar en una constante evaluación, se necesita una dirección adecuada para que se cumplan estos, aquí es donde influye el líder que busca provocar en los trabajadores razones para que cumplan con sus funciones de una forma eficaz en beneficio de la organización.

Estilos de Liderazgo

De esta manera, según, Aliendres, (2012), “el estilo de liderazgo correcto no existe, en virtud a la interdependencia de la situación específica, de los individuos con quien se trata y de la propia personalidad” (p.37). En este sentido, los estilos de liderazgo pueden ser combinados como respuesta a las necesidades de la población a liderar. Más adelante, Aliendres, (2012), también plantea que “un amplio rango de

Estilos puede ser igualmente adecuado, por lo cual el gerente se identificará con un Estilo particular de acción para comprender los objetivos y operacionalizar la toma de decisiones en la organización, en un marco administrativo determinado” (p.37). Por su parte, la teoría de Bass y Avolio (2004), distingue tres Estilos de Liderazgo: el Transformacional, el Transaccional y el "Laissez Faire".

Líder Transformacional: Esta teoría establece que el líder Transformacional guía a los seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen. En efecto, el líder Transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes.

Líder Transaccional: El Liderazgo Transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan con base a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas, e implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores. Los supuestos subyacentes en este Estilo de Liderazgo refiere a personas motivadas por premios o castigos, y el propósito de los subordinados es seguir y hacer lo que el líder solicita; aunque los castigos nunca se mencionan, forman parte del sistema formal.

Líder "Laissez Faire": se caracteriza porque el líder renuncia al control y permite a los subordinados tomar las decisiones (también es traducido como “dejar hacer”).

Asimismo, a pesar que según el autor existe diversos estilos de liderazgo, todos con características diferenciadoras, en algunos casos se pueden presentar patrones que integran las características de diversos estilos, logrando una combinación de estilos de liderazgo. La adopción de los diversos estilos de liderazgo, obedece al incremento de la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos, la eficacia y efectividad de la organización.

Conducta

El objetivo principal de un líder es guiar a sus seguidores a cumplir con las funciones de manera eficaz, desde este punto de vista Newstrom, John, (2011) “un liderazgo exitoso depende más de la conducta, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales” (p.171), esto quiere decir que la manera de como acciona el líder dentro de la organización y como lleva a sus seguidores a cumplirla va a evidenciar los resultados más allá de lo propuesto, debido a que esta conducta inspirara a los demás a seguir sus pasos y cumplir las funciones asignadas para completar las metas. El líder necesita tener la conducta adecuada al potencial que lo requiere la organización, porque él será la persona clave que influirá a los trabajadores a seguir sus lineamiento y poner en práctica las habilidades que estos tienen tanto en lo técnico, humano y conceptual.

Por otra parte, Chiavenato (2009), define al Liderazgo como “la influencia interpersonal que se ejerce en una situación, y es dirigida por medio del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar uno o diversos objetivos específicos” (p. 458). En este sentido, el liderazgo depende tanto de la conducta, habilidades, y competencias de los gerentes, con la finalidad de direccionar de manera eficiente los esfuerzos individuales del recurso humano para facilitar la obtención de los objetivos comunes de las empresas.

Matriz DOFA

La matriz DOFA permite la identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Según Salazar (2010), la primera fase requiere que el analista observe de forma objetiva lo que ocurre en una compañía. “Luego, en conjunto con los otros miembros de la organización hará notar los problemas. Muchas veces esto ya fue realizado previamente: y por ello es que se llega a invitar al analista” (p.4).

Asimismo, Salazar, (2010), establece que “las oportunidades son aquellas situaciones que el analista considera que pueden perfeccionarse mediante el uso de los sistemas de información computarizados. Al aprovechar las oportunidades, la empresa puede lograr una ventaja competitiva o llegar a establecer un estándar industrial” (p.7). Asimismo, la tipificación de las debilidades y fortalezas son un componente importante de la primera fase, debido a que son los problemas internos de las empresas, mientras que las oportunidades y amenazas representan la parte externa requiriendo una visión holística. En un comienzo, se deberá revelar lo que la empresa intenta realizar, luego estará en posibilidad de determinar si el uso de los sistemas de información apoyaría a la empresa para alcanzar sus metas, el encaminarla a problemas u oportunidades específicas.

Bases Legales

A continuación, se presentan los fundamentos legales que respaldan la presente investigación, que hace referencia al conjunto de normas legales que respaldan las pequeñas y medianas empresas. De esta manera, la presente investigación está debidamente regulada en la Legislación Venezolana, Constitución de la República Bolivariana de Venezuela promulgada en el año 1999, bajo Gaceta Oficial número 5.453, en su artículo 83, establece que:

La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa, y el de cumplir con las medidas sanitarias y de saneamiento que establezca la ley, de conformidad con los tratados y convenios internacionales suscritos y ratificados por la República.

De esta manera, se resalta la vinculación del presente artículo con la investigación, debido a que se establece que toda persona tiene derecho a la

protección de la salud física y mental, donde es responsabilidad del estado promover políticas orientadas a aumentar la calidad de vida de las personas. En este sentido, es importante mencionar el artículo 87 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el cual contempla que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Por estas razones, se puede observar que es deber de los patrones y patronas garantizar las condiciones de seguridad e higiene, con la finalidad de proteger a los empleados brindando un entorno de calidad, seguridad y defensa de sus derechos. Así mismo, es fundamental mencionar la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, promulgada en el año 2012, bajo Gaceta Oficial número 8.938, donde en su artículo 43, establece como responsabilidad objetiva del patrono:

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral.

Al respecto, se resalta la obligación de los patrones y patronas a garantizar un ambiente laboral con condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo, que permita el pleno desenvolvimiento y cuente con garantías de protección. Finalmente,

es fundamental mencionar la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, promulgada en el año 2005, bajo Gaceta Oficial número 38.236, la cual según su artículo 1, Tiene por objeto, “Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales”.

Siendo así la presente Ley, se encarga de plantear las normas orientadas al garantizar condiciones óptimas dentro del ambiente laboral, por estas razones, es fundamental mencionar el artículo 59, de la presente Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, el cual establece que:

Artículo 59. A los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que: 1. Asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales. 2. Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía. 3. Preste protección a la salud y a la vida de los trabajadores y trabajadoras contra todas las condiciones peligrosas en el trabajo. 4. Facilite la disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas; así como para la capacitación técnica y profesional. 5. Impida cualquier tipo de discriminación. 6. Garantice el auxilio inmediato al trabajador o la trabajadora lesionado o enfermo. 7. Garantice todos los elementos del saneamiento básico en los puestos de trabajo, en las empresas, establecimientos, explotaciones o faenas, y en las áreas adyacentes a los mismos.

Al respecto, el presente artículo guarda relación directa con la investigación, planteando las normas que regulan condiciones idóneas dentro del ambiente laboral,

con la finalidad de garantizar la protección integral de la salud de los empleados, atribuyéndole al empleador la responsabilidad de proveer espacios laborales que cuenten con condiciones de seguridad, higiene óptimas para el desempeño de las actividades.

Definición de Términos Básicos

Actitudes: Es el sentimiento y creencia que determinan principalmente como los empleados perciben su ambiente, se comprometen con acciones proyectadas y se comportan. Esto quiere decir que es la manera como el líder y su estilo influyen en el trabajador para que se comprometa con la empresa y tengan una visión clara de cuáles son sus funciones.

Empleado: Se entiende por empleado a aquella persona que desempeña un trabajo, destino o empleo para otro, a cambio de un salario.

Estrategias: Es el conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo, que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. (Chiavenato, 2009).

Modelo: Es la persona que sirve como sujeto objetivo que alguien desea emular; o como la representación de un proceso o sistema que muestra las variables más importantes a fin de proporcionar los detalles dentro del sistema, esto afirma lo antes expuesto: que el trabajador trata de emular o se identifica con el líder y apoya las directrices que este emite en pro de la organización.

Organización: Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico. (Chiavenato, 2009).

Plan: Es la determinación de algunos objetivos precisos y de los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado. (Chiavenato, 2009).

Planificación: Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción. (Chiavenato, 2009).

Retroalimentación: En toda organización se requiere que el esfuerzo transmitido por el trabajador sea recompensado, ya que estimula al trabajador a continuar enfocado con esta, para esto es necesario que exista la retroalimentación que según Bonifaz, Cleopatra (2012). “es la respuesta a un mensaje. En este proceso se comparten sugerencias, preocupaciones y observaciones” (p.119).

Satisfacción. Estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa, recibida respecto a la inversión realizada.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es el acto de descubrir las partes, categorías o clases que conforman un objetivo de estudio, o en su defecto describir la relación que pueda existir entre ese objeto de estudio con otros ya existentes. La investigación científica debe concentrar las condiciones para ser fiable, objetiva y válida internamente a través del estudio de los hechos, la relación de los mismos, los resultados alcanzados y las evidencias propias encontradas en función al problema investigado; por tanto, es pertinente precisar la constitución de procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se procura dar respuesta a las interrogantes objeto de la investigación.

Diseño de la Investigación

Considerando los objetivos especificados de manera primaria, la investigación se encausa hacia una investigación descriptiva. Por cuanto, este diseño de investigación proporciona no solo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio, para dar continuación al análisis e interpretación de los resultados de ésta investigación.

Una definición contenida en el Manual de Trabajo de Grado, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006) la cual expresa, que: Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p. 11)

Para reforzar este criterio, se consultó a Méndez, C. (2003), quien indica que la investigación descriptiva utiliza criterios sistemáticos que permiten poner a la vista la estructura de los fenómenos en estudio, además ayuda a establecer comportamientos concretos mediante el manejo de técnicas específicas de recolección de información. En atención a esta modalidad de investigación, se incluyen tres grandes fases en el estudio:

En la Primera fase se focaliza el esfuerzo en la consecución y revisión de material bibliográfico, trabajos existentes y documentos relacionados con el área de estudio. La segunda fase comprende la aplicación de encuestas con afirmaciones y alternativas particulares, previamente elaboradas de manera meticulosa; y la tercera fase incluye el análisis de los resultados, de acuerdo a las repuestas y criterios formulados; atendiendo a la consecución y revisión de la teoría existente en referencia a los estilos de Liderazgo que se encuentran dentro de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de la Empresa Petroquímica de Venezuela S.A.

Colectivo a Investigar

De acuerdo al propósito de ésta investigación, se estableció una población de tipo finita, por cuanto está integrada por el personal de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios, unidad que está ubicada en la Sede Corporativa de Petroquímica de Venezuela S.A., en Valencia estado Carabobo, con 66 trabajadores, tomados en cuenta como elementos generadores primordiales de información veraz para la compilación, análisis e interpretación de los datos.

En este sentido, Bavaresco, A (2004), señala que: “cuando seleccionamos algunos de los elementos con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual están tomados, nos referimos a la muestra” (p. 75). La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal refleja las características que

definen la población. En el desarrollo de la investigación no será necesario el empleo de ningún tipo de muestreo para el estudio, por cuanto la población objeto de estudio es representativa y manejable por el investigador; por lo tanto es importante un instrumento de búsqueda adecuado.

De esta manera, la muestra la conforma la totalidad de la población, es decir sesenta y seis (66) trabajadores, distribuidos de la siguiente manera: un (01) gerente corporativo, dos (02) gerentes de segunda línea, doce (12) supervisores y cincuenta y un (51) analistas, que laboran en la gerencia en estudio. En este caso, se estudiará cada uno de los elementos que componen la población, realizándose lo que se denomina un censo, es decir, el estudio de todos los elementos que componen la población.

Instrumentos de Recolección de Información

En cuanto a los objetos determinados en el presente estudio, en el cual se menciona una serie de estrategias basadas en estilos de liderazgo que serán esencia dentro de la modalidad de los estudios descriptivos; se utiliza una serie de instrumentos y técnicas de recolección de la información, conducidos de manera secuencial a los fines de alcanzar los objetivos propuestos.

A los efectos de este, las técnicas a usar son la encuesta impresa, entrevistas preparadas y observación, a los fines de recolectar todo lo referente al estilo de liderazgo que se aplica en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de la Empresa petroquímica de Venezuela S.A.

Asimismo, con la finalidad de concluir los objetivos de la segunda etapa del proceso de esta investigación; la cual comprende la realización de un estudio sobre las distintas variables que definen los estilos de liderazgo, con la finalidad de determinar y concluir de qué forma y magnitud influyen estas en el desempeño de su gestión.

Por otra parte, Méndez, C. (2003), señala: la encuesta permite al conocimiento de las motivaciones, las actitudes y de las opiniones de los individuos de información. La encuesta se hace a través de formulario, los cuales tienen aplicaciones a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, a la lista de fuentes documentales y demás sistema de conocimientos. (p.159).

Siendo así, esta herramienta utiliza los cuestionarios como medio principal para reunir información, ya que es el instrumento más utilizado y de mayor confiabilidad para recolectar información de manera clara y precisa, pudiendo así llegar a saber cuáles son las estrategias de que deben hacer, para darle solución a la problemática planteada.

Por consiguiente, Tamayo y Tamayo, M. (2003), lo define como “la técnica que consiste en aplicar una serie de pregunta a una muestra con el fin de obtener información acerca del problema a estudiar”. Se formularán preguntas de tipo cerradas, que establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado y así otorgan al entrevistado la posibilidad de escoger un número limitado de respuestas.

La Observación Directa, esta técnica sirve para recopilar datos e información mediante la percepción visual para observar los hechos, realidades sociales y a las personas del contexto real en donde se desarrollan normalmente sus actividades. Al respecto, Tamayo y Tamayo, M. (2003) afirman: “Que es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia investigación”.

Técnicas de Análisis y Presentación de la Información

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, los resultados obtenidos serán codificados y presentados de forma gráfica. Los datos obtenidos se consideran de tipo cuantitativo debido a que se recolectara la información de tipo

numérica mediante un procedimiento sistemático; y se consideran datos cualitativos ya que los datos obtenidos a través de las entrevistas serán tratados mediante el análisis de contenido.

En la presente investigación se utilizó la estadística descriptiva para analizar los datos obtenidos en el cuestionario, adicionalmente la información se procesó mediante la utilización de gráficos. Asimismo, para mostrar los resultados de las entrevistas se usan cuadros explicativos. Lo anteriormente expuesto permitió investigar y considerar aquellos aspectos que determinan en forma objetiva el análisis del liderazgo, basado en principios de la empresa objeto de estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Según Palella y Martins, (2010), “la interpretación de los resultados trata de dar sentido, ofrecer una explicación a los logros obtenidos, teniendo en cuenta el marco teórico y los objetivos fijados” (p. 197), así mismo, para la recolección de datos se aplicó un cuestionario como instrumento, el cual se encuentra compuesto por diez (10) ítems, los mismos serán aplicados a sesenta y seis (66) empleados distribuidos de la siguiente manera: un (01) gerente corporativo, dos (02) gerentes de segunda línea, doce (12) supervisores y cincuenta y un (51) analistas, que laboran en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.

Fase I. Explicar el proceso de cambio gerencial en el Recurso Humano de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios.

Por estas razones, para realizar el análisis correspondiente a la situación actual de los procesos de cambio gerencial en el recurso humano de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A., los resultados obtenidos fueron organizados y analizados haciendo uso de la estadística descriptiva, mostrando en cuadros las frecuencias absolutas y los porcentajes (%) de las respuestas obtenidas.

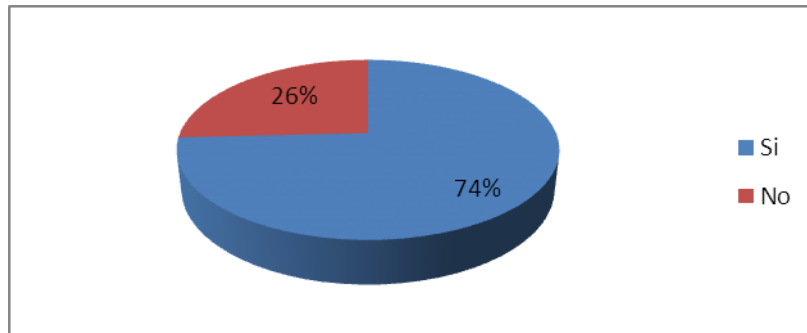
Asimismo, en la presente fase se plantean la presentación y análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de recolección de datos correspondiente, con el fin de diagnosticar la situación actual del problema de estudio, para de esta manera establecer mejoras significativas en las gestiones actuales. A continuación, se presentan de manera esquematizada los resultados con sus respectivos análisis, los cuales se encuentran vinculados con los objetivos específicos de la investigación.

Cuadro 1.

Distribución absoluta y porcentual de las opiniones emitidas por los empleados de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.

ITEMS 1	¿Considera usted que en la empresa se analizan las causas de los cambios gerenciales?		
	Alternativa		
Categoría	Si	No	TOTAL
Frecuencia	49	17	66
Porcentaje	74%	26%	100%

Fuente: Torres, (2016).



Fuente: Torres, (2016).

Gráfico 1. Representación gráfica de los resultados arrojados en el ítem 1.

Análisis de Resultados

De esta manera en los resultados reflejados en el gráfico 1, se puede observar que el 74% de los empleados encuestados afirman que en la empresa se analizan las causas de los cambios gerenciales, sin embargo, el 26% restante asegura que en la empresa carecen de análisis periódicos sobre las causas que originan los cambios gerenciales. Sandoval (2011), resalta que se refiere a cambio “cualquier modificación

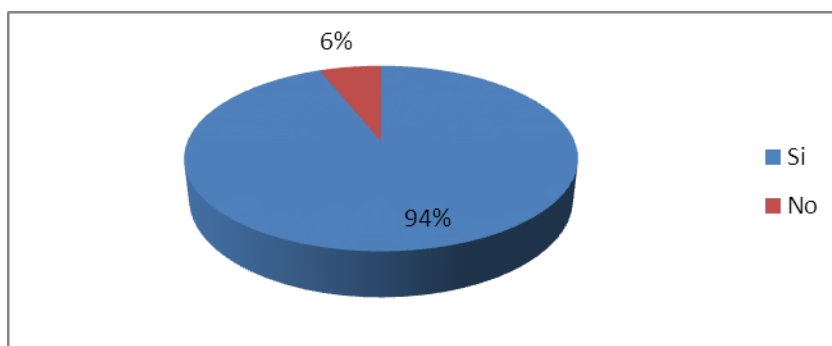
pequeña o grande, que se realice como resultado de los procesos de transformación posteriores a una reflexión o al ajuste gradual de las organizaciones”. Al respecto, se evidencia la importancia que tiene para las organizaciones analizar las causas que generan los cambios a nivel gerencial.

Cuadro 2.

Distribución absoluta y porcentual de las opiniones emitidas por los empleados de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.

ITEMS 2	¿Cree usted que es fundamental analizar las causas de los cambios gerenciales?		
	Alternativa		
Categoría	Si	No	TOTAL
Frecuencia	62	4	66
Porcentaje	94%	6%	100%

Fuente: Torres, (2016).



Fuente: Torres, (2016).

Gráfico 2. Representación gráfica de los resultados arrojados en el ítem 2.

Análisis de Resultados

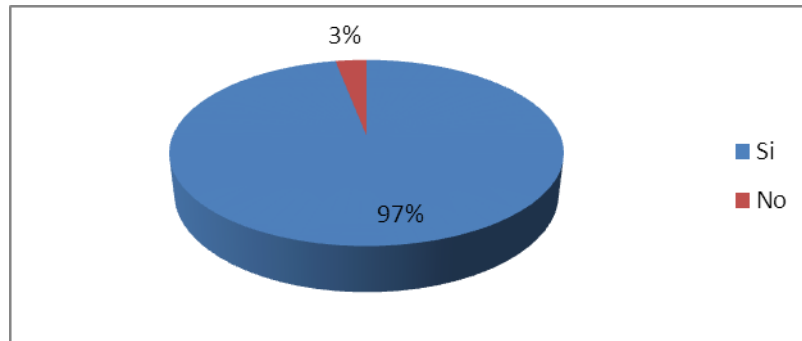
Por consiguiente, basándose en los resultados obtenidos con la aplicación del ítem 2, se evidencia que el 94% de los empleados encuestados afirman que es fundamental analizar las causas de los cambios gerenciales, mientras que el 6% restante plantea lo contrario. En este sentido, Sandoval (2011), manifiesta que “los cambios gerenciales son generalmente causados por situaciones inesperadas, entornos dinámicos, reestructuraciones planificadas estratégicamente, entre otras causas de índole internas o externas”. Por tales motivos, se evidencia la necesidad de analizar los procesos de cambios gerenciales, así como las causas internas y externas de los mismos, con la finalidad de determinar la raíz que motiva la reestructuración.

Cuadro 3.

Distribución absoluta y porcentual de las opiniones emitidas por los empleados de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.

ITEMS 3	¿Cree usted que es fundamental analizar las consecuencias de los cambios gerenciales?		
	Alternativa		
Categoría	Si	No	TOTAL
Frecuencia	64	2	66
Porcentaje	97%	3%	100%

Fuente: Torres, (2016).



Fuente: Torres, (2016).

Gráfico 3. Representación gráfica de los resultados arrojados en el ítem 3.

Análisis de Resultados

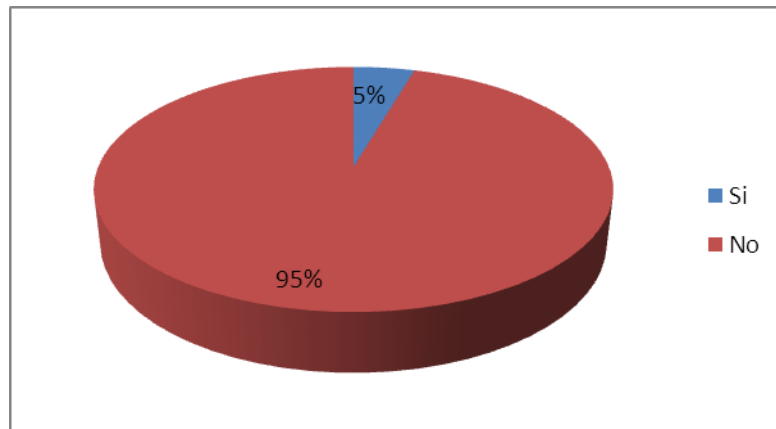
En este orden de ideas, según los resultados obtenidos en el ítem 3 reflejan que el 97% de los empleados afirman que es fundamental analizar las consecuencias de los cambios gerenciales, mientras que el 3% restante asegura que no es necesario analizar dichas consecuencias. De acuerdo a Zimmermann Arthur (2002) “a casi nadie le gusta un cambio si no comprende su finalidad, y si no cree que le genere una ganancia en forma de reconocimiento, responsabilidad, poder o mejores condiciones de trabajo”. Por estas razones, es fundamental evaluar las consecuencias generadas por los cambios, debido a que los mismos pueden impactar negativamente en el desempeño de los empleados.

Cuadro 4.

Distribución absoluta y porcentual de las opiniones emitidas por los empleados de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.

ITEMS 4	¿Conoce usted las consecuencias generadas por los cambios gerenciales?		
	Alternativa		
Categoría	Si	No	TOTAL
Frecuencia	3	63	66
Porcentaje	5%	95%	100%

Fuente: Torres, (2016).



Fuente: Torres, (2016).

Gráfico 4. Representación gráfica de los resultados arrojadados en el ítem 4.

Análisis de Resultados

Analizando los resultados obtenidos en el ítem 4, se evidencia que el 5% de los empleados afirman que conocen las consecuencias de los cambios gerenciales. Sin embargo el 95% restante asegura que desconoce dichas consecuencias. En este

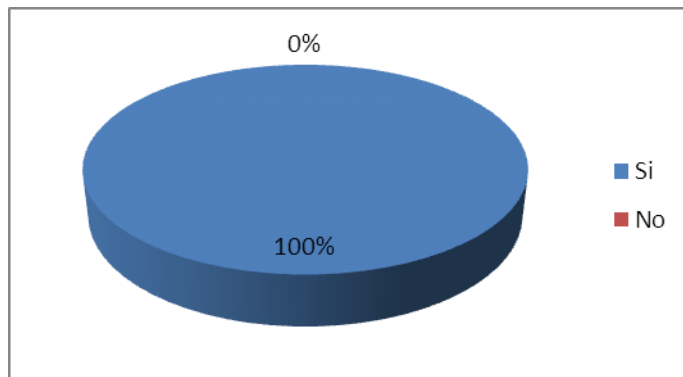
sentido, es fundamental mencionar que la mayoría de las personas se resisten naturalmente al cambio, debido a que genera incertidumbre, por estos motivos es vital para las empresas dar a conocer el motivo y las consecuencias de los cambios a implementar, con la finalidad de mitigar la resistencia de los empleados.

Cuadro 5.

Distribución absoluta y porcentual de las opiniones emitidas por los empleados de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.

ITEMS 5	¿Considera usted que el estilo de liderazgo garantiza el cumplimiento de los objetivos planteados?		
	Alternativa		
Categoría	Si	No	TOTAL
Frecuencia	66	0	66
Porcentaje	100%	0%	100%

Fuente: Torres, (2016).



Fuente: Torres, (2016).

Gráfico 5. Representación gráfica de los resultados arrojados en el ítem 5.

Análisis de Resultados

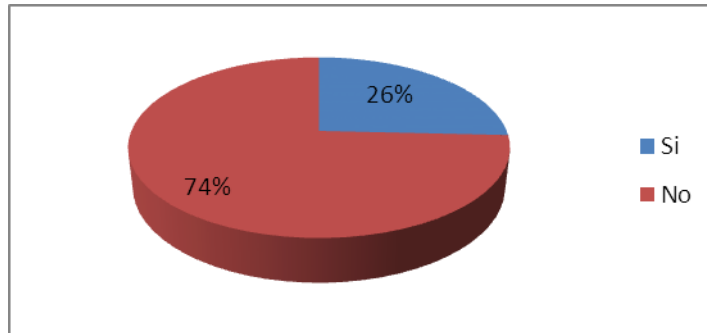
En este sentido, basándose en los resultados reflejados en el ítem 5 se puede observar que, el cien por ciento 100% de los empleados encuestados afirma que el estilo de liderazgo garantiza el cumplimiento de los objetivos planteados. Al respecto, Chiavenato (2009), considera que “todos los objetivos comunes e individuales de los individuos que conforman la organización pueden concretarse si todas estas personas interactúan y establecen un compromiso que garantice el desenvolvimiento efectivo” (p.27), por tales motivos, los estilos de liderazgos deben estar adecuados a las necesidades de la empresa, y deben basarse en normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos, para facilitar el alcance de los objetivos comunes.

Cuadro 6.

Distribución absoluta y porcentual de las opiniones emitidas por los empleados de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.

ITEMS 6	¿Considera usted que la gerencia cuenta con un estilo de liderazgo acorde a las necesidades de la empresa?		
	Alternativa		
Categoría	Si	No	TOTAL
Frecuencia	17	49	66
Porcentaje	26%	74%	100%

Fuente: Torres, (2016).



Fuente: Torres, (2016).

Gráfico 6. Representación gráfica de los resultados arrojados en el ítem 6.

Análisis de Resultados

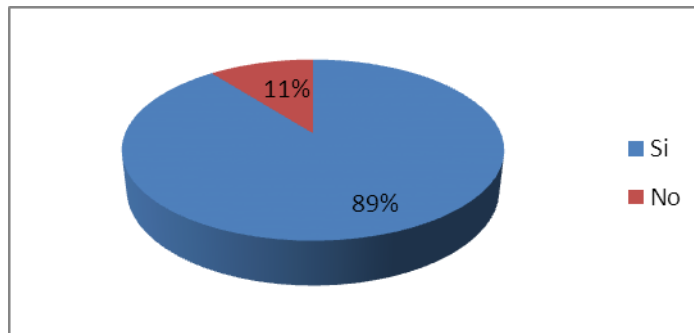
Según los resultados reflejados con la aplicación del ítem 6, se evidencia que el 26% de los empleados encuestados afirma que la gerencia cuenta con un estilo de liderazgo acorde a las necesidades de la empresa; mientras que el 74% restante asegura que la gerencia carece de un estilo de liderazgo que satisfaga los requerimientos de la organización. Al respecto, Newstrom, John, (2011) resalta que “un liderazgo exitoso depende más de la conducta, habilidades y acciones propias que de los rasgos personales” (p.171). En este sentido, el gerente debe contar con habilidades y competencias que contribuyan a satisfacer las necesidades que demanda la organización, de lo contrario se percibe como una debilidad.

Cuadro 7.

Distribución absoluta y porcentual de las opiniones emitidas por los empleados de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.

ITEMS 7	¿Considera usted que el estilo de liderazgo de la gerencia impacta en el comportamiento organizacional?		
	Alternativa		
Categoría	Si	No	TOTAL
Frecuencia	59	7	66
Porcentaje	89%	11%	100%

Fuente: Torres, (2016).



Fuente: Torres, (2016).

Gráfico 7. Representación gráfica de los resultados arrojados en el ítem 7.

Análisis de Resultados

Siendo así, basándose en los resultados del ítem 7, se percibe que el 89% de los empleados encuestados afirman que el estilo de liderazgo de la gerencia impacta en el comportamiento organizacional, mientras que el 11% restante asegura que dicho estilo de liderazgos no lo afecta.

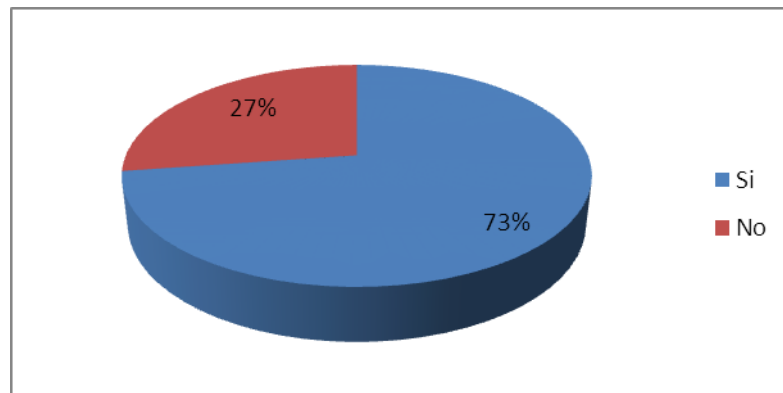
De esta manera, Rodríguez (2013), el comportamiento organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él” (p.17). Así también, Chiavenato (2001), “el comportamiento puede ser causado, motivado, y orientado a los objetivos” (p.56). Por estas razones se puede inferir que el comportamiento organizacional responde entre otros factores a estímulos externos, por lo cual se concluye que el estilo de liderazgo puede impactar en dicho comportamiento.

Cuadro 8.

Distribución absoluta y porcentual de las opiniones emitidas por los empleados de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.

ITEMS 8	¿Considera usted que el estilo de liderazgo influye en el manejo del personal?		
	Alternativa		
Categoría	Si	No	TOTAL
Frecuencia	48	18	66
Porcentaje	73%	27%	100%

Fuente: Torres, (2016).



Fuente: Torres, (2016).

Gráfico 8. Representación gráfica de los resultados arrojados en el ítem 8.

Análisis de Resultados

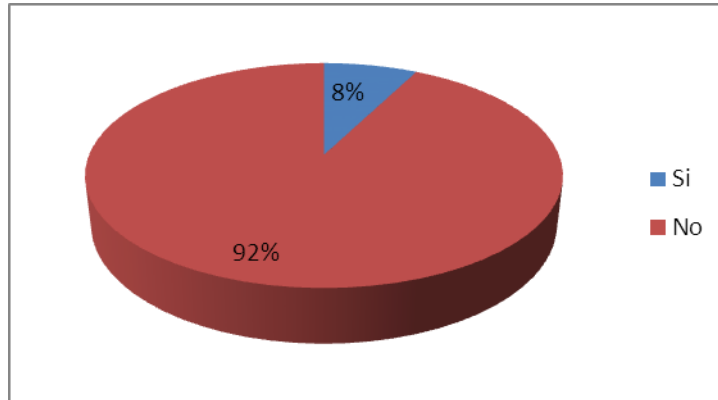
Asimismo, haciendo referencia a los resultados arrojados por el ítem 8, se observa que el 75% de los empleados encuestados afirman que el estilo de liderazgo influye en el manejo del personal, sin embargo el 27% restante asegura lo contrario. Sánchez y Pérez (2004), enfatizan que “el liderazgo es influenciar en el comportamiento de personas o grupos, para alcanzar objetivos” (p.39). Por estas razones, se evidencia que contar con un estilo de liderazgo adecuado a las necesidades de la empresa, impacta positivamente en el manejo del personal.

Cuadro 9.

Distribución absoluta y porcentual de las opiniones emitidas por los empleados de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.

ITEMS 9	¿Conoce usted cuales son los tipos de liderazgo que predominan en la gerencia de la empresa?		
	Alternativa		
Categoría	Si	No	TOTAL
Frecuencia	5	61	66
Porcentaje	8%	92%	100%

Fuente: Torres, (2016).



Fuente: Torres, (2016).

Gráfico 9. Representación gráfica de los resultados arrojados en el ítem 9.

Análisis de Resultados

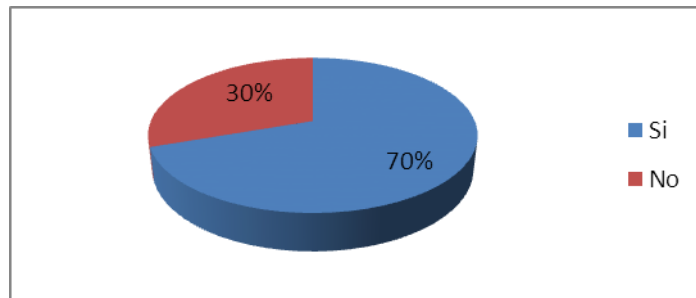
Basándose en los resultados arrojados por el ítem 9, se evidencia que el 8% de los empleados encuestados afirman que conocen los tipos de liderazgo que predominan en la gerencia de la empresa. Sin embargo, el 92% de los encuestados aseguran que desconocen los estilos de liderazgo predominantes en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A. Siendo así, Aliendres, (2012), plantea que “un amplio rango de estilos puede ser igualmente adecuado, por lo cual el gerente se identificará con un estilo particular de acción para comprender los objetivos y operacionalizar la toma de decisiones en la organización, en un marco administrativo determinado” (p.37). Por estas razones, resalta la importancia de determinar los estilos de liderazgo predominantes con la finalidad de conocer su adaptabilidad a las necesidades de la empresa.

Cuadro 10.

Distribución absoluta y porcentual de las opiniones emitidas por los empleados de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.

ITEMS 10	¿Considera usted que es fundamental analizar los impactos del estilo de liderazgo adoptado por el gerente?		
	Alternativa		
Categoría	Si	No	TOTAL
Frecuencia	46	20	66
Porcentaje	70%	30%	100%

Fuente: Torres, (2016).



Fuente: Torres, (2016).

Gráfico 10. Representación gráfica de los resultados arrojados en el ítem 10.

Análisis de Resultados

Según los resultados reflejados en el ítem 10, se evidencia que el 70% de los empleados encuestados afirman que es fundamental analizar los impactos del estilo de liderazgo adoptado por el gerente, mientras el 30% restante asegura que no es necesario determinar los impactos del estilo de liderazgo. En este sentido, La adopción de los diversos estilos de liderazgo, obedece al incremento de la satisfacción

de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos, la eficacia y efectividad de la organización. Por estas razones, resalta la importancia del análisis de los impactos generados por el estilo de liderazgo adoptado.

De esta manera, basándose en los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta como instrumento de recolección de datos, se puede percibir que en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A., se presentan desviaciones y debilidades, que disminuyen la eficiencia de la gestión, por lo que se ratifica la necesidad de describir las incidencias del estilo de liderazgo en los trabajadores.

Fase II. Evaluar empleando la matriz DOFA los cambios gerenciales y los efectos a la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A.

De esta manera, para determinar las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de los cambios gerenciales aplicados en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A., es fundamental delimitar cuales son los principios y procesos de las transformaciones realizadas, con la finalidad de conocer los posibles efectos de las mismas en los empleados.

A pesar, de que los cambios a nivel gerencial son causados por diversos motivos, existen cinco (5) principios que se encuentran presentes en los procesos de transformación. Según Sandoval (2011), se encuentra “el principio holístico, el principio de rompimiento, el principio de constancia, el principio de no referencia, y el principio de indeterminación, todos con características y consecuencias diversas sobre la organización” (p.5).

Al respecto, se infiere que dentro de los cambios gerenciales se encuentran inmersos al menos uno de los principios anteriores, lo cual facilita la descripción del tipo de cambio así como sus impactos en el cumplimiento de los objetivos y en el desempeño de los empleados. Asimismo, los cambios generados en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A., se encuentran en la presencia del principio de rompimiento, el cual es definido por Sandoval (2011) citando a (Grouard y Meston, 1996), “significa que en muchas oportunidades el cambio obliga a deshacerse de los paradigmas que generan equilibrio en las organizaciones, creando como consecuencia un desbalance a través del procesos de cambio” (p.5).

En este sentido, los cambios precedidos por el principio de rompimiento se caracterizan generalmente por la rotura o cambio puntual de un eslabón o figura importante, lo cual a pesar de ser una modificación específica causa incertidumbre e inestabilidad como consecuencia, además de que en muchas ocasiones dichos cambios generan la inconstancia o desviación en el cumplimiento de metas u objetivos planteados por sus predecesores.

Adicionalmente, en los cambios realizados en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A., también se percibe la presencia del principio de la constancia. Según Sandoval (2011), la constancia es esencial en los procesos de transformación, muchos procesos fallan porque la organización no es constante en su esfuerzo para mantener el impulso” (p.5).

Por tales motivos, la constancia debe estar presente en toda organización debido a que permite alcanzar los objetivos planteados y mantener la alineación estratégica hacia la visión planificada. De esta manera, es fundamental resaltar que para alcanzar los objetivos la gerencia debe proveer apoyo permanente con la finalidad de direccionar los esfuerzos individuales al cumplimiento de las metas comunes. Así también, Sandoval (2011) citando a (Senge, 2000), plantea que “el mejor camino para

conseguir resultados es que la alta dirección brinde soporte a las ideas de transformación con la provisión de recursos para tal fin, y sobre todo con la permanencia del espíritu, la energía y la disposición para cambiar” (p.5).

En este orden de ideas, cuando una organización implementa un cambio, sin mantener la constancia el proceso de cambio puede fracasar, lo cual genera escepticismo, falta de compromiso, incertidumbre, improductividad, ante futuros cambios. Por estas razones, resalta la importancia de integrar al recurso humano como principal afectado por el proceso, con la finalidad de informarlo de los alcances de los procesos de cambios.

Es por ello, que Sandoval (2011), considera que “el éxito depende de cómo una organización compromete en su implementación a todas las personas afectadas por el proceso. Sí una empresa intenta iniciar cambios no con las personas afectadas por los mismos, sino desconociéndolas o afectándolas el proceso puede fallar” (p.6). En este sentido, se evidencian algunas de las consecuencias generadas por los procesos de cambios realizados frecuentemente en la empresa.

Por tales motivos, un proceso ideal de cambio debe contar generalmente con tres (3) etapas, la cuales según (Kurt Lewin 1951), citado por Sandoval (2011) es “la etapa de descongelamiento, la etapa de implementación del cambio, y la etapa del congelamiento”. De esta manera, las etapas anteriores deben ser previamente planificadas de manera estratégica, además de contar con el compromiso del personal afectado, con la finalidad de minimizar los riesgos propios de los cambios.

Sin embargo, en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A., generalmente los cambios son generados de manera imprevista, desconociendo a los empleados, para Sandoval (2011), “los cambios no planificados son aquellos que suceden de forma inesperada, de una manera intuitiva, disruptivos y sin un proceso estructurado. Pueden ser realmente peligrosos por los

efectos potenciales que pueden tener en las organizaciones, pero son muy comunes” (p.6).

Siendo así, dichos planteamientos refleja las características de los procesos de cambio gerenciales realizados en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A., los cuales se encuentran causados por diversos factores internos o externos que impactan a la organización. Los factores externos, si bien no son controlables en la empresa, pueden predecirlos y aplicar estrategias para flexibilizar la organización. Sin embargo, la mayoría de los cambios generados en la organización, se encuentran causados por factores internos.

Según el contexto, Sandoval, (2011) plantea que las causas internas “pueden estar ligadas al desarrollo mismo de la organización, las nuevas visiones de futuro de la dirección, los cambios que se generen en la estructura, nuevas estrategias competitivas u otras circunstancias. Las mismas pueden tener impactos profundos” (p.4). Al respecto, generalmente entre los principales factores internos que generan los cambios en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A., se encuentran el cambio de visión de la dirección, y la modificación de estructura.

Por consiguiente, una vez descrito el proceso de cambio dentro de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A., a continuación se determinan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que traen consigo los procesos de cambios gerenciales, basada en los resultados de la encuesta y la observación documental.

Cuadro 11.**Matriz DOFA.**

Amenazas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none">1. Inestabilidad económica del país.2. Inestabilidad política del país.3. Entorno riesgoso.4. Presión por la ecosostenibilidad.	<ol style="list-style-type: none">1. Resistencia al cambio de los empleados.2. Incertidumbre ante el cambio.3. Inseguridad de los trabajadores.4. Desviación en el logro de objetivos planificados.5. Cambio frecuente en el estilo de liderazgo.6. Incremento del tiempo en el proceso de adaptación del personal.7. Disminución de la productividad.8. Disminución del compromiso de los empleados.
Oportunidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none">1. Cambio estratégico de rumbo.2. Planificación estratégica de nuevos objetivos, alineados a la visión existente.3. Posibilidad de contar con una mejor capacidad de dirección.4. Contar con un personal competente y comprometido al cargo gerencial.	<ol style="list-style-type: none">1. Apoyo de personal capacitado.2. Personal motivado.3. Canales formales de comunicación.4. Calidad del clima organizacional.5. Buenas relaciones entre empleados.6. Personal que conoce sus responsabilidades.

Fuente: Torres, (2016).

De esta manera, basándose en los resultados obtenidos con la aplicación de la Matriz DOFA, se puede percibir que en la empresa, se presentan desviaciones y debilidades, que disminuyen la eficiencia de la gestión, y que son consecuencia generadas de la realización periódica de cambios gerenciales; por lo que se ratifica la necesidad de analizar el estilo de liderazgo en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de la Empresa Petroquímica de Venezuela S.A.

Fase III. Describir como el estilo de liderazgo afecta a los trabajadores de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios con los cambios gerenciales.

De esta manera, para describir el estilo de liderazgo y las incidencias que tiene sobre los trabajadores, es primordial determinar cuál estilo de liderazgo caracteriza a los gerentes que conforman la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios con los cambios gerenciales. Asimismo, para la determinación de los estilos de liderazgo se empleó el cuestionario realizado por Bass y Avolio (2004), con el fin de distinguir a cuál de los tres estilos de liderazgo pertenecen los gerentes: el Transformacional, el Transaccional y el “Laissez Faire” o también denominado pasivo.

En este sentido, el cuestionario empleado se denomina Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) por sus siglas en inglés, cuenta con un total de ochenta y dos (82) ítems, los cuales incluyen los cuarenta y cinco (45) ítems originales, con la adición de treinta y dos (32) ítems creados por las autores Vega y Zavala (2004). Por consiguiente, a continuación se presentan las dimensiones o variables directas a determinar por cada ítems aplicado.

**Cuadro 12.
Dimensión de los Estilos de Liderazgo.**

Estilo de Liderazgo	Dimensión
Transformacional	Consideración Individualizada
	Estimulación Intelectual
	Influencia Idealizada Atribuida
	Influencia Idealizada Conductual
	Motivación Inspiracional
Transaccional	Dirección por Excepción Activa
	Recompensa contingente
Pasivo “Laissez-Faire”	Dirección por Excepción Pasiva
	Laissez-Faire

Fuente: Bass y Avolio (2004).

Siendo así, el instrumento fue aplicado a tres (3) gerentes pertenecientes a la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de la Empresa Petroquímica de Venezuela S.A., a continuación, se presentan los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario, los cuales fueron determinados con la ayuda del programa Minitab 17, y Microsoft Excel 2010. Asimismo, se procede al análisis de las estadísticas descriptivas de los resultados arrojados.

Cuadro 13.

Liderazgo Transformacional Gerente 1.

Dimensiones	Media	Desviación Estándar	Kurtosis	Coef. Var.
Consideración Individualizada	2,125	0,835	-1,39	39,27
Estimulación Intelectual	2,250	0,707	-0,23	31,43
Influencia Idealizada Atribuida	2,286	0,951	1,24	41,61
Influencia Idealizada Conductual	2,250	0,707	-0,23	31,43
Motivación Inspiracional	2,250	0,463	0,00	20,57

Fuente: Torres, (2016).

Cuadro 14.

Liderazgo Transaccional Gerente 1.

Dimensiones	Media	Desviación Estándar	Kurtosis	Coef. Var.
Dirección por Excepción Activa	2,833	0,753	-0,10	26,57
Recompensa Contingente	2,000	0,632	2,50	31,62

Fuente: Torres, (2016).

Cuadro 15.

Liderazgo Pasivo Gerente 1.

Dimensiones	Media	Desviación Estándar	kurtosis	Coef. Var.
Dirección por Excepción Pasiva	3,167	0,408	6,00	12,89
Laissez-Faire	3,500	0,926	0,00	26,45

Fuente: Torres, (2016).

Por tales motivos, en el cuadro 13, se puede observar homogeneidad en las respuestas, resaltando una inclinación por el modelo de liderazgo transformacional, debido a la tendencia del gerente 1, a cumplir con las dimensiones. Sin embargo, se evidencia un mayor cumplimiento de la dimensión consideración individualizada. Sin embargo, a pesar de la inclinación de las respuestas hacia el estilo de liderazgo transformacional, se evidencia un cumplimiento de la dimensión recompensa contingente.

Cuadro 16.

Estilo de Liderazgo Gerente 1.

Estilos de Liderazgo	Media	Desviación Estándar	Kurtosis
Liderazgo Transformacional	2,275	0,723	-0,05
Liderazgo Transaccional	2,417	0,793	0,33
Liderazgo Pasivo/Evasivo	3,357	0,745	0,73

Fuente: Torres, (2016).

Por estas razones, basándose en los resultados reflejados en el cuadro, se evidencia que el gerente 1, cuenta con un estilo de liderazgo transformacional. A continuación, se presentan los resultados de las estadísticas descriptivas calculadas a partir de los resultados suministrados por el gerente número 2.

Cuadro 17.

Liderazgo Transformacional Gerente 2.

Dimensiones	Media	Desviación Estándar	Kurtosis	Coef. Var.
Consideración Individualizada	2,000	1,309	4,90	65,47
Estimulación Intelectual	1,500	0,756	0,88	50,40
Influencia Idealizada Atribuida	1,0000	0,000000	0	0,00
Influencia Idealizada Conductual	1,250	0,463	0,00	37,03
Motivación Inspiracional	1,250	0,463	-0,00	0,00

Fuente: Torres, (2016).

Cuadro 18.

Liderazgo Transaccional Gerente 2.

Dimensiones	Media	Desviación Estándar	Kurtosis	Coef. Var.
Dirección por Excepción Activa	1,333	0,816	6,00	61,24
Recompensa Contingente	1,0000	0,000000	0	0,00

Fuente: Torres, (2016).

Cuadro 19.

Liderazgo Pasivo Gerente 2.

VARIABLES DIRECTAS	Media	Desviación Estándar	Kurtosis	Coef. Var.
Dirección por Excepción Pasiva	3,833	1,472	-2,05	38,40
Laissez-Faire	3,125	1,727	-1,84	55,26

Fuente: Torres, (2016).

Por consiguiente, en el cuadro 18, se puede observar una disminución de la homogeneidad en las respuestas, resaltando una inclinación por el modelo de liderazgo transaccional, debido a la tendencia del gerente 2, a cumplir con las

dimensiones de dirección por excepción activa y recompensa contingente. Sin embargo, se evidencia un mayor cumplimiento de la dimensión consideración individualizada. Siendo así, a pesar de la inclinación de las respuestas hacia el estilo de liderazgo transformacional, se evidencia un cumplimiento de la dimensión influencia idealizada atribuida, conductual, y liderazgo inspiracional.

Cuadro 20.
Estilo de Liderazgo Gerente 2.

Estilos de Liderazgo	Media	Desviación Estándar	Kurtosis
Liderazgo Transformacional	1,353	0,744	11,12
Liderazgo Transaccional	1,167	0,577	12,00
Liderazgo Pasivo/Evasivo	3,429	1,604	-1,64

Fuente: Torres, (2016).

En este orden de ideas, basándose en los resultados reflejados en el cuadro, se percibe que el gerente 2, cuenta con un estilo de liderazgo transaccional. A continuación, se presentan los resultados de las estadísticas descriptivas calculadas a partir de los resultados suministrados por el gerente número 3.

Cuadro 21.
Liderazgo Transformacional Gerente 3.

Dimensiones	Media	Desviación Estándar	Kurtosis	Coef. Var.
Consideración Individualizada	2,0000	0,000000	0	0,00
Estimulación Intelectual	2,000	0,535	3,50	26,73
Influencia Idealizada Atribuida	1,857	0,378	7,00	20,35
Influencia Idealizada Conductual	2,000	0,535	3,50	26,73
Motivación Inspiracional	2,0000	0,000000		0,00

Fuente: Torres, (2016).

Cuadro 22.
Liderazgo Transaccional Gerente 3.

Dimensiones	Media	Desviación Estándar	Kurtosis	Coef. Var.
Dirección por Excepción Activa	2,167	0,408	6,00	18,84
Recompensa Contingente	1,833	0,408	6,00	22,27

Fuente: Torres, (2016).

Cuadro 23.
Liderazgo Pasivo Gerente 3.

Dimensiones	Media	Desviación Estándar	Kurtosis	Coef. Var.
Dirección por Excepción Pasiva	3,667	0,816	-0,30	22,27
Laissez-Faire	3,375	1,302	-1,92	38,59

Fuente: Torres, (2016).

Por consiguiente, en el cuadro 21, se puede observar un incremento de la homogeneidad en las respuestas, resaltando una inclinación por el modelo de liderazgo transformacional, debido a la tendencia del gerente 2 por cumplir con las dimensiones que lo distinguen. Sin embargo, se evidencia un mayor cumplimiento de la dimensión influencia idealizada atribuida. Así también, a pesar de la inclinación de las respuestas hacia el estilo de liderazgo transformacional, se evidencia un cumplimiento de la dimensión recompensa contingente.

Cuadro 24.
Estilo de Liderazgo Gerente 2.

Estilos de Liderazgo	Media	Desviación Estándar	Kurtosis
Liderazgo Transformacional	1,9804	0,3736	4,84
Liderazgo Transaccional	2,000	0,426	5,50
Liderazgo Pasivo/Evasivo	3,500	1,092	-1,18

Fuente: Torres, (2016).

En este orden de ideas, se evidencia que en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de la Empresa Petroquímica de Venezuela S.A., predomina el estilo de liderazgo transformacional, debido a que dos (2) de los tres (3) gerentes encuestados se caracterizan por poseer dicho estilo de liderazgo. En este sentido, el liderazgo transformacional se encuentra directamente vinculado con la motivación, compromiso, la satisfacción y el esfuerzo extra de los empleados.

Al respecto, en una investigación realizada por Rios, C., Rubiano, V., Chinchilla, D. (2014), “se observó una relación positiva significativa entre Liderazgo Transformacional y motivación de los empleados, y el grado de compromiso con la calidad de las consecuencias organizacionales”. Por estas razones, sí bien no existen estilos de liderazgo errados, el estilo transformacional permite influir en la motivación, compromiso, y satisfacción de los empleados, garantizando el direccionamiento de los esfuerzos individuales al cumplimiento de metas comunes.

Así también, Bass y Avolio (2004), define al Liderazgo Transformacional como “un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento”.

Por tales motivos, el liderazgo transformacional toma en cuenta a los empleados de manera individual, sirviendo como una guía. Por otra parte, el liderazgo transaccional, cuenta con características diferenciadoras, las cuales se basan en atribuir reconocimientos a medida que el empleado cumple las expectativas o los deberes asignados. Bass y Avolio (2004), describen el liderazgo transaccional, como “aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder”. Finalmente, los estilos de liderazgos adoptados por la gerencia suelen

impactar en los empleados, por tales motivos es de gran importancia que el estilo de liderazgo sea acorde a las necesidades del personal así como de la organización, con la finalidad de incidir positivamente en el comportamiento y desempeño en sus actividades diarias.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas del análisis de cada uno de los resultados, los cuales se encuentran directamente relacionados con los objetivos de la investigación, y sirvieron de utilidad para la elaboración del estudio que se fundamenta en analizar el estilo de liderazgo y el impacto que ocasiona en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de la Empresa Petroquímica de Venezuela S.A., ubicada en la Zona Industrial Municipal Sur, municipio Valencia estado Carabobo.

De esta manera, en cuanto al proceso de cambio gerencial en el Recurso Humano de la institución, se puede concluir que los mismos se encuentra definidos por los principios de rompimiento, los cuales se basan en la rotura o cambio puntual de un eslabón o figura importante, y por el principio de la constancia; debido a que el cambio periódico dificulta el cumplimiento del principio, afectando el cumplimiento de los objetivos. Por otra parte los procesos de cambios gerenciales, se encuentran causados por diversos factores internos y externos que impactan a la organización. Los factores externos, si bien no son controlables por la empresa, pueden predecirlos y aplicar estrategias para flexibilizar su impacto en la organización. Sin embargo, la mayoría de los cambios generados en la organización, se encuentran causados por factores internos, como son el cambio de visión de la dirección, y la modificación de la estructura.

En este orden de ideas, en cuanto a la identificación de las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas de los cambios gerenciales en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de Petroquímica de Venezuela S.A., haciendo uso de los resultados de la encuesta y la observación directa, se concluye que entre las principales debilidades detectadas se encuentran: el escepticismo de los trabajadores, la resistencia al cambio de los empleados, la incertidumbre ante el

cambio, la inseguridad de los trabajadores, la desviación en el logro de objetivos planificados, el cambio frecuente, la disminución del compromiso de los empleados, entre otros factores que afectan a gestión. Sin embargo, muchas debilidades se encuentran contrarrestadas por las fortalezas, como lo son el apoyo de personal capacitado y motivado, la utilización de canales formales de comunicación, la calidad del clima organizacional y las buenas relaciones entre empleados.

Por otra parte, en cuanto descripción de como el estilo de liderazgo afecta a los trabajadores de la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios con los cambios gerenciales, se puede concluir en cuanto a los resultados obtenidos con la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), que en la gerencia predomina el estilo de liderazgo transformacional, debido a que dos (2) de los tres (3) gerentes encuestados se caracterizan por poseer dicho estilo de liderazgo. En este sentido el estilo de liderazgo transformacional se encuentra directamente vinculado con la motivación, compromiso, la satisfacción y el esfuerzo extra de los empleados. En este orden de ideas, los resultados también arrojan la presencia del liderazgo transaccional en uno (1) de los tres (3) gerentes, el cual otorga reconocimientos a medida que el empleado cumple las expectativas o los deberes asignados.

RECOMENDACIONES

Se recomienda:

1. La evaluación trimestral de los estilos de liderazgo, con el fin de ayudar a la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios a determinar los impactos del estilo de liderazgo, para esto se aplicará el Test Multifactorial de Liderazgo diseñado por Bass y Avolio (2004), en un formato digital enviado por correo electrónico, a cada uno de los integrantes de esta gerencia. Este instrumento contempla dos versiones: una donde cada gerente realiza una autoevaluación de como su estilo de liderazgo afecta el funcionamiento de la misma y la segunda establece la visión de sus colaboradores en donde se obtendrá un enfoque desde otra perspectiva, esto con la finalidad de correlacionar la influencia de los estilos adoptados, tal y como lo aplicó Aliendres, Jennis (2012) en su trabajo de investigación denominado “Relación Estilo de Liderazgo y Valores en la Gerencia”, para así obtener el estilo de liderazgo predominante y como ejecutar las acciones acorde a los resultados obtenidos.

2. Diagnosticar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades existentes en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios de la Empresa Petroquímica de Venezuela S.A., identificada en esta investigación, con la ayuda de la herramienta Matriz DOFA, que facilite el diseño de las estrategias correctivas que permitan contrarrestar los impactos de los procesos de cambios gerenciales, debido al aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas.

3. Con el objetivo de fortalecer la formación en liderazgo, se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos ejecutar un plan de desarrollo para capacitar a los gerentes de la organización, en métodos y técnicas de liderazgo, que les permita introducir cambios necesarios que beneficien a la organización; reorientando funciones, tareas, actividades, asignación de responsabilidades y lograr fijar los

mejores criterios en el momento de tomar decisiones en determinadas situaciones, para así lograr cumplir con las metas y objetivos trazados por la organización y por quienes laboran en ella y son el motor o la fuerza fundamental de la misma.

4. Diseñar e implementar mecanismos de incentivos para el personal que labora en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios; tanto en niveles medios (supervisores) como los niveles bajos (analistas), con el propósito de generar en el personal un sentido de compromiso con las metas y objetivos trazados por la organización. Es importante acotar que necesariamente el incentivo no tiene que ser solo monetario; puesto que estos son parte de los motivadores fisiológicos y su efecto dura muy poco, se debe lograr que el personal obtenga una motivación intrínseca y de esta manera trabaje mejor en pro de la organización.

Una buena estrategia motivacional es iniciar programas de adiestramiento en el área, el dictado de cursos de mejoramiento profesional o especializaciones, que dieran a entender el potencial humano o a través del programa Team Building & Outdoor Training, que de acuerdo a la empresa Ernesto Yturralde Worldwide Inc. en su página web indica que “es un programa que utiliza la técnica de las dinámicas en grupos, con la participación de los líderes de la organización que se enfoca en el desarrollo de equipos de trabajo”, es decir que este tipo de programa incentiva a los trabajadores pertenecientes a la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios a fomentar varios aspectos como son: valores, proactividad, comunicación, liderazgo, identidad, sentido de pertenencia , entre otros enfoques acorde a la realidad y objetivos.

5. Por último, realizar una retroalimentación como elemento clave en el proceso comunicacional que permita superar la falta de integración del personal que labora en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicios y la desmotivación que se pueda presentar en los niveles gerenciales, ya que esto trae como consecuencia la ausencia del compromiso grupal como “motor” de incentivo para hacerla crecer y que

esta se transforme en la gerencia modelo, a seguir por toda la empresa Petroquímica de Venezuela S.A.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Aliendres, Jennis (2012), “Relación Estilo de Liderazgo y Valores en la Gerencia”, Trabajo de Grado presentado en la Universidad Nacional Experimental de Guayana. Venezuela.
- Arias, Fideas (2012). El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Ed. Episteme. Caracas Venezuela.
- Ayoup, José. (2011), en su libro titulado “Estilos de Liderazgo y su Eficacia en la Administración Pública”.
- Bass, B. y Avolio, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set. 3era. Edición, Mind Garden, Inc.
- Bavaresco (2004). Las Técnicas de la Investigación. Manual para la Elaboración de Tesis, Monografías e Informes. U.S.A.: Editorial Scout, Foresman and Company.
- Bonifaz, Cleopatra (2012). Liderazgo Empresarial. Editorial Red Tercer Milenio. México.
- Caraballo, N., Carrasco, Y. y Gil, I. (2013) “Estudio del Liderazgo basado en principios en una empresa del estado Carabobo” Trabajo Especial de Grado en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Venezuela.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. México: Thomson.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial número 5.453.
- Estraño (2013). “Estrategias Gerenciales”. Universidad del Zulia. Venezuela.

- Fernández, (2011), "Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes", Venezuela.
- Flores, E. (2014) "El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura". Trabajo Especial de Grado en Educación. Universidad de Piura, Facultad de Ciencias de la Educación. Perú.
- Kawata, Paul (2009). Desarrollo de Liderazgo. Editorial National Minority AIDS Council. USA.
- Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, promulgada en el año (2005), bajo Gaceta Oficial número 38.236.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, promulgada en el año (2012), bajo Gaceta Oficial número 8.938.
- López (2009). Modelo de Competencias Gerenciales. Universidad Centroccidental Lisando Alvarado, Venezuela.
- Manual de Trabajo de Grado, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006).
- Méndez, Carlos (2003). Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas). Mc Graw Hill. México.
- Morales, Luis (2012), "La comunicación con liderazgo y la productividad de las empresas", presentado en la Universidad Central de Venezuela.
- Muñoz, Verónica (2015), "Estrategias de Gestión por Competencias para evaluar las características de los Gerentes de Recursos Humanos del Municipio Valencia, Estado Carabobo". Universidad Tecnológica del Centro. Venezuela.

- Newstrom, John (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial Mc Graw-Hill. Mexico
- Otero (2010), “Tipos de Competencias Gerenciales como Factor Clave en la Practica Gerencial”. Venezuela.
- Parella y Martins (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Editorial FEDEUPEL.
- Rios, C., Rubiano, V., Chinchilla, D. (2014) “Liderazgo transformador, bienestar y perdurabilidad empresarial: estudio Grupo Bolívar” (2014). Trabajo Especial de Grado especialidad en Administración. Universidad del Rosario, Escuela de Administración. Colombia.
- Ricardo Prada Ospina, (2013). *La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones*. Artículo científico publicado en la Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo
- Rodrigo A. Zarate y Sergio Matviuk, (2012), *La Inteligencia Emocional de los Líderes Latinoamericanos*, artículo científico publicado en la Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo.
- Rodríguez (2013). *Gestión por Competencias en las Organizaciones*. Universidad José Antonio Páez, Carabobo, Venezuela.
- Salazar (2010). *Análisis de Entornos*. Valencia, Venezuela.
- Sánchez y Pérez (2004). “Los Estilos de liderazgo”. México.
- Sandoval (2011). *Evolución del Concepto de Competencia Laboral*. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Slocum Hellriegel (2009). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Cengage Learning Editores. México.

- Tamayo Y Tamayo M. (2003). El proceso de la investigación científica. México. Ed. Limusa. 3ra. Ed. reimp.
- UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela.
- Vargas (2010), “Modelo Comunicacional del Gerente”. Centro de Investigación y Estudios Gerenciales. Barquisimeto, Venezuela.
- Vega y Zavala (2004), Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo. Universidad de Chile.
- Yturalde Ernesto (2015), Outdoor Training & Team Building Venezuela, Pagina oficial: <http://venezuela.outdoortraining.co/> consulta: 2016, Febrero 25
- Wettel (2011), “El Gerente Comunicador y su Incidencia en el Proceso de Cambio Organizacional”, como requisito para optar por el título Magister en Gerencia y Desarrollo Organizacional.
- Zaida I. Berdecía Cruz, Joyce R. González-Domínguez, y Carlos Rubén Carrasquillo Ríos, (2013), en la investigación titulada “Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas”. Artículo científico publicado en la Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo.
- Zimmermann Arthur (2002). Gestión del Cambio Organizacional. Editorial ABYA-YALA 2000. Ecuador.

ANEXOS

ANEXO A
Cuestionario



INSTRUMENTO

El siguiente instrumento tiene como propósito de recolectar información veraz y objetiva, a fin de efectuar un análisis de en la Tesis de Grado **El Estilo de Liderazgo y su Impacto en la Gerencia Corporativa de Administración y Servicio de la Empresa Petroquímica de Venezuela S.A.** con el fin de optar por el título de **Licenciado en Administración Comercial** de la Universidad de Carabobo.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.

Marque con una equis (X) la alternativa más acertada

Toda la información es confidencial

Nº	ÍTEMS	SI	NO
1	¿Considera usted que en la empresa se analizan las causas de los cambios gerenciales?		
2	¿Cree usted que es fundamental analizar las causas de los cambios gerenciales?		
3	¿Cree usted que es fundamental analizar las consecuencias de los cambios gerenciales?		
4	¿Conoce usted las consecuencias de los cambios gerenciales?		
5	¿Considera usted que el estilo de liderazgo garantiza el cumplimiento de los objetivos planteados?		
6	¿Considera usted que la gerencia cuenta con un estilo de liderazgo acorde a las necesidades de la empresa?		
7	¿Considera usted que el estilo de liderazgo de la gerencia impacta en el comportamiento organizacional?		
8	¿Considera usted que el estilo de liderazgo influye en el manejo del personal?		
9	¿Conoce usted cuales son los tipos de liderazgos que predominan en la gerencia de la empresa?		
10	¿Considera usted que es fundamental analizar los impactos del estilo de liderazgo adoptado por el gerente?		

ANEXO B

Cuestionario MLQ

	1= Siempre	2:Casi siempre	3: Algunas veces	4: casi nunca	5: Nunca				
N	ítems				1	2	3	4	5
1	Ayudo a los demás siempre que se esfuercen								
2	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados								
3	Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios								
4	Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos								
5	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.								
6	Expreso mis valores y creencias más importantes.								
7	A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.								
8	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas								
9	Trato de mostrar el futuro de modo optimista								
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo								
11	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.								
12	Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.								
13	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.								
14	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.								
15	Le dedico tiempo a enseñar y orientar.								
16	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.								
17	Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo								
18	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.								
19	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.								
20	Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.								
21	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.								

22	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
23	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
24	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.					
25	Me muestro confiable y seguro					
26	Construyo una visión motivante del futuro.					
27	Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.					
28	Suele costarme tomar decisiones.					
29	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.					
30	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
31	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.					
32	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.					
33	Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.					
34	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.					
35	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.					
36	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.					
37	Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.					
38	Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.					
39	Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer					
40	Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores					
41	Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.					
42	Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.					
43	Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.					
44	Motivo a los demás a trabajar más duro					
45	Dirijo un grupo que es efectivo					
46	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo					

47	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.					
48	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.					
49	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.					
50	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.					
51	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo					
52	Me concentro en detectar y corregir errores.					
53	Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.					
54	Tiendo a no corregir errores ni fallas.					
55	Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.					
56	El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.					
57	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.					
58	Intento ser un modelo a seguir para los demás.					
59	Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.					
60	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.					
61	Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.					
62	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.					
63	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.					
64	Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.					
65	En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.					
66	Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.					
67	Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.					
68	Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.					
69	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.					
70	Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.					
71	Me interesa conocer las necesidades que tiene el					

	grupo de trabajo.					
72	Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.					
73	Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.					
74	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.					
75	Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.					
76	En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.					
77	Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.					
78	Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.					
79	Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra.					
80	Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.					
81	Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.					
82	Los demás creen que es grato trabajar conmigo.					