

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**VICERRECTORADO  
DE PRODUCCION AGRICOLA  
ESTADO PORTUGUESA**

**COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO**

**DESCRIPCION DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE LOS  
DIRECTIVOS DE CORPOELEC EN EL MUNICIPIO GUANARE  
DEL ESTADO PORTUGUESA**

**Autor: Ney Di Lorenzo Gamarra  
Tutor: María Elena Herrera.**

**Guanare, Junio, 2009**

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Producción Agrícola  
Coordinación Área de Postgrado  
Postgrado Administración, mención: Gerencia  
General**

# **DESCRIPCION DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE LOS DIRECTIVOS DE CORPOELEC EN EL MUNICIPIO GUANARE DEL ESTADO PORTUGUESA**

Requisito parcial para optar al Grado de

*Magister Scientiarum*

**AUTOR: NEY DI LORENZO GAMARRA**

**C.I. 9.252.500**

**TUTOR: MARIA ELENA HERRERA**

**Guanare, Junio, 2009**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo MARIA ELENA HERRERA, Cédula de Identidad N° V-10.050.081 en mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado, titulado **Descripción del Liderazgo Situacional de los Directivos de Corpoelec en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa**, presentado por el ciudadano **Ney Di Lorenzo Gamarra**, Cédula de Identidad N° V-9.252.500, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Guanare a los diecinueve días del mes de Junio del año 2009

María Elena Herrera

C.I. 10.050.081

---

## DEDICATORIA

A Dios nuestro señor por ser la luz que me ilumina la vida, guía mi camino y me dio la fortaleza para alcanzar mi meta.

A la Santísima Virgen de Coromoto, pilar fundamental, que en todas mis acciones siempre está presente.

A la memoria de Mitiana, fuente de inspiración, motivación y entusiasmo en mi período de crecimiento y consolidación.

A mi Madre, por haberme dado la vida y estar presente en todo momento. Hoy más que nunca te quiero mucho.

A mis hermanos, sobrinos y amigos, quienes de una u otra forma contribuyeron a hacer mas llevadero este largo trajinar, que les sirva de ejemplo para sus logros futuros.

A mis compañeros de Postgrado de antes y de ahora, quienes juntos compartimos experiencias y logros.

A mi entrañable e incondicional amiga Tibisay Azócar, por apoyarme en todo momento y darme el aliento necesario para seguir siempre adelante.

A Dixon, por su apoyo incondicional, que este ejemplo te sirva de fuente de inspiración.

A todos aquellos que de una u otra manera siempre estuvieron presentes, un Dios se los pague.

Gracias....

## AGRADECIMIENTOS

A la UNELLEZ, mi alma mater, por abrirme sus puertas y permitirme una formación integral de calidad.

A los profesores de la maestría de antes y de ahora, por guiarme en todo momento y entusiasmarme a cerrar este ciclo de mi vida, muy especialmente al Profesor Félix Vargas, quien en esta última etapa fue mi guía, estímulo y apoyo.

A mi Tutora Msc María Elena Herrera, amiga incondicional, quien con su aporte me obligó y guió a culminar esta árdua tarea.

A mis compañeros de grupo, Adalys, Adelina, Alirio, Angela, Berny, Carmen, Deisy, Efraín, Eliecer, Elsa, Gisela, Glady, Jhackson, Juan, Luis, Marinés, Natanael, Nirland, Petra, Rus, Sandra, Taholmy y Tania, quienes abrimos las puertas del Postgrado en Gerencia General en Guanare, vivimos tantas experiencias juntos a pesar de las diferencias e inconformidades.

A todos mi eterno agradecimiento.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
LISTA DE TABLAS, GRAFICOS Y FIGURAS .....	vii
RESUMEN .....	x
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
 <b>CAPÍTULO</b>	
 <b>I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación	
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación.....	7
Alcances y Limitaciones.....	9
 <b>II MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	10
Bases Teóricas.....	12
Sistema de Variables.....	41
 <b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
Naturaleza y Diseño de la Investigación.....	44
Población y Muestra.....	45
Técnica e Instrumento de recolección de datos .....	47
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	48
Procesamiento y análisis de datos.....	49
 <b>IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
<b>51</b>	
 <b>V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones.....	69
Recomendaciones.....	71
Referencias Bibliográficas.....	72
Anexos	

**LISTADO DE TABLAS, GRAFICOS Y FIGURAS****TABLAS**

1	Distribución de la frecuencia de la Variable Desempeño Gerencial, en su Dimensión: Funciones Administrativas Gerenciales para los indicadores: Planificación, Supervisión, Dirección y Control.	52
2	Distribución de la frecuencia de la Variable Tipos de Liderazgo, en su Dimensión: Modelos de Comportamiento, para los indicadores: Autoridad, poder, personalidad, actitud.	54
3	Distribución de la frecuencia de la Variable Liderazgo Situacional en su Dimensión: Proceso Sistémico de Actividades, para los indicadores: Conflictos y Solución de problemas.	57
4	Distribución de la frecuencia de la Variable Liderazgo Situacional, en su Dimensión: Proceso Sistémico de Actividades, para los indicadores: Fijación de metas, Interacción y Toma de decisiones.	59
5	Distribución de la frecuencia de la Variable Desempeño Gerencial, en su Dimensión: Funciones Administrativas Gerenciales para los indicadores: Planificación, Supervisión, Dirección y Control.	62
6	Distribución de la frecuencia de la Variable Tipos de Liderazgo, en su Dimensión: Modelos de Comportamiento para los indicadores: Personalidad, Autoridad, Poder y Actitud.	64
7	Distribución de la frecuencia de la Variable Liderazgo Situacional, en su Dimensión: Proceso sistémico de actividades, para los indicadores: Conflictos y Solución de problemas.	65

8	Distribución de la frecuencia de la Variable Liderazgo Situacional, en su Dimensión: Proceso sistémico de actividades, para los indicadores: Fijación de Metas, Interacción y Toma de Decisiones.	67
---	---	----

## GRAFICOS

1	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 1, 2 y 3 de un cuestionario aplicado a los empleados de Corpoelec Municipio Guanare, estado Portuguesa.	52
2	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 4,5,6,7 y 8 de un cuestionario aplicado a los empleados de Corpoelec Municipio Guanare, estado Portuguesa.	55
3	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 9,10,11 y 12 de un cuestionario aplicado a los empleados de Corpoelec Municipio Guanare, estado Portuguesa.	57
4	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 13,14 y 15 de un cuestionario aplicado a los empleados de Corpoelec Municipio Guanare, estado Portuguesa.	60
5	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 1, 2 y 3 de un cuestionario aplicado a los directivos de Corpoelec en el Municipio Guanare del estado Portuguesa.	62
6	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 4 y 5 de un cuestionario aplicado a los directivos de Corpoelec en el Municipio Guanare del estado Portuguesa.	64
7	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 6,7 y 8 de un cuestionario aplicado a los directivos de Corpoelec en el Municipio Guanare del estado Portuguesa.	66
8	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 9 y 10 de un cuestionario aplicado a los directivos de Corpoelec en el Municipio Guanare del estado Portuguesa.	67

pp.

**FIGURAS**

1	Gerencia y Liderazgo.....	25
2	Estilos Básicos de Liderazgo.....	33
3	Niveles de Desarrollo de los Subordinados.....	37
4	Modelo de Liderazgo Situacional .....	39
5	Identificación y Definición de Variables.....	42
6	Operacionalización de las Variables.....	44
7	Distribución de la población.....	46
8	Distribución estratificada de la Población y Muestra.....	47

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que Siembra

**VICERRECTORADO DE PRODUCCION AGRICOLA  
GUANARE- ESTADO PORTUGUESA**

**DESCRIPCION DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE LOS DIRECTIVOS DE  
CORPOELEC EN EL MUNICIPIO GUANARE DEL ESTADO PORTUGUESA**

**Autor: Ney G. Di Lorenzo G**

**Tutora: María E. Herrera**

**RESUMEN**

El propósito fundamental de esta investigación es describir el liderazgo situacional de los directivos de Corpoelec, en el Municipio Guanare del estado Portuguesa, según la teoría de liderazgo de contingencia de Hersey-Blanchard. Para tal fin, se trabajó con una población de 169 personas conformada por 22 directivos y 147 empleados que centran su función en la empresa sometida al estudio. La muestra estratificada considerada fue el 100% de los directivos (22) y el 55% de los empleados (81) para un total de 169 como muestra total. El presente estudio se desarrolló bajo la modalidad de investigación de campo de carácter descriptivo. Para la recolección de los datos se seleccionó la técnica de la encuesta, en este sentido se diseñó un cuestionario y una entrevista estructurada. El cuestionario consta de 15 ítems con tres alternativas de respuestas dirigido a los empleados y la entrevista estructurada con 10 ítems dirigido a los directivos. Para el procesamiento de los datos se utilizó el paquete Estadístico de las Ciencias Sociales (García y Otros, 2001). Los datos obtenidos de las respuestas se organizaron en tablas de frecuencia y gráficos de barras para cada una de las dimensiones. El análisis e interpretación de los datos se realizó haciendo uso de la estadística descriptiva. Entre las conclusiones acerca del resultado del diagnóstico se destaca que el tipo de liderazgo que prevalece en la institución objeto de estudio es el persuasivo seguido por el de ordenar, lo que concuerda con un nivel de madurez por parte de los subordinados de moderado bajo D2. Asimismo, se observa que no hay presencia de liderazgo participativo, con el cual se utiliza la consulta.

**Descriptor:** Estilos de Liderazgo, Estrategias gerenciales

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que Siembra

**VICERRECTORADO DE PRODUCCION AGRICOLA  
GUANARE- ESTADO PORTUGUESA**

**DESCRIPCION DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE LOS DIRECTIVOS DE  
CORPOELEC EN EL MUNICIPIO GUANARE DEL ESTADO PORTUGUESA**

**Autor: Ney G. Di Lorenzo G  
Tutora: María E. Herrera**

**ABSTRACT**

The fundamental intention of this investigation was to describe the situational leadership of the directors of Corpoelec, in the Guanare Municipality of the Portuguese State, according to the theory of leadership of contingency of Hersey-Blanchard. For such aim, one worked with a population of 169 people conformed by 22 directors and 147 employees who center their function in the company submissive the study. The stratified sample considered was the 100% of the directors (22) and 55% of the employees (81) for a total of 169 as it shows total. The present study was developed under the modality of investigation of descriptive character field. For the harvesting of the data the technique of the survey was selected, in this sense it designed a questionnaire and a structured interview. The questionnaire consists of 15 ítemes with three alternatives of answers directed to the employees and the interview structured with 10 ítemes directed to the directors. For the processing of the data the Statistical package of Social Sciences was used (Garcia and Others, 2001). The collected data of the answers organized in tables of frequency and bar charts for each one of the dimensions. The analysis and interpretation of the data were made making use of the descriptive statistic. Between the conclusions about the result of I diagnose stands out that the type of leadership that prevails in the institution study object is the persuasivo followed by the one to order, which agrees with a level of maturity on the part of the subordinates of moderate under D2. Also, which is observed that there is presence of participativo no leadership, with is used the consultation

Description: Managemental styles of Leadership, Strategies

## INTRODUCCION

El actual panorama político, social y empresarial en Venezuela ha impulsado a muchos a pensar acerca de la marcada influencia o la carencia de personas a quienes se les atribuyen cualidades de líderes. El liderazgo hoy día es un tema que sigue en el tapete de las decisiones de cualquier grupo que busca el bienestar colectivo. Sobre todo cuando en lo que respecta a las organizaciones modernas de negocios cuyas fronteras hoy día se han abierto ostensiblemente hacia un ambiente globalizado.

Ahora bien, para alcanzar sus objetivos básicos, cada grupo (empresa, asociación, club deportivo, gremio, cooperativa, entre otros.), requiere de sistematizar las funciones (el trabajo) y asignar la coordinación de las mismas a uno de sus miembros (un líder), quien por una serie de cualidades propias (carisma, organización, motivación, alta autoestima, comunicación asertiva), influye notoriamente en el resto del grupo, para lograr que todos se esfuercen en alcanzar las metas propuestas, en un ambiente de satisfacción.

Al respecto, Drucker (2005), opina que los líderes, son “los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización” (p.68).En consecuencia, los lideres deben ser un ejemplo y referencia para el resto de los miembros de la organización, planeando y desarrollando el plan estratégico de la empresa con la obligación de transmitir su impulso al resto de la organización. De este modo, el líder, ha de tener los suficientes conocimientos técnicos, información de calidad y experiencia para que sus acciones conduzcan al éxito. Son muchas las capacidades de las que debe estar dotado un líder; en la empresa, ha de ser imaginativo, diligente, esforzado, con conocimiento de la empresa y la organización. Además debe ser capaz no solo de tomar decisiones acertadas sino de saber involucrar al resto del grupo en la consecución de los objetivos para que sea acatado su mandato y dirección.

En este orden de ideas, se sitúa el liderazgo situacional de Hersey-Blanchard (2001), cuya teoría de la contingencia se enfoca en los seguidores, es decir, “el liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores” (p.11). El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

Desde esta perspectiva, cuando se habla de liderazgo, en general, y de liderazgo en empresas, en particular, suelen presentarse algunas confusiones y también interpretaciones interesadas, por así decirlo. De común, el liderazgo empresarial, en sus distintos niveles, espacios y grupos de referencia, se aborda para explicarlo, promoverlo, orientarlo o reorientarlo, con parámetros que son exógenos al actuar empresarial. En atención a estos parámetros surge la necesidad de evaluar el liderazgo situacional de los directivos de Corpoelec en el Municipio Guanare del estado Portuguesa.

El desarrollo de la investigación se estructuró en cinco capítulos de manera secuencial, tal como se describen a continuación:

El Capítulo I, se ubica y se describe la problemática, se plantean los objetivos que se persiguen; donde se señala lo que se quiere hacer. Se establece la importancia del estudio, señalando las razones por las cuales es necesario realizarlo y se especifican los posibles aportes del mismo.

El Capítulo II, se presentan los antecedentes relacionados con la investigación y las bases teóricas, donde se describe la localidad sede de la investigación, las bases teóricas, las bases legales, así como el sistema de variables.

El capítulo III, comprende el marco metodológico, detallándose aquí la fase diagnóstica, el modelo y su validación, tipo y diseño de la investigación,

población y muestra, técnica e instrumentos de recolección de datos, así como el análisis de los resultados.

El Capítulo IV, contiene las tablas y los gráficos de los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones tomadas en cuenta en el estudio y sus respectivos análisis descriptivos.

El Capítulo V, incluye las conclusiones y recomendaciones, donde se describe la reflexión del investigador sobre el trabajo realizado y se formulan las consideraciones a tomar en cuenta.

Finalmente se incluyen las referencias bibliográficas y los anexos en los cuales se apoya la investigación.

## CAPITULO I

### Planteamiento del problema

Como consecuencia del proceso de globalización, los escenarios económicos del presente demandan de un nuevo líder gerencial capaz no solo de interpretar los cambios, los efectos de las gestiones empresariales que han desarrollado los nuevos líderes de la gerencia, sino generar nuevos cambios de competitividad que den paso a modelos estratégicos que garanticen ventajas competitivas y buen desempeño en la incursión de los mercados.

De este modo, se hace necesaria la presencia de alternativas válidas para enfrentar los retos que en el ámbito nacional y mundial se están planteando a los individuos, organizaciones y Estados. De esta manera surge la necesidad de estudiar una alternativa a esta exigente realidad y solo el liderazgo, según Kotter (1999) “puede motivar las acciones necesarias para alterar el comportamiento de una manera significativa. Solo el liderazgo puede lograr que el cambio se arraigue infundiéndolo en la cultura misma de la organización” (p.56). Se infiere entonces que la esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

Al respecto, Hersey y Blanchard (o.cit) plantean que el liderazgo situacional se basa “en valores y supuestos acerca de las personas y su deseo de desarrollar aptitudes, participar en las decisiones y colaborar para el éxito de su organización” (P.14). Esto implica niveles de conducta directiva y de apoyo de un líder el cual debe basarse en el nivel de disposición del personal. De allí pues, que el comportamiento directivo ocurre cuando un

líder se sirve de la comunicación unidireccional para detallar los deberes a sus seguidores en la toma de decisiones. La disposición es la capacidad de un subordinado para establecer metas altas pero alcanzables en relación con sus tareas, así como su buena voluntad para aceptar la responsabilidad de su cumplimiento.

En consecuencia, en la gran diversidad que constituye la actividad empresarial venezolana se encuentra el sector eléctrico, sector de importancia económica y social; teniendo que hacer frente en los últimos 18 años a dos procesos que han producido profundos cambios: La descentralización a mediados de los noventa y la centralización a mediados del 2007. Estos procesos de cambio han generado nuevos modelos de liderazgo situacional. Al respecto Mendoza (2008) señala “en los actuales momentos la realidad que enmarca la actividad eléctrica coincide con incertidumbre y bajo rendimiento económico que junto con las políticas públicas han ocasionando rezago y conflictos que entorpecen el crecimiento y mantenimiento del sector” (p.2).

En este sentido, la gerencia debe ser ejercida por personas que desarrollen habilidades para pensar y actuar estratégicamente, a fin de cumplir con la misión empresarial. Las estrategias organizacionales deben basarse en las fortalezas de la organización y en las necesidades identificadas en un análisis del contexto. Es por ello que le corresponde a la empresa buscar líderes, que puedan comunicar su visión de futuro, su dedicación a los objetivos de la organización y el deseo de encontrar nuevas formas para solucionar problemas.

Al respecto, Robbins (1999) señala:

Un grupo de trabajo carente de liderazgo tiene pocas posibilidades de funcionar con la debida eficiencia; puesto que al faltar el elemento aglutinante, la acción laboral se realiza sobre

una base individual y no colectiva. Esto puede llevar a la pérdida y duplicación del esfuerzo, menos productividad, más errores y mayor desperdicio de materia prima (p.178)

Lo anteriormente citado, representa un reto para los veintidós (22) Gerentes de CORPOELEC Región 5, en el Municipio Guanare del estado Portuguesa, por la importancia de dar respuesta efectiva a las exigencias que demanda su desempeño como líderes. Por ello, se hacen necesarias metodologías de análisis que aporten respuestas y den la posibilidad para que los gerentes se conviertan en auténticos líderes pasando a ser así, una ventaja competitiva dentro de la organización.

Al respecto Hersey y Blanchard (o.cit) afirman “la organización que prospera tiene un atributo fundamental que la distingue de las demás, un liderazgo dinámico, flexible y eficiente” (p. 39). Es por ello que el liderazgo situacional como teoría plantea que los líderes eficientes y triunfadores son capaces de adaptar su estilo a los requerimientos de la situación, es decir, se cree posible aumentar la eficiencia en las funciones del líder mediante educación, capacitación y desarrollo. De allí pues, que los modelos situacionales permiten al líder hacer algunas predicciones acerca del proceder más adecuado para la situación en que se encuentran.

En consecuencia, en la presente investigación se describirá la teoría situacional de Hersey-Blanchard referida al liderazgo de los Gerentes de CORPOELEC, Región 5, en el Municipio Guanare del estado Portuguesa, donde se indagará sobre:

¿Qué tipo de Liderazgo prevalece en los Gerentes de CORPOELEC, Región 5, en el Municipio Guanare del estado Portuguesa?

¿Cuál es el nivel de influencia del liderazgo situacional de los directivos de CORPOELEC, Región 5, en el Municipio Guanare del estado Portuguesa?

¿Cuál es el nivel de influencia que tienen los directivos de CORPOELEC, Región 5, en el Municipio Guanare del estado Portuguesa en relación al tipo de liderazgo prevaleciente en éstos?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Describir el tipo de liderazgo situacional de acuerdo al nivel de influencia que prevalece en los directivos en CORPOELEC, Región 5, en el Municipio Guanare del estado Portuguesa.

#### **Objetivos Específicos**

- Caracterizar el nivel de influencia del liderazgo situacional que prevalece en los directivos de CORPOELEC, Región 5, en el Municipio Guanare del estado Portuguesa.
- Identificar el tipo de liderazgo que prevalece en los directivos de CORPOELEC en el Municipio Guanare del estado Portuguesa.
- Analizar el tipo del liderazgo situacional desarrollado por los directivos en la unidad objeto de estudio de acuerdo a la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard.

#### **Justificación**

La actividad empresarial, actualmente se caracteriza por las fluctuaciones del entorno el cual pasa de ser estable a otro caracterizado por el dinamismo, complejidad y turbulencia del entorno. A esta realidad no

escapa ninguna actividad que se encuentre inserta en el quehacer económico.

En consecuencia, la evaluación de desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Es por ello que considerando lo vital del capital humano y la actual situación de CORPOELEC Región 5, en el Municipio Guanare del estado Portuguesa, surge la necesidad de estudiar al gerente/ líder, así como las nuevas formas de relación entre áreas, simplificando los procesos y evitando la duplicidad del trabajo con el fin de superar cualquier dificultad que presente la organización, para dar respuesta efectiva al entorno.

Cabe destacar lo expuesto por Espinosa (2003), quien afirma “Antes que los programa de calidad lo que se necesita es un líder dentro de la organización” (p.15), así mismo la autora afirma:

El líder necesita al grupo, así como el grupo necesita al líder, este hecho da cuenta que el liderazgo es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambio, que se basa en la necesidad del grupo, en su cultura; el estilo de los líderes que gesten al grupo debe encajar con la dinámica y las relaciones del mismo (p.18).

De este modo, aspectos como motivación e integridad permiten en estos tiempos que el liderazgo tome una auténtica trascendencia, por ser una fuente de inspiración para los subalternos y junto a esto el estilo de liderazgo organizacional que asuma el gerente por medio del cual, puede ordenar,

persuadir, participar y delegar. Desde el punto de vista institucional, esta investigación pretende evaluar el nivel de los directivos desde el liderazgo como parte de su desempeño gerencial.

La investigación constituye un aporte al estudio de la organización de la producción en un sector como lo es el eléctrico y permite una interpretación objetiva de lo que es el desempeño de un gerente y la importancia de que asuma el papel de Líder.

### **Alcances y Limitaciones de la Investigación**

El liderazgo dentro de las organizaciones puede presentarse a cualquier nivel y son muchas las teorías que se han elaborado al respecto para tratar de explicar dicho fenómeno. Esta investigación tiene como unidad objeto de estudio la empresa CORPOELEC Región 5, en el Municipio Guanare del estado Portuguesa. En la misma se empleará la teoría de Hersey y Blanchard y se estudiarán aspectos del estilo de liderazgo de los Gerentes como: ordenar, persuadir, participar y delegar.

La investigación constituye una metodología de análisis del liderazgo de los Gerentes el cual permitirá mejorar su relación con los subordinados armonizando el clima laboral. El presente estudio representa un antecedente dentro del estudio del sector eléctrico poco estudiado. La cual puede extenderse a otras empresas con características similares en el país.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes que se presentan a continuación son investigaciones que constituyen un aporte significativo para este estudio. De igual forma los objetivos establecidos y las conclusiones demuestran la importancia del tema seleccionado, así como la pertinencia de los mismos.

Entre los trabajos más destacados se pueden citar a Brito (2003) quien utiliza como base conceptual la Teoría de Liderazgo de Transformación de James Mc Gregor Burns, sostiene que el fundamento filosófico se sustenta en la justicia y el carácter ético que debe existir en toda etapa y momento del proceso. La misma fue aplicada en la pequeña y mediana empresa del Estado Lara. Los resultados reportados mostraron predominancia del estilo de gerencia autoritario moderado y un etilo de liderazgo inexistente, estructuras jerárquicas poco flexibles y orientadas al logro de objetivos organizacionales, comunicación escasa y referida al aspecto formal, relevancia de los objetivos respecto a la responsabilidad profesional y la ética; procesos centrados de planificación.

Lo expuesto son aspectos comunes dentro de las organizaciones y ponen en relieve como lo rígido de las estructuras coartan la creatividad e iniciativa. También el autor expone la importancia de los valores que debe poseer el líder dentro de cualquier organización.

Asimismo, Martínez (2004) al aplicar la teoría de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard en la gerencia media de la Entidad de Ahorro y Préstamo “Casa Propia” encontró que el gerente define las tareas del

personal a su cargo, le informa poco sobre sus objetivos y el logro de la misma, ordena como y cuando siendo ubicado en que su estilo es altamente directiva y de bajo soporte, el estilo de liderazgo no es de carácter situacional sino esencialmente directivo basado en metas y objetivos fijados por la alta gerencia y donde el subalterno no tiene libertad de acción en sus funciones.

Igualmente, Rojas (2004) al aplicar la Teoría Situacional de Hersey-Blanchard a la Alta Gerencia de la Alcaldía del Municipio Andrés Eloy Blanco del Estado Lara, los resultados obtenidos indicaron que el Alcalde del Municipio muestra habilidad para adaptar su estilo de liderazgo, caracterizado por baja tarea y alto soporte. Los subordinados presentaron M3 de moderado a alto siendo el estilo de liderazgo del alcalde acorde con el grado de madurez de los subordinados.

Por su parte, Atencio (2005), realizó un estudio sobre el liderazgo situacional aplicado por los gerentes de las empresas de servicio de Barquisimeto; para el estudio, aplicó el enfoque teórico de Fiedler. En su estudio, el autor señala que frente a la complejidad cambiante de la situación financiera que afecta al país, los gerentes de las empresas de servicio, tienen que aplicar un estilo de liderazgo cuya efectividad depende de la manera como se maneje el grado de responsabilidad y madurez de los subordinados en circunstancias específicas.

La investigación representa un punto de apoyo que no pierde vigencia puesto que las condiciones financieras siguen teniendo las mismas características básicas que dominaron en ese entonces y ratificó la importancia del liderazgo situacional y al igual que la Teoría de Hersey y Blanchard maneja el aspecto de madurez de los subordinados y la relación del líder con los mismos.

Montoro (2006), en su investigación Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de la Contraloría del Estado

Barinas, de tipo proyecto factible. En tal sentido, la investigación enfatizó la necesidad de que los Gerentes realicen tareas que respondan a estrategias específicas para obtener una mayor productividad en la empresa. Igualmente, plantea la necesidad de dar respuesta a los cambios e innovaciones que se han generado en el ámbito de la administración pública, a través del proceso de modernización que busca fortalecer las instituciones del Estado con gerentes calificados y especializados.

El análisis de los resultados permitió derivar los siguientes resultados: Se evidencian fallas de los Directivos en el cumplimiento de las funciones gerenciales, no se cumplen los objetivos establecidos, la planificación de las actividades, en la comunicación, y en la ausencia de liderazgo. Situación que, según la autora, afectan la buena marcha de la institución. Ello demuestra la importancia de no perder de vista la visión por medio de la puesta en práctica del cumplimiento de objetivos bien trazados a corto y mediano plazo, lo que representa la contundencia del líder como gerente.

La relación de los antecedentes citados con la presente investigación se fundamenta en que se toma el enfoque de la teoría de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard para evaluar los estilos de liderazgo en las unidades objeto de estudio. Desde el punto de vista documental, es un apoyo al marco teórico referencial y a la línea de investigación en referencia.

### **Bases Teóricas**

Las primeras ideas en torno al liderazgo afirma Ramírez (1997), se encuentran en la filosofía política del irracionalismo que caracterizó el siglo XIX en el cual se destacó el desprecio por el uso de las ventajas individuales racionalmente, puesto que todo acto debía ser movido no por la voluntad sino por la heroicidad. Igualmente se despreciaba la búsqueda de la felicidad pues sobre ella debía estar el heroísmo, el sacrificio personal, el deber y la disciplina. Ramírez también sostiene que los máximos representantes fueron

Shopenhaver y su concepto de voluntad y Nietzsche con la idea del superhombre.

La otra tendencia la representó Henri Bergson en la Evolución Creadora quien afirmaba que el intelecto era solo una adaptación biológica con un propósito netamente utilitario, por ello la intuición capta al mundo, siendo una fuerza creadora supraracional, imprevisible e indefinible.

En el pensamiento clásico de la administración científica la conceptualización de liderazgo no fue preocupación destacada. El liderazgo se confundía con las funciones de dirección y capacidad de mando a partir de una determinada estructura y organización del trabajo de la cual Frederick Taylor y Henry Fayol citados por Castro (2001) la definen como “el planteamiento y estructuración racional de las funciones administrativas y gestión de la empresa con la finalidad de describir y aplicar en ellos los principios generales de optimización del esfuerzo productivo” (p. 32).

Según Blanchard (o.cit) Taylor consideraba que la mejor manera de aumentar la producción era mejorar las técnicas y métodos que aplicaban a los trabajadores en consecuencia. Igualmente, este autor consideraba a la gente como instrumentos o maquinas que debían ser manipuladas por sus líderes, el principal objetivo era las necesidades de la empresa y no las del individuo.

### **Desempeño gerencial**

Dentro del sistema empresarial, se espera que los directivos se conviertan en gerentes, concibiéndose como uno de los actores principales de la organización productiva, promoviendo la participación de todos los involucrados en el proceso productivo.

Toda organización requiere de la gerencia, la cual consiste básicamente en planificar, organizar, controlar y dirigir los recursos de forma eficaz y

eficiente, para el logro de los objetivos. De allí que el gerente es la persona o individuo que logra metas u objetivos por medio de otras personas, a través de un procesos de toma de decisiones, distribución de recursos y dirección de actividades. Al respecto, Ruiz (2000) expresa: “El término gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos”. (p. 27). Por otra parte, Marsh (2001), considera la gerencia como un arte, una ciencia que se ocupa del uso correcto, provechoso y sistemático de todos los recursos de una empresa.

Al respecto, Ditcher (2003), señala que el término gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes. Igualmente, el autor señala que el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización. A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción a saber: (1) incrementar el estado de la tecnología de la organización; (2) perpetuar la organización; (3) darle dirección a la organización; (4) incrementar la productividad; (5) satisfacer a los empleados; (6) contribuir con la comunidad.

Es por esto que el ente dinamizador del proceso hasta ahora descrito, es al que comúnmente se denomina gerente. En consecuencia, Ditcher (o.cit) afirma que “la gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso” (p. 71). De este modo, se conoce como gerentes a aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas.

El proceso gerencial consta de cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección y control, las cuales se desarrollan a continuación:

### **Planificación**

La planificación es la más importante de las funciones de un gerente de aula, planificar es determinar anticipadamente que es lo que se va a hacer, todo proceso administrativo se inicia con una planificación, ya que es aquí donde se determinan los objetivos y la mejor forma de ser alcanzados; para Koontz (2004), "la planificación consiste en la selección de misiones y objetivos y acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, seleccionar recursos futuros de acción entre varias opciones." (p. 45). Por consiguiente, lo primero que debe hacer el docente de aula es seleccionar las metas, fijar objetivos y programar para alcanzarlas en forma sistemática, de manera tal que el proceso de aprendizaje sea productivo, en este sentido Stoner (2001) opina que:

La planificación implica que los gerentes piensen a través de sus objetivos y acciones con anticipación, basados en métodos y planes, más que en una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. (p. 42)

De este modo, se infiere que la planificación es una herramienta por excelencia de la Gerencia en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

## **Organización**

La organización es la segunda etapa del proceso gerencial, que consiste básicamente en determinar las actividades que se realizarán, quienes las realizarán y de qué forma. Al respecto Robbins (o.cit), expresa: "la organización incluye la determinación de las tareas que se realizarán, quién las hará, cómo se agruparán las labores y quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones." (p.114)

Por otra parte, organizar es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos necesarios para los logros de los objetivos establecidos en la planificación. De allí que el gerente debe seleccionar junto con los empleados las actividades, definir las actividades y sus responsables, entre otras.

## **Dirección**

La Dirección, es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del gerente ejercida a base de decisiones, ya sea tomada directamente, y con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

En este sentido, Koontz (o.cit) adopta el término "dirección" como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinado." (p.126). Por consiguiente la parte esencial y central de la organización, a la cual se debe regir todos los elementos es precisamente la dirección. En este orden el educador debe dirigir de un modo muy apropiado.

## **Control**

El control en la gerencia básicamente está determinado por el proceso de evaluación, ésta es la función que consiste en verificar el logro de los

objetivos planteados en la planificación, al respecto Ruiz, (o.cit) señala: "la evaluación permite controlar las capacidades de los participantes en cada uno de los momentos del desarrollo de la estrategia." (p. 85)

De allí que, la evaluación permite determinar el desenvolvimiento de los empleados en el proceso productivo, comparando los resultados con las expectativas señaladas en la planificación. Es por eso que la función de controlar requiere el establecimiento de un sistema de comprobación de las actividades, operaciones, logro de objetivos y procedimientos claves de manera tal que los errores o desviaciones se vean inmediatamente y se puedan corregir.

### **Características del Gerente**

Según Senlle (2004), no siempre los gerentes asumen al pie de la letra estas condiciones básicas aquí entran en juego los diferentes puntos de vistas, los valores y creencias de las personas que ejercen funciones gerenciales. Surgen así los estilos gerenciales.

De lo anterior se infiere que la administración de las organizaciones, está fuertemente condicionada por los estilos de comportamiento con que los gerentes orientan el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos gerenciales, dependen de los supuestos, creencias y valores que los administradores tienen con relación al comportamiento del humano dentro de la organización. Esas suposiciones moldean no sólo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo, se planea y organizan las actividades.

Es así, como en atención a todas estas funciones o dimensiones del proceso gerencial, el gerente asume un estilo para gerenciar la organización a su cargo. Estos estilos, Guedez (2005), los sintetiza en cuatro: autocrático, burocrático, desidioso y un último estratégico. El estilo gerencial autocrático

según el autor citado, se enmarca en la tesis de que el gerente todo lo sabe y todo lo puede.

En consecuencia, su acción es totalizadora y omnipotente, pues tiene todas las respuestas posibles a todo tipo de problemas. El dispone, ordena todo conforme a su particular manera de entender las situaciones de una institución. No delega ni interactúa ni reconoce ni forma parte de su personal; simplemente ordena y manda con prepotencia y autosuficiencia.

El segundo estilo coincide con el gerente burocrático, el cual ejerce sus funciones amparado por la seguridad de una normativa estable e inflexible. Este es el clásico gerente, que para tomar una decisión, precisa todas las normas, establece todos los antecedentes, asegura todos los controles, consulta a su jefe y, finalmente espera orden por escrito de sus superiores.

El tercer estilo de gerencia, se denomina desidioso y consiste en aquella acción que se administra según el criterio de dejar hacer y dejar pasar. Aquí se delegan los asuntos en forma indiscriminada y opera un tácito desentendimiento de las acciones de seguimiento.

Por último, se encuentra el estilo estratégico, el cual puede ser adoptado por el gerente. Este estilo convierte la gerencia en una acción transformadora, meritocrática, transaccional y creativa. Transformadora, por cuanto el gerente debe ser un agente formador para favorecer el desarrollo de los demás. El éxito del gerente está en influir en los otros, consiguiendo ayuda para asegurar la misión, para favorecer la visión y para enriquecer los valores preestablecidos. Por ello el gerente debe asegurar que sus subordinados se formen y asuman una madurez global que les acredite como sujetos de delegación y liberación.

## **El Gerente como Líder**

En esta parte del estudio se manejan dos definiciones que han sido producto de mucha controversia a lo largo de su evolución. De esta manera han surgido expresiones y definiciones como las que se analizan seguidamente.

En atención a lo acotado, Rubio (2005), al referirse a las dos definiciones, expresa: "Una diferencia evidente es ser gerente y ser líder no coinciden" (p. 68). Esta afirmación se basa en el hecho de que un educador puede ser capaz de gerenciar un aula de clase o un laboratorio; controlar, repartir el trabajo y las responsabilidades en equipo y gratificar oportunamente el desempeño. Ser líder constituye un reto ulterior pues las conductas, el temple de ánimo y el estilo del líder es un poco más exigente: genera sentido, despierta motivación, maneja símbolos, emite mensajes expresivos y genera autoconfianza.

Por su parte, Pérez (2006), señala: "La gerencia es un tipo especial de liderazgo en lo cual lo principal es el logro de los objetivos de la organización" (p.10). Para efectos del estudio se asume que gerencia es diferente del liderazgo pero no se excluyen recíprocamente. No existe ninguna razón lógica que impida que una persona con los antecedentes y los conocimientos adecuados no pueda desenvolverse bien en ambas situaciones. Incluso se podría afirmar que ambos conceptos son complementarios y que a veces aparecen superpuestos.

Se establece así la importancia de un gerente en una organización educativa puesto que es el conductor, el motor, el profesional que haciendo uso de su conocimiento y su inteligencia ejerce funciones que propenden las metas organizacionales. Muchas son las investigaciones que han dedicado parte de su acción al estudio de los comportamientos de los individuos con las organizaciones y el efecto de la conducta de quienes dirigen el

funcionamiento de los diferentes grupos de trabajo. Uno de los aspectos que se ha considerado relevante estudiar, lo constituye sin duda alguna el tipo de liderazgo puesto en práctica para que la Gerencia sea efectiva.

De este modo, cada individuo en el desempeño de sus funciones gerenciales, adopta conductas que le son propias en diferentes situaciones y ambientes, lo que le da una característica muy particular en la forma de liderizar. En razón de lo expuesto, estudiosos de la acción gerencial han conceptualizado y caracterizado al líder y su acción en atención a diferentes parámetros.

En este sentido, Peña (1999), lo define como: "La persona reconocida por todos como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupos" (p. 150) Esta referencia implica que el liderazgo debe ser ejercido por personas con un alto valor dentro de la organización y cuya eficiencia en la forma de conducir sea reconocida por todos los miembros del grupo.

En este orden de ideas, Koontz, O'Donel y otros (2000), señalan que "el liderazgo es un proceso de influencia de una persona sobre los demás, para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el éxito en las metas organizacionales" (p. 467). Se asume entonces que el líder debe ser una persona que genere con su trabajo, con su ejemplo; conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los trabajadores para lograr las metas establecidas en la organización.

De igual manera, Stoner (ob. cit), expresa que se entiende por "liderazgo gerencial el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas" (p. 514). Esta conceptualización involucra en primer término a otras personas, dada su voluntad de aceptar órdenes y sugerencias del líder, éste, en el proceso del liderazgo debe tener

con quien compartir, en quien confiar, en quien delegar funciones, de no ser así el liderazgo del gerente sería irrelevante. Por otra parte el liderazgo entraña una distribución desigual de poder entre los líderes y los miembros del grupo, esto no implica que los miembros del grupo no tengan poder, el cual pueden aplicar de distintas maneras.

Se infiere como tercer aspecto en la definición, la capacidad para usar diferentes formas de poder e influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras y finalmente la combinación de los tres primeros aspectos, reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Esto implica que el líder debe ofrecer imagen donde la característica fundamental sea el ejemplo; la ética y esta se aprende de las personas se admiran y se respetan. Es importante reforzar en este sentido, los ideales siempre y cuando sean sinceros.

Otra de las definiciones de liderazgo que son claves en el estudio es la de Pérez (o.cit), cuando señala:

El liderazgo es el proceso dinámico de influir sobre los demás para seguir tras el logro de un objetivo común. El comportamiento de un individuo también puede influir cuando éste está involucrado en la dirección de las actividades de los seguidores. (p. 9).

De esta definición se desprende algo muy importante, el líder debe en todo momento tener presente que su actuación no va en función de su persona sino de una organización por cuanto debe interiorizar en todo momento las metas organizacionales, incorporándolas como parte del sistema de valores del individuo y del grupo.

Asimismo, se derivan de las conceptualizaciones formuladas que los líderes no nacen sino que se hacen así mismo mediante el esfuerzo personal

y el afán de mejorar. Para liderar una persona tiene que demostrar que tiene pericia y empatía. Empatía por cuanto debe asumir el lugar de otra persona, ponerse en su lugar, experimentando ideas, sentimiento y pericia producto del árduo trabajo.

Es así, como el líder podrá ordenar, guiar, influenciar y supervisar los pensamientos, sentimientos, acciones de otros para ponerlos al servicio de la empresa a la cual se debe. El liderazgo debe constituirse en una conducta que sirva de soporte a las Relaciones Humanas dentro del campo organizacional.

Para Chiavenato (2001), "el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos". (p. 137). En este sentido el líder está en la obligación de conocer la motivación humana para saber guiar a las personas; debe ser capaz de fomentar a través de la humanización un proceso de interacción entre los individuos y crear un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control.

En este orden de ideas, Kotter (o.cit) hace una clara diferenciación definiendo el liderazgo como un conjunto de procesos que da lugar a organizaciones en primer lugar, o que las adapta ante circunstancias definitivamente cambiantes.

En este sentido, el liderazgo está comprometido con la visión de la organización y es un agente inspirador para alcanzar la misma. Mientras que la administración para el mismo autor, es un conjunto de procesos que pueden hacer que un sistema complicado de personas y tecnología funcione sin problemas, entre estos procesos se incluyen: planear, presupuestar, organizar, proveer personal, controlar y resolver problemas, los cuales se identifican a continuación en la Figura 1.

**Figura 1 GERENCIA VS LIDERAZGO**

<b>ADMINISTRACION</b>	<b>LIDERAZGO</b>
<p><b>Planear y Presupuestar</b></p> <p>Establecer pasos detallados y tiempos para alcanzar los resultados requeridos, para después asignar los recursos necesarios para que las cosas sucedan</p> <p><b>Organizar</b></p> <p>Establecer algunas estructuras para llevar a cabo los requerimientos del plan, proveer a dicha estructura de individuos, delegando responsabilidades y autoridad para llevar acabo el plan, proporcionar políticas y procedimientos para ayudar a orientar a las gentes y crear métodos o sistemas para vigilar la instrumentación.</p> <p><b>Controlar y resolver problemas</b></p> <p>Supervisar resultados, identificar desviaciones del plan, para luego planear y organizar con el fin de resolver estos problemas</p>	<p><b>Establecer una dirección</b></p> <p>Desarrollar una visión del futuro, con frecuencia mediano y largo plazo, y estrategias para producir cambios necesarios para alcanzar dicha visión.</p> <p><b>Alinear a la gente</b></p> <p>Transmitir la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez.</p> <p><b>Motivar e Inspirar</b></p> <p>Transmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas, aunque con frecuencia insatisfechas</p>



<p>Da lugar a cierto grado de orden y facilidad para predecir situaciones, y tiene el potencial de producir de manera constante los resultados a corto plazo esperados por distintos grupos interesados en la empresa (por ejemplo, en el caso de los clientes, estar siempre a tiempo; en el caso de los accionistas mantenerse dentro del presupuesto)</p>	<p>Genera cambios, con frecuencia en un grado importante, y tiene el potencial de producir cambios excesivamente útiles (por ejemplo, nuevos productos que los clientes desean, nuevos enfoques hacia las relaciones laborales que ayudan a volver a una empresa más productiva)</p>
--	--

**Fuente:** Kotter. (1999)

En concordancia con lo expuesto, se puede acotar que la efectividad de una organización depende en gran medida de la efectividad del liderazgo formal. Éxito en el liderazgo se refiere a la manera como se comportan los seguidores y la efectividad al estado motivacional interno de estos. Los líderes son considerados eficaces y establecen una trayectoria clara que permite a sus seguidores ir desde el punto donde se encuentra hasta alcanzar sus metas laborales y de que les facilita el recorrido de la trayectoria eliminando obstáculos y trampas.

En esta teoría la conducta del líder será fuente de motivación en la medida que logre que los subordinados satisfagan sus necesidades dependiendo de la eficacia de su rendimiento y ofrezca preparación, la dirección, el apoyo y las recompensas que se seguirán para un rendimiento eficaz.

En relación al Liderazgo Democrático, Brito citado en Ascanio (2005), expresa que este tipo de liderazgo "otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones". De igual manera trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad, ya que este elemento le sirve de base para la efectiva marcha del grupo y la resolución de sus problemas.

El liderazgo democrático recurre al mínimo a la intimidación de las personas para inducir las a la acción, asimismo, usa la información para un mayor conocimiento de los antecedentes, intereses y habilidades de todos los miembros. También logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto, de igual manera, existe una alta orientación hacia la tarea y hacia la persona.

Por su parte Liendo (2004), señala que este tipo de liderazgo es donde el gerente impone su voluntad sobre los docentes y controla la conducta de

ellos; esta en una situación, siempre y cuando signifique el ejercicio del poder delegado en una autoridad por los subordinados. El liderazgo autocrático depende del poder que tiene la autoridad para ejercerlo, pero este poder puede ser delegado por las autoridades superiores o por los subordinados; en uno u otro caso se está dentro de una situación de autarquía.

Al respecto Brito citado en Ascanio (o.cit), agrega, una de las principales características de este estilo es una excesiva orientación hacia la tarea, ya que se cree que esta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la gran motivación es la productividad. Enfatiza en la eficacia al tratar de disponer todos los elementos, de manera que los individuos no desvíen la atención de su labor. El líder autocrático toma decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación de los demás del camino que ha de seguirse para alcanzar los objetivos comunes, aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo.

El autor en referencia, al caracterizar al liderazgo Laissez – faire, sostiene que el estilo está caracterizado esencialmente por el "dejar pasar, dejar hacer" en el contexto de la organización. El Gerente no se preocupa por las consecuencias que puede tener una gestión que no tiene definición precisa, por lo que deja que el personal actúe a su libre albedrío. Es por ello que se puede afirmar que es totalmente opuesto al autocrático, donde la libertad de los individuos está completamente bloqueada, ya que la situación la controla una sola persona.

Las teorías situacionales, buscan explicar el liderazgo en base a la premisa de que no existe un estilo de liderazgo válido para todas las ocasiones. El liderazgo situacional orienta al líder a adoptar su comportamiento a diferentes situaciones. Asimismo, Díez (2003) señala que

los Gerentes en un momento y en una situación dada, afloran alguna característica de alguno de los tres tipos tradicionales de liderazgo, por lo que es bien difícil caracterizar y etiquetar en un cien por ciento a un gerente dentro de un tipo puro de liderazgo. Sin embargo poseen ciertas inclinaciones que permiten su ubicación o tendencia.

En la época actual, donde el objetivo del gerente es mejorar las relaciones humanas, la productividad de la organización, el liderazgo situacional ha pasado a ocupar un sitio importante, no todas las situaciones que ocurren dentro de un grupo son idénticas, ni tienen la misma naturaleza; en consecuencia los gerentes deben conocer en primer lugar la situación y luego tomar decisiones o actuar de acuerdo a una realidad que haga más efectivo el desempeño de sus subordinados.

### **Matriz gerencial de Blake y Mouton**

Blake y Mouton, citados por Rojas. (2004), propusieron una matriz gerencial basada en los estilos de "interés por la gente" y de "interés por la producción", la cual representa esencialmente las dimensiones de la Universidad Estatal de Ohio sobre la consideración y la estructura de inicio o las dimensiones de Michigan sobre la orientación al empleado o la orientación a la producción.

Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de la Universidad Estatal de Ohio, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que alberga 81 estilos diferentes de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1 9,1 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5). La matriz es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo y de ver como se comparan un estilo con otro. La matriz identifica los intereses del líder y le facilita ver cómo interactúan los dos intereses.

Con base en los descubrimientos de Blake y Mouton, se encontró que los gerentes se desempeñan mejor en un estilo 9,9 (Democrático), en contraste, por ejemplo, con uno 9,1 (Autocrático) o un estilo 1,9 (Paternalista). Infortunadamente, hay poca evidencia substancial para concluir que el estilo 9,9 (Democrático) es el más eficaz en todas las situaciones.

## **Liderazgo**

El liderazgo es un fenómeno que se ha estudiado por diferentes investigadores en diferentes épocas, gran parte del esfuerzo se centra en el estudio del individuo dentro de las organizaciones y ha sido tema dentro de la teoría administrativa.

El liderazgo se presenta en todos los ámbitos de la vida, es por ello que se dan afirmaciones como la de Espinosa (2003) quien señala:

El liderazgo se da en todos los aspectos de la vida social; en las relaciones familiares, en la escuela, en los grupos formales e informales dentro de las organizaciones, entre los políticos, en los partidos políticos y también en las instituciones públicas donde hacen política, así como está presente en los clubes y en las organizaciones benéficas, entre otros. (p.41).

Así mismo, Stogdill citado por Duro (1999), define el liderazgo como "...el proceso (acto) de influir las actividades de un grupo organizado en su esfuerzo hacia el establecimiento y consecución de metas." (p.14).

Stoner (2001), cita al mismo autor para definir el liderazgo gerencial de la siguiente manera "como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas" (p.54).

Davis y Newton (1999) lo definen como el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos.

En este mismo orden de ideas Vidrio (1999) sostiene que el liderazgo se considera una estrategia viable para lograr la excelencia y supremacía, particularmente en los negocios de estos tiempos; afirmando en este sentido que:

Se reconoce la importancia del liderazgo como una tarea y una capacidad gerencial de gran relevancia en las labores de dirección a cualquier nivel dentro de una organización; las que al estar enmarcadas dentro un contexto de constante incertidumbre y nuevos retos puede considerarse como ventaja competitiva real en la medida que posibilita la consecución de los objetivos reales de la empresa. (p.24).

De los autores arriba citados se infiere que todos coinciden en que el liderazgo es una forma de influencia y dirección en actividades de cualquier índole. Al respecto, Kotter (1999), quien define el liderazgo como “el proceso de movilizar un grupo, en alguna dirección mediante métodos no coercitivos.” (p.72). Señala también que la eficiencia va a estar en relación con el movimiento que este realiza para lograr lo que es mejor a largo plazo para el grupo.

Ginebra citado por Castro (2001), considera el liderazgo un “modo de mover la organización, es una cualidad personal y un fenómeno situacional que ayuda a la organización a conseguir un propósito para él, el liderazgo se relaciona con el arrastre” (p.65)

Todas las definiciones de una u otra manera coinciden en la existencia de un individuo que ejerce su influencia para llevar al grupo a lograr metas previamente establecidas, pero el líder, además, afirma Kotter (o.cit) “debe

adquirir algunas habilidades que lo llevarán a la eficiencia, tales como conocimiento del sector y de la organización, relaciones dentro de la empresa, una excelente reputación e historial, potencial y habilidades intelectuales, valores personales y motivación” (p.75).

De igual forma Marín (2004), sostiene que el nuevo liderazgo posee las siguientes características:

- Es una capacidad en constante movimiento; no es estática
- Está en permanente crecimiento y desarrollo.
- No es un don sobrenatural de las personas.
- Es una cualidad que se puede aprender en los procesos educativos y en las experiencias sociales

Paralelo a lo planteado, otros autores hacen planteamientos donde el liderazgo como tal no tiene relevancia, por ello se traen los planteamientos de Ginebra (o.cit) quien considera que en el terreno conceptual y estrictamente hablando el liderazgo es innecesario, el quehacer directivo se puede describir a través de la vertiente estratégica, el hacer y hacer para que el futuro elegido se alcance a través de procesos espontáneos dando cabida a los procedimientos de avance.

### **Administración versus Liderazgo.**

Kotter (o.cit) hace una clara diferenciación definiendo el liderazgo como un conjunto de procesos que da lugar a organizaciones en primer lugar, o que las adapta ante circunstancias definitivamente cambiantes. El liderazgo está comprometido con la visión de la organización y es un agente inspirador para alcanzar la misma. Mientras que la administración para el mismo autor es un conjunto de procesos que pueden hacer que un sistema complicado de personas y tecnología funcione sin problemas. Donde los

aspectos más importantes de la administración incluyen planear, presupuestar, organizar, proveer personal, controlar y resolver problemas.

Igualmente, el autor señala además, que uno de los principales problemas que presentan las organizaciones es la carencia de líderes puesto que la formación por parte de las universidades y compañías se centra en impartir programas de administración.

Dentro de la estructura de poder que da las organizaciones, bien sea por imposición o por consenso el Gerente tiene poder, lo cual según Espinosa (o.cit) no garantiza la presencia de un líder sino simplemente directores, que se encuentran ubicados en una estructura jerárquica que les confiere ese poder y de allí la importancia de que todo Gerente sea Líder y es claro que, lograr liderazgo y poder sería la mejor opción dentro de la organización. Además de la posición dentro de la jerarquía la autora sostiene que es importante la comunicación puesto que por si misma constituye una fuente de poder aunada a ellas el conocimiento, la información y la tecnología, sin olvidar que estas son coyunturales.

Stoner (o.cit) afirma que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas siendo el primero muy importante para la segunda, administración y liderazgo no son lo mismo, en este sentido Davis (1999), sostiene que es posible encontrar que firmes líderes fueran malos administradores si una planeación provoca que un grupo siga direcciones equivocadas pudiendo lograr la marcha del grupo, pero no que este siga la marcha idónea para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otra parte el autor sostiene que una persona puede ser un líder débil pero al mismo tiempo un administrador eficaz, si el mismo tiene a su cargo un grupo con claro conocimiento de sus labores y fuerte impulso de trabajo. El liderazgo para los autores anteriormente citados es un aspecto que puede ser aprendido por medio de la implementación de programas de

liderazgo y el mismo puede ser reforzado a través de la capacitación administrativa y el aprendizaje que pueda aportar experiencias a través del desempeño de los Gerentes o cualquier persona dentro de la organización.

### **Tipos de Liderazgo**

Los cinco estilos de liderazgo que describen en la matriz como extremos son los siguientes:

**1 Líder Laissez-faire:** Ni es líder ni es nada, es una especie de manera de no actuación. Su estrategia es distante, neutra y legalista, se conforma con la supervivencia del grupo. Entre las características de este estilo están: a) Da muy poca o nada de dirección al grupo. b) Las opiniones son recibidas sólo cuando se piden y c) No parece que exista nadie a cargo.

Cuando este tipo de liderazgo es efectivo, sus características son: a) Alto grado de habilidades y motivación. b) Existe el sentido de equipo y c) La rutina es familiar a los participantes. Cuando es inefectivo se observa: a) Bajo sentido de equipo / interdependencia. b) Bajo grado de habilidades / conocimientos entre los miembros y c) El grupo espera que se le diga que hacer.

**Líder Autocrático:** Es aquel estilo que consigue la eficacia manejando y manipulando adecuadamente las condiciones de trabajo con una intervención mínima del factor humano. Entre sus características están: a) Autoritario, concentra el poder de decisión. b) Les dice a los demás qué hacer. c) Limita la discusión en ideas y nuevas maneras de hacer las cosas y d) El grupo no experimenta la sensación de equipo.

Cuando este tipo de liderazgo es efectivo sus características son: a) El tiempo es limitado. b) Las Personas / Grupo no tienen el conocimiento y habilidades necesarias y c) El grupo no se conoce entre sí.

Este liderazgo es inefectivo: a) Cuando el desarrollo de una fuerte sensación de equipo es el objetivo. b) Cuando existe algún nivel de conocimiento / habilidades entre los miembros y c) Si el grupo quiere espontaneidad en su trabajo.

**Líder Paternalista:** Subordina la tarea a las necesidades de las personas y busca una relación satisfactoria con los miembros del grupo que conduzca a un clima organizacional agradable y a un ritmo de trabajo sin sobresaltos. Es cómodo y agradable. Entre sus características están: a) Mantiene la dependencia por superprotección. b) Necesita una subordinación afectiva fuerte y c) Quiere hacerlo todo para proteger.

Este tipo de liderazgo es efectivo cuando: a) Miembros nuevos en el grupo. b) Existe seguridad en el tipo de relación jerárquica y c) Cambio de las rutinas de trabajo.

Es inefectivo cuando. a) No existe claridad en el tipo de relación jerárquica. b) El grupo tiene claridad y conocimientos en las rutinas de trabajo y c) El grupo está preparado para realizar sus funciones.

**Líder Democrático:** parte del supuesto de que el éxito del trabajo depende de la implicación, el compromiso y el desarrollo de la responsabilidad de las personas. La interdependencia a través de la participación en un objetivo común conduce a relaciones de confianza y respeto. Entre sus características están: a) Distribuye el poder de decisión. b) Involucra a los miembros en la planificación y desarrollo de las actividades. c) Pregunta en vez de decir y d) Promueve el sentido de equipo.

Este tipo de liderazgo es efectivo cuando: a) Hay tiempo disponible. b) El grupo está motivado y/o existe un sentido de equipo. c) Existe algún grado de habilidades o conocimientos entre los miembros del grupo.

Es inefectivo cuando: a) El grupo está desmotivado. b) No existen las Habilidades/Conocimientos entre los miembros del grupo y c) Existe alto grado de conflictos presentes en el grupo.

**Líder Compromisario:** parte de una filosofía de equilibrio en la organización, el comportamiento adecuado se consigue mediante transacciones, negociaciones, ajustes, llegando a un compromiso entre la necesidad de cumplir con el trabajo y mantener la satisfacción del grupo. Trata de lograr la acomodación y el arreglo. Con esta forma de atacar el problema, “contemporizar para no violentar” puede lograrse algún progreso, pero sólo dentro de las normas y ordenamientos de la organización.

El estilo de liderazgo que se pueda asumir en un momento determinado, va a depender del estilo de personalidad que se tenga. La persona más flexible y con autoestima sana puede ser Líder Democrático, el menos flexible y con autoestima baja va a tender a ser Autocrático. Sin embargo, al desarrollar nuestra flexibilidad y autoestima para ser, en condiciones normales, un líder Democrático, podemos según la necesidad asumir otras posturas de liderazgo de acuerdo al contexto / necesidad.

### **Liderazgo Situacional-Teoría del ciclo vital de Hersey-Blanchard**

Esta teoría fue creada en 1969 y reformulada en 1983 por Paúl Hersey y Kenneth Blanchard, establece que los estilos de liderazgo varían considerablemente de una situación a otra y que no existe un estilo único.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar al estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostiene Hersey y Blanchard (2001) es contingente al nivel de disponibilidad de los seguidores, esta última definida por Hersey y Blanchard como la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas.

La teoría de liderazgo situacional ha despertado interés porque sugiere un tipo de liderazgo dinámico y flexible. Se debe evaluar la motivación, capacidad y experiencia de los subordinados, a fin de determinar cuál será el estilo más indicado. Si se selecciona al más indicado no solo motivará sino que estimulará el desempeño y madurez de los subordinados.

La propuesta surge del modelo básico de Blake y Mouton, como es la cantidad de dirección (conducta de tarea) y de apoyo socio emocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar al seguidor en una situación dada. La tercera variable está relacionada con las capacidades y actitudes de los seguidores (madurez). Por otra parte la conducta de ciertos líderes se caracteriza principalmente por dirigir las actividades de los seguidores en términos de logro de sus respectivas tareas (conducta directiva) otros líderes se encargan de dar soporte emocional en términos de una relación personal entre ellos y sus seguidores (conducta de soporte).

A continuación se presentan gráficamente los estilos básicos de liderazgo propuestos por Hersey-Blanchard.

**Figura 2 ESTILOS BASICOS DE LIDERAZGO**

<p><b>Conducta de alto soporte</b>  <b>Y</b>  <b>bajo nivel directivo</b>  <b>E-3</b></p>	<p><b>Conducta Altamente Directiva</b>  <b>Y de</b>  <b>alto Soporte</b>  <b>E-2</b></p>
<p><b>Conducta de bajo soporte</b>  <b>Y</b>  <b>Bajo Nivel directivo</b>  <b>E-4</b></p>	<p><b>Conducta Altamente Directiva</b>  <b>Y de</b>  <b>bajo Soporte</b>  <b>E-1</b></p>

**Fuente:** Hersey y Blanchard (2001).

### **Conducta de alta dirección y bajo soporte (E-1)**

Es descrita como *Dirigiendo* porque este estilo se caracteriza por una comunicación de una sola vía (líder- subordinado). Es el líder quien define el papel de los seguidores establecer el cómo, cuándo, y donde realizar las diferentes tareas, al igual que al resolver problemas y tomar decisiones que el líder anuncia a los subordinados y es él quien supervisa muy de cerca la tarea.

### **Conducta de alta dirección y de alto soporte (E2)**

En esta el líder está *Consultando* ya que al utilizar este estilo somete a sus subalternos a un alto grado de dirección. Las decisiones son tomadas sólo por él a pesar de que presta consideración a los sentimientos de los subordinados respecto a sus decisiones y escucha las ideas y sugerencias que puedan tener respecto a las mismas. Se puede observar que el soporte del líder se ha incrementado, el control sobre la toma de decisiones permanece con el líder y la comunicación pasa de una vía a dos vías (líder- subordinado- líder).

### **La conducta de alto soporte y baja dirección (E3)**

Se define como *Participando* puesto que en la toma de decisiones y solución de problemas el empleado toma un rol activo y el gerente en este caso escucha y facilita el proceso para el seguidor. En este estilo tres (E3), el líder y el seguidor comparten la solución de problemas y la toma de decisiones. La comunicación toma la doble vía (líder- seguidor seguidor- líder), representa una situación deseable puesto que el seguidor tiene habilidad y conocimiento para realizar las tareas que se le asignan.

### **La conducta de bajo soporte y alta dirección (E4)**

Identificada como *Delegando* porque el gerente discute el problema con sus subalternos y la toma de decisiones le corresponde totalmente a estos últimos. El seguidor tiene la capacidad de dirigir su propio desempeño porque tiene la capacidad para ello y la confianza del líder. No existe un estilo de liderazgo que sea mejor que otro esto lo ha arrojados investigaciones posteriores a Hersey y Blanchard pues anterior a ellos existían autores que afirmaban la presencia de un estilo que era el mejor, el mismo maximizaba tanto la productividad como la satisfacción humana.

Son muchas las variables que un gerente debe evaluar para un desempeño exitoso, los autores sostienen que el gerente podría quedar inmovilizado si tuviese que evaluar las variables situacionales, es por ello que los autores pensaron que el estilo a utilizar estará determinado por que cantidad de dirección o soporte va a depender del grado de madurez del subordinado con relación a la tarea, función u objetivo que le toca desempeñar.

### **Estilos que integran el ciclo vital de Hersey y Blanchard**

Estilo1. **ORDENAR:** es el líder quien define cómo, cuándo, dónde, la comunicación es casi unilateral. Da instrucciones. En este estilo el seguidor no está ni preparado, ni motivado para realizar una tarea.

Estilo 2. **PERSUADIR:** se permite la comunicación bilateral, los seguidores exponen su punto de vista pero es el líder quien decide que hará en determinada situación. Es el estilo que se debe utilizar cuando el seguidor quiere pero no puede, hay una inclinación por la tarea pero muy deficiente.

Estilo 3. **PARTICIPAR:** la comunicación es bilateral. Existe interacción entre el líder y los seguidores, que conjuntamente toman las decisiones.

Estilo 4. **DELEGAR**: el líder confía plenamente en los seguidores los cuales muestran madurez en el desarrollo de sus funciones.

### **Nivel de madurez y Desarrollo en los subordinados**

En el liderazgo situacional la madurez se define como la capacidad y disposición de los individuos a asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta.

**D1:** El empleado necesita gran orientación por parte del gerente. Hay que enseñarle sus actividades, reglas y procedimientos. Lo más indicado según Hersey y Blanchard es tener una relación participativa lo que eliminaría la ansiedad y confusión.

**D2:** Es una etapa donde el empleado debe continuar formándose y no está preparado para asumir responsabilidades a plenitud. La actitud del gerente debe inclinarse por proporcionar confianza y respaldo para así ir desarrollando desempeños mas especializados.

**D3:** El empleado ya busca por iniciativa propia mayores responsabilidades pues su motivación y capacidad han aumentado. El gerente ya no tendrá que ser directivo, pero deberá apoyar a los subordinados para que muestren más seguridad y tomen mayores responsabilidades.

**D4:** En la medida en que el empleado muestra mayor confianza en esa medida se tornará más auto directivo lo que les proporciona un mayor aprendizaje y madurez. En esta etapa el gerente reduce el apoyo y estímulo.

El siguiente cuadro ilustra los niveles de desarrollo de los subordinados y el estilo de liderazgo congruentes con dicha madurez

**Figura.- 3 NIVELES DE DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS**

	<b>Moderado a Alto</b>	<b>Bajo Moderado</b>	<b>Bajo</b>
Capaz y aquiescente(que consiente, autoriza o está conforme)	Capaz pero no aquiescente o falta de confianza	No capacitado pero aquiescente	No capacitado y no aquiescente o inseguro
<b>D4</b>	<b>D3</b>	<b>D2</b>	<b>D1</b>
<b>Delegando</b>	<b>Participando</b>	<b>Persuadiendo</b>	<b>Dirigiendo</b>

**Fuente:** Hersey y Blanchard (2001).

**DIRIGIENDO:** Estilo adecuado para subordinados con un grado de desarrollo bajo, los subordinados no son capacitados y no aquiescentes para asumir responsabilidades, no son competentes ni confiables.

**PERSUADIENDO:** Estilo acorde con subordinados de bajo a moderado desarrollo, es característico del subordinado dispuesto a tomar responsabilidad, es confiable pero carece de habilidad. El estilo persuadir donde se aporte dirección y soporte para así incentivar la aquiescencia y entusiasmo del subordinado.

**PARTICIPANDO:** Es el estilo congruente para un tipo de subordinado con un desarrollo entre moderado y alto, el subordinado se caracteriza por ser no aquiescente pero capaces, pero se traduce en una alta necesidad de motivación.

**DELEGANDO:** Es un estilo apropiado para un estilo de alto desarrollo. El seguidor se caracteriza por ser aquiescente, confiable, necesita bajo soporte

y dirección y es altamente efectivo y maduro psicológicamente. La comunicación líder-subordinado es de doble vía.

Lo anteriormente expuesto se ilustra en el siguiente cuadro, donde se refleja el modelo de liderazgo situacional.

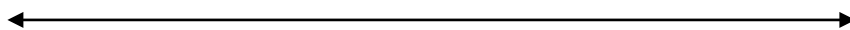
**Figura 4.- MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL**

(Alto)

C  
O  
N  
D  
U  
C  
T  
A  
  
D  
E  
  
R  
E  
L  
A  
C  
I  
O  
N

	<b>PARTICIPAR</b>	<b>PERSUADIR</b>	
Baja tarea, Alta relación			Alta tarea, Alta relación
	<b>E2</b>	<b>E3</b>	
<b>E4 DELEGAR</b>	Baja tarea, Baja relación	Alta tarea, Baja relación	<b>E1 ORDENAR</b>

(Bajo) comportamiento orientado a la producción (Alto)



M  
A  
D  
U  
R  
O

<b>ALTA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>BAJA</b>
<b>E4</b>	<b>E3</b>	<b>E2</b>	<b>E1</b>

**Fuente:** Hersey y Blanchard (2001).

Dentro de este marco, cuando se hace referencia a cargos gerenciales, de inmediato se piensa en mando pero esta acción lleva implícita la autoridad compulsiva para requerir la acción de otros, en este caso de los subordinados, y que la conducción de una organización requiere más que "órdenes" para ser satisfactoria.

Partiendo de estas premisas el gerente como líder debe tener presente que la motivación es esencial, el que dirige debe crear y conservar el entusiasmo de los trabajadores hacia sus labores, manteniendo buenas relaciones humanas y una elevada moral del grupo. Estas habilidades para guiar, conducir y dirigir tomando en consideración, alejan al gerente de la concepción tradicionalista de "ordenar intempestivamente" y lo definen como un líder motivador.

### **Clima Organizacional**

El enfoque de Goncalves, (2004) sobre el concepto de clima organizacional es el que ha demostrado mayor utilidad como elemento fundamental en las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. Por otra parte, las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Goncalves (o.cit)), postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: La Estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones interpersonales y los conflictos.

### **Sistema de variables**

#### **Definición Conceptual**

Según Balestrini (2001), las variables representan a los elementos, factores o términos que pueden asumir diferentes valores cada vez que son examinados o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en que se presentan.

Es importante acotar que en los trabajos de investigación las variables constituyen el centro de estudio y se presentan incorporados en los objetivos específicos, motivo por el cual deben identificarse. Al identificar las variables, deben definirse conceptualmente, por cuanto es la expresión del significado que el investigador le atribuye y con ese sentido debe entenderse durante toda la investigación.

A continuación se presenta en el cuadro 5, Conceptualización de la variable.

**Figura 5 IDENTIFICACION Y DEFINICIÓN DE LA VARIABLE**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>
Caracterizar el nivel de influencia del liderazgo situacional que prevalece en los directivos de CORPOELEC, Región 5, en el Municipio Guanare del estado Portuguesa	Desempeño gerencial (Liderazgo)	Función administrativa, inherente a un cargo directivo. Implica una serie de cualidades y exigencias personales, que favorezcan al individuo para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva. Rojas (2004)
Analizar el tipo del liderazgo situacional desarrollado por los directivos en la unidad objeto de estudio de acuerdo a la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard	Tipos de liderazgo	Acciones, actitudes y comportamiento que se manifiestan en un entorno determinado con los cuales se orienta o transforma el comportamiento de otros individuos. Rojas (2004)
Describir el tipo de liderazgo situacional de acuerdo al nivel de influencia que prevalece en los directivos en CORPOELEC, Región 5, en el Municipio Guanare del estado Portuguesa	Liderazgo situacional	Proceso de dirigir actividades, toma de decisiones e iniciativa de un individuo o de un grupo en cualquier área e influir sobre otros individuos o grupos. Hersey y Blanchard (2001)

Fuente: Di Lorenzo (2009)

### Definición Operacional:

Balestrini (o.cit), señala que la definición operacional de cada variable representa el desglosamiento de la misma en niveles de concreción más pequeños que se denominan dimensiones e indicadores. Las dimensiones representan el área del conocimiento que integran la variable y de la cual se desprenden los indicadores. En este sentido, los indicadores son los aspectos que se sustraen de la dimensión los cuales van a ser objeto de análisis en la investigación.

A continuación se presenta la Figura 6 en el cual se muestra la operacionalización de las variables:

**Figura 6 Operacionalización de las variables**

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems Instrumento A	Ítems Instrumento B
Desempeño gerencial	Funciones administrativas gerenciales	-Planificación -Supervisión -Dirección y -Control	1-2-3	1-2-3
Tipos de Liderazgo	Modelos de comportamiento	-Autoridad -Poder -Personalidad -Actitud	4-5-6-7-8	4-5
Liderazgo situacional	Proceso Sistémico de Actividades	-Conflictos de problemas	9-10-11-12	6-7-8
		-Fijación de metas -Interacción de decisiones	13-14-15	9-10

Fuente: Di Lorenzo (2009)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **Naturaleza y Tipo de Investigación**

El presente estudio se enmarcó en la modalidad de una investigación de campo de tipo descriptivo. Al respecto Arias (2001) define la investigación descriptiva como “el estudio se utiliza cuando se desea describir una realidad en todos sus componentes principales. También consiste en caracterizar un hecho, fenómeno o grupo de sujetos, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.118).

El carácter descriptivo de la investigación está dado porque se describen los fenómenos que conforman el problema, se determina, predice e identifica las relaciones que existen entre la formulación de los objetivos y la variable del estudio en referencia.

Con respecto al diseño de la investigación de campo, el Manual de Trabajos de Grado y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006), la investigación descriptiva la define como:

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. (p. 14).

En consecuencia, el diseño de campo de la investigación sirve como fuente de información para el investigador, pues a través de la observación directa de las cosas, comportamiento de personas y circunstancias en que ocurren ciertos hechos se determina la fuente y manera de obtener los datos.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Según Márquez (2002), la población son "todos los individuos que se investigan a través de la escogencia de una muestra" (p.43). Para efecto de este estudio la población estuvo conformada por 22 directivos y 147 empleados que conforman el personal directivo y administrativo que laboran en Corpoelec en el Municipio Guanare del estado Portuguesa.

**Figura 7. Distribución de la población**

<b>UNIDADES DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>POBLACIÓN</b>
Directivos	22
Empleados	147
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>

**Fuente:** Di Lorenzo (2009)

### **Muestra**

Hernández (2003) señala que "el subconjunto de la población que se elige para observar y a partir del cual se trata de conocer las características de la población, constituye la muestra" (p. 257). A partir de este universo de 169 personas, se seleccionó una muestra representativa. Para ello se utilizó el muestreo aleatorio estratificado que según Chao (1999), señala "Consiste

en particionar la población en subpoblaciones al agrupar en ellas los elementos más parecidos entre sí. Cada subpoblación se llama estrato". (p. 143).

Para determinar el tamaño y la representatividad de la muestra se tomó en consideración lo señalado Briones (2004) "una muestra es representativa cuando reproduce las distribuciones y los valores de las diferentes características de la población, con márgenes de error calculables," (p. 83).

En consecuencia, la determinación de la muestra de la presente investigación se fundamentó en el muestreo no probabilístico accidental, el cual según Briones (o.cit) consiste "en tomar casos hasta que se completa el número de unidades de análisis que indica el tamaño de muestra deseado" (p.84).

De este modo, para el estrato poblacional de empleados al azar fue el 55%, es decir, 81 empleados. Para el estrato directivo se consideró la misma población, es decir, 22 directivos. Finalmente, la muestra quedó conformada por 103 personas. En razón a lo expresado, se presenta la Figura 8, donde se evidencia tanto la población como la muestra del estudio, dividida por estratos en Corpoelec, Municipio Guanare del estado Portuguesa.

**Figura 8 Distribución estratificada de la población y muestra**

<b>Estratos</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
<b>Directivos</b>	22	22	100
<b>Empleados</b>	147	81	55
<b>TOTAL</b>	169	103	

**Fuente:** Di Lorenzo (2009)

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Dado que el estudio se enmarcó en una investigación de campo y esta basa su accionar en la recopilación de datos primarios, obtenidos directamente de la realidad, se seleccionó la encuesta como técnica de recolección de datos. En relación a la técnica, Sabino (2002), parte de la siguiente premisa, "si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo a ellas" (p.88). De este modo, los instrumentos utilizados en la encuesta fueron el cuestionario y la entrevista. El cuestionario según Márquez (o.cit) es "una técnica de recolección de información a partir de un formato previamente elaborado, el cual deberá ser respondido en forma escrita por el informante" (p. 121).

En este orden de ideas, El cuestionario, fue diseñado para aplicarlo al personal empleado y estuvo conformado por 16 ítemes de respuestas cerradas categorizados según formato de escala de estimación numérica, que según Bavaresco (2002) "es una enumeración de aspectos o rasgos que admiten una valoración o graduación en el momento de la observación" (p.15). En esta escala se utilizó tres alternativas de respuestas: Siempre, Algunas veces y Nunca. (Anexo A-1). Para la codificación de las respuestas de los ítems se le asignó un valor numérico a cada una de las categorías o puntos de la escala: Siempre= 3, Algunas veces= 2 y Nunca= 1.

Igualmente, se diseñó una entrevista estructurada, la cual fue aplicada a los directivos de la unidad objeto de estudio. La entrevista según Márquez (o.cit) es "un instrumento de recolección de datos, en la que dos sujetos (investigador-investigado), se ponen de acuerdo para sostener una conversación cara a cara, o vía telefónica, acerca de un tema o problema de interés para ambos". (p.118). En este sentido, la entrevista estructurada, estuvo conformada por 10 preguntas de respuestas Policotómicas

igualmente extraídas de la operacionalización de las variables que se hicieron conocer al entrevistado. Para este formato también se utilizó la escala de estimación numérica, con las mismas alternativas de respuestas: Siempre, Algunas veces y Nunca. (Anexo A-2)

## **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

### **Validez**

La validez es la cualidad de un instrumento de medir en realidad lo que se ha propuesto el investigador. Al respecto, Sabino (o.cit), destaca que "para que una escala pueda considerarse como capaz de aportar información objetiva debe reunir los siguientes requisitos básicos: confiabilidad y validez" (p. 117).

Para el presente estudio se determinó mediante la validez de contenido utilizando para ello el procedimiento "Juicio de Experto". Para tal fin se seleccionó un grupo de tres expertos, sobre la base de los siguientes requisitos: Un Magíster en Gerencia, un Especialista en Metodología y un Especialista en Recursos Humanos.

A los expertos se les suministró una hoja de validación donde evaluaron los 16 ítems del instrumento en términos de relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción y la tendenciosidad o sesgo en su formulación (Anexo B). Las sugerencias de los expertos fueron tomadas en cuenta para la reestructuración de los ítems que presentaron fallas en cuanto a precisión y redacción, elaborándose luego la versión definitiva del instrumento.

### **Confiabilidad**

Para Hernández (o.cit), la Confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al "grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto

produce iguales resultados".(p.235). Para obtener la confiabilidad del cuestionario diseñado se realizó una prueba piloto con una muestra de 16 directivos y 65 empleados escogidos al azar que no formaron parte de la muestra definitiva.

Los resultados obtenidos fueron analizados con la aplicación del método Alfa de Cronbach, por ser el que más se adapta para determinar la consistencia interna de ítems Policotómicos, utilizando para ello el Paquete Estadístico de las Ciencias Sociales. La fórmula se expresa a continuación:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( 1 - \frac{\sum p^2}{St^2} \right)$$

De donde:

$\alpha$  = Coeficiente de Cronbach

K= Número de preguntas

$\sum p^2$ = Sumatoria de la varianza de los ítems.

$St^2$ = Varianza total del Instrumento

El índice de confiabilidad obtenido fue de 0,83, considerándose una confiabilidad alta lo que permite constatar que el instrumento es altamente confiable. Se concluye que el instrumento utilizado para esta investigación logra el estándar del Coeficiente Alfa de Cronbach, por lo cual tienden estadísticamente a ser altamente confiables.

### **Procesamiento y Análisis de los Datos**

En este estudio los datos se procesaron a través de la estadística descriptiva, la cual para Hernández, Fernández y Baptista (2001), "la primera tarea es describir los datos, valores puntuaciones para cada variable, los datos pueden describirse por la distribución de frecuencia, que es un

conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías” (p.496). La aplicación de la estadística descriptiva en el procesamiento de los datos, permitió reflejar cada uno de los indicadores evaluados, contenidos en los instrumentos.

Para interpretar los resultados, la información se tabuló determinando la frecuencia de la respuesta en cada ítem y calculando el porcentaje de la misma; estos valores porcentuales se presentaron en gráficos de barras, clasificados por ítems relacionados con las dimensiones y sus respectivos indicadores. Seguidamente se realizó el análisis respectivo, los cuales fueron tomados en consideración para la descripción de la incidencia del liderazgo situacional en el desempeño gerencial de los directivos de Corpoelec en el Municipio Guanare del estado Portuguesa, según la teoría de liderazgo de contingencia de Hersey-Blanchard.

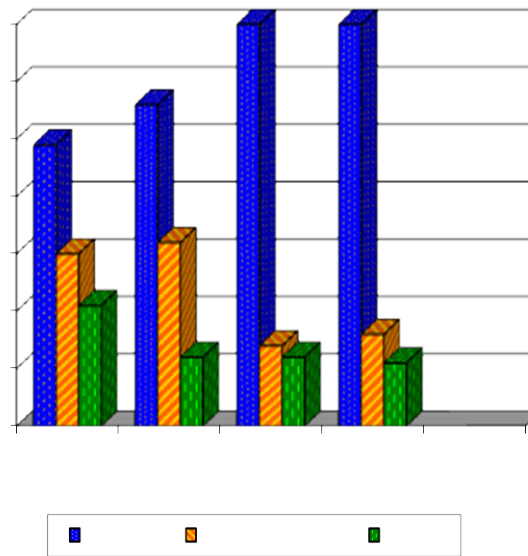
## CAPITULO IV

## ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

**Cuadro 1.- Distribución de la frecuencia de la Variable Desempeño Gerencial, en su Dimensión: Funciones Administrativas Gerenciales para los indicadores: Planificación, Dirección Supervisión, y Control**

Ítemes	Enunciado	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1.	¿Los directivos planifican conjuntamente con los empleados la implementación de estrategias para mejorar el desempeño?	40	49	24	30	17	21
2.	¿Los directivos promueven (dirección) el cambio de actitud en los empleados en relación a los objetivos organizacionales?	45	56	26	32	10	12
3	¿Las actividades planificadas en el plan operativo anual son supervisadas por los directivos de las diferentes áreas de la empresa?	60	74	11	14	10	12
4	¿El proceso administrativo es evaluado (control) por los directivos de la empresa?	59	73	13	16	9	11

Fuente: Di Lorenzo (2009)



**Grafico 1. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 1, 2, 3 y 4 del cuestionario aplicado a los empleados de Corpoelec Municipio Guanare, estado Portuguesa.**

En el Grafico 1, se tiene que con respecto al ítem 1 el 49% de los encuestados respondió en la categoría *siempre* en cuanto si los directivos planifican conjuntamente con los empleados la implementación de estrategias para mejorar el desempeño, el 30% respondió que *Algunas veces* lo hacen y el 21% manifestó que *nunca* lo hacen. En el ítem 2, el 56% de los encuestados respondió a la categoría *siempre* en cuanto si los directivos promueven el cambio de actitud en los empleados en relación a los objetivos organizacionales, el 32% respondió que *algunas veces* promueven el cambio y el 12% restante es de la opinión que *nunca* lo hacen.

Con respecto al ítem 3, se evidencia que el 74% de la población encuestada manifestó que *siempre* las actividades planificadas en el plan operativo anual son supervisadas por los directivos de las diferentes áreas de la empresa, el 14% opino que algunas veces son supervisadas y el 11% restante afirmó que Nunca las actividades son supervisadas.

En cuanto al Ítem 4, se observa que el 73% de los encuestados respondió a la categoría *siempre* en cuanto a que si el proceso administrativo es evaluado por los directivos de la empresa, el 16% respondió a la categoría de *algunas veces* y el 11% restante opinó que *nunca* es evaluado.

La información suministrada en esta Dimensión permitió constatar que los directivos de la unidad objeto de estudio de esta investigación dan importancia a las funciones administrativas gerenciales permitiendo que los subordinados realicen actividades relacionadas con el proceso administrativo. El nivel de madurez presentado por los subordinados se ubica en Moderado bajo (D3), en este sentido, los empleados son capaces de realizar actividades que coadyuven al proceso de administrativo pues tienen la confianza y apoyo de los directivos.

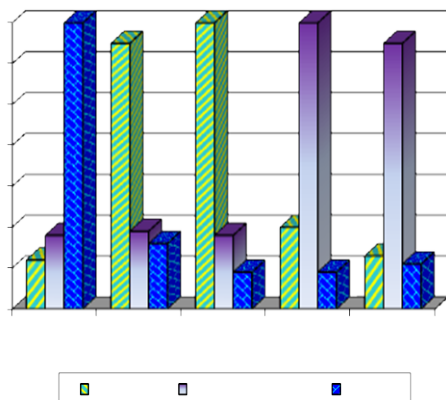
En relación a la promoción de actitudes por parte de los directivos, es importante destacar lo señalado por Chiavenato (o.cit) quien plantea que el directivo como gerente y supervisor debe ser el principal promotor de cambios en la organización, tanto en los aspectos estructurales como en los recursos humanos, con amplios conocimientos y suficiente intuición e información en cuanto a lo que quiere conseguir en la institución, con una clara visión de los principios, valores y normas que debe proyectar, teniendo como punto esencial las necesidades de los docentes para efectos de gerenciar con excelencia.

De esta manera, los directivos dan importancia a la actividad de gerenciar al conocer las herramientas básicas como la planificación que es la forma de organización, la dirección que indicará el rumbo a seguir, la evaluación permanente de los procesos para verificar el grado de avance y por último, la realimentación para consolidar, redireccionar y hacer correctivos o ajustes.

**Cuadro 2.- Distribución de la frecuencia de la Variable Tipos de Liderazgo, en su Dimensión: Modelos de Comportamiento, para los indicadores: Autoridad, Poder, Personalidad, Actitud**

Ítemes	Enunciado	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
5	¿Los directivos consideran la opinión de los empleados en la toma de decisiones importantes relacionadas con la empresa?	10	12	14	18	57	70
6	¿Los compromisos y apoyos que establecen los directivos son limitados, parcialistas y condicionados?	53	65	15	19	13	16
7	¿Los directivos propician la formación de conductas tales como: adaptación pasiva, respeto a ultranza de las normas y actitudes sumisas?	59	73	14	18	8	9
8	La actitud de los directivos en su relación con los empleados es de apoyo, aceptación y clarificación.	16	20	57	70	8	9
9	¿El comportamiento de los directivos se caracteriza por ser monótono y rutinario?.	19	13	53	65	9	11

**Fuente:** Di Lorenzo (2009)



**Gráfico 2. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 5,6,7,8 y 9 del cuestionario aplicado a los empleados de Corpoelec Municipio Guanare, estado Portuguesa.**

En el gráfico 2, se refleja lo siguiente: el ítem 5 evidencia que el 70% de los encuestados contestó la categoría *nunca* en cuanto a que si los directivos consideraban la opinión de los empleados en la toma de decisiones importantes relacionadas con la empresa. El 18% manifestó que *algunas veces* y el 12% restante opina que *siempre* lo consideran.

En cuanto al ítem 6, el 65% de los encuestados respondió a la categoría *Siempre* en cuanto a que si los compromisos y apoyos que establecen los directivos de la empresa son limitados, parcialistas y condicionados. El 19% respondió a la categoría de *Algunas veces* y el 16% restante opinó que *nunca* lo son.

Con respecto al ítem 7, el 73% respondió a la categoría *Siempre* en cuanto a que si los directivos propician la formación de conductas tales como: adaptación pasiva, respeto a ultranza de las normas y actitudes sumisas. El 18% respondió a la categoría *Algunas veces* y el 9% restante

opinó que *nunca* se propician. En el ítem 8 refleja que el 70% respondió a la categoría *algunas veces* en cuanto a que si la actitud de los directivos en su relación con los empleados es de apoyo, aceptación y clarificación, el 20% respondió a la categoría siempre y el 9% restante es de la opinión que *nunca* lo hacen.

Finalmente con respecto al ítem 9, se observa en el gráfico que el 65% de la población encuestada es de la opinión que *algunas veces* el comportamiento de los directivos se caracteriza por ser monótono y rutinario, el 13% asegura que *siempre* es monótono y rutinario y el 11% restante opina que *nunca* lo es.

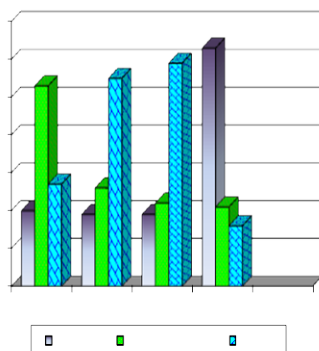
Los datos aportados por los encuestados en esta dimensión reflejaron que en la unidad objeto de estudio el tipo de liderazgo que prevalece es el persuasivo, lo que concuerda con un nivel de madurez por parte de los subordinados de moderado bajo D2. El nivel de liderazgo persuasivo se destaca porque permite la comunicación bilateral, los subordinados exponen su punto de vista pero es el líder quien decide que hará en determinada situación.

Asimismo, se observa que no hay presencia de liderazgo participativo, con el cual se utiliza la consulta. En este estilo de liderazgo, el líder no delega su derecho a tomar decisiones finales pero si señala directrices específicas a sus subalternos, consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Se requiere con prioridad en la empresa que la conducta de estos directivos sea de líder participativo eficaz, el cual escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

**Cuadro 3.- Distribución de la frecuencia de la Variable Liderazgo Situacional en su Dimensión: Proceso Sistémico de Actividades, para los indicadores: Conflictos y Solución de problemas**

Ítemes	Enunciado	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
10	¿Ante situaciones de conflicto, los directivos actúan firmemente para corregir y dirigir la situación?	16	20	43	53	22	27
11	¿Los directivos animan al grupo para que trabaje en la solución de los problemas apoyándoles en todo momento?	15	19	21	26	45	55
12	¿Los directivos trabajan con los grupos y tratan de solucionar los problemas en conjunto?	15	19	18	22	48	59
13	¿Los directivos dejan que los empleados resuelvan solos los problemas que se presentan?	51	63	17	21	13	16

**Fuente:** Di Lorenzo (2009)



**Gráfico 3. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 10,11,12 y 13 del cuestionario aplicado a los empleados de Corpoelect Municipio Guanare, estado Portuguesa.**

En el gráfico 3 se observa con respecto al ítem 10, que el 53% de la población encuestada manifestó que ante situaciones de conflicto, los directivos *Algunas veces* actúan firmemente para corregir y dirigir la situación, el 27% opinó que *Nunca* lo hacían y el 20% restante manifestó que *Siempre* actuaban firmemente. Con respecto al ítem 11, el 55% de los encuestados opinó que *Nunca* los directivos animan al grupo para que trabaje en la solución de los problemas apoyándoles en todo momento, el 26% manifestó que *Algunas veces* lo hacen y el 19% restante es de la opinión que *Siempre* animan al grupo.

Con respecto al ítem 12, el 59% de la población encuestada manifiesta que *Nunca* los directivos trabajan con los grupos y tratan de solucionar los problemas en conjunto, mientras que el 22% es de la opinión que *Algunas veces* lo hacen y el 19% restante manifiesta que *Siempre* trabajan con los grupos.

Con respecto al ítem 13, se evidencia que el 63% de los encuestados es de la opinión que *Siempre* los directivos dejan que el grupo resuelva solo los problemas que se presentan, mientras que el 21% manifiesta que *Algunas veces* lo hacen, el 16% restante opina que *Nunca* dejan que el grupo resuelva solo los problemas.

Se evidencia en los resultados que los estilos de liderazgo asumidos por los directivos tienen tendencia a ser persuasivos participativos pero con la tendencia negativa de la no supervisión y el control en conflictos y toma de decisiones. Esto trae como consecuencia que los subordinados se desmotiven ante situaciones que requieran apoyo y dirección de los directivos para con ellos.

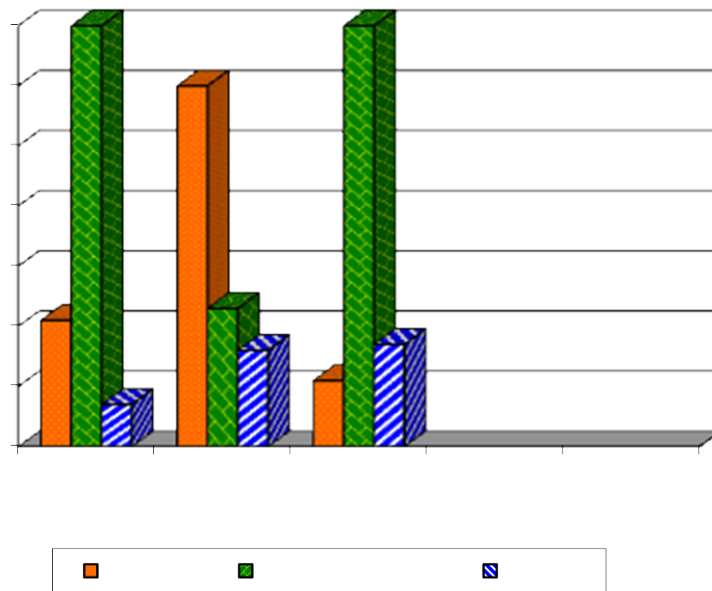
Con respecto a la solución de problemas, considerada como una fuerza relativa de identificación e involucramiento del empleado con la empresa, se evidencia en este estudio que los directivos no propician la participación e

integración de los empleados en forma positiva, generando un sentimiento de resentimiento y frustración, trayendo como consecuencia un nivel de madurez entre D3 y D1, es decir, el empleado es capaz de tomar decisiones pero no está de acuerdo y seguro de esas decisiones. En consecuencia, el directivo, debe liderizar acciones que coadyuven al fortalecimiento de los valores, el compromiso y la pertinencia. De esta forma tendrán empleados que van “más allá de la línea del deber” tomando iniciativas que resulten beneficiosas para la institución.

**Cuadro 4.- Distribución de la frecuencia de la Variable Liderazgo Situacional, en su Dimensión: Proceso Sistémico de Actividades, para los indicadores: Fijación de metas, Interacción y Toma de decisiones.**

Ítemes	Enunciado	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
14	¿Los directivos permiten que el empleado intervenga en la fijación de metas de común acuerdo con ellos?	17	21	58	72	6	7
15	¿Los directivos mantienen una interacción amistosa, para asegurarse que los empleados conozcan sus responsabilidades y niveles de rendimiento que de ellos se espera?	49	60	19	23	13	16
16	¿Los directivos permiten que el grupo se involucre en la toma de decisiones y responsabilidades evitando ser autoritarios?	9	11	58	72	14	17

**Fuente:** Di Lorenzo (2009)



**Gráfico 4. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 14, 15 y 16 del cuestionario aplicado a los empleados de Corpoelec Municipio Guanare, estado Portuguesa.**

En el gráfico 4, se observa con respecto al ítem 14, que el 72% de la población encuestada manifiesta que *Algunas veces* los directivos permiten que el grupo intervenga en la fijación de metas de común acuerdo con ellos, el 21% opina que *Siempre* lo permiten y el 7% restante es de la opinión que *Nunca* lo hacen.

Con respecto al ítem 15, el 60% de la población encuestada opina que *Siempre* los directivos mantienen una interacción amistosa, para asegurarse que los empleados conozcan sus responsabilidades y niveles de rendimiento que de ellos se espera, el 23% manifiesta que *Algunas veces* lo hacen, mientras que el 16% restante opina que *Nunca* mantienen una interacción amistosa.

Con respecto al ítem 16, el 72% de los encuestados manifiesta que *Algunas veces* los directivos permiten que el grupo se involucre en la toma de decisiones y responsabilidades evitando ser autoritarios, el 17% opina

que *Nunca* lo permiten, mientras que el 11% manifiesta que *Siempre* lo permiten.

Estos resultados evidencian que el tipo de liderazgo que prevalece en los directivos es de ordenar, lo cual coloca a los empleados en un nivel de madurez bajo D1. Aunque estos líderes puedan pensar que están animando a sus empleados a trabajar con libertad, en realidad el líder es quien define el papel de los seguidores al establecer el cómo, cuándo, y dónde realizar las diferentes tareas, al igual que el resolver problemas y tomar decisiones el cual anuncia a los subordinados.

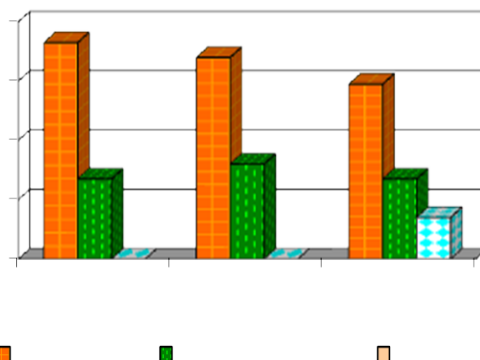
Este tipo de liderazgo ubica a los empleados en una conducta de Bajo soporte y baja dirección. Para los empleados, los directivos se presentan como autoritarios puesto que asumen toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

## ANALISIS DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO APLICADO A LOS DIRECTIVOS

**Cuadro 5.- Distribución de la frecuencia de la Variable Desempeño Gerencial, en su Dimensión: Funciones Administrativas Gerenciales para los indicadores: Planificación, Supervisión, Dirección y Control.**

Ítemes	Enunciado	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	El desempeño gerencial de sus funciones los realiza en función de las actividades administrativas inherentes a su cargo?	16	73	6	27	0	0
2	En el desempeño de sus funciones aplica herramientas gerenciales que le permitan optimizar su gestión?	15	68	7	32	0	0
3	Toma en cuenta la opinión de sus subordinados en la toma de decisiones de aspectos importantes para la institución?	13	59	6	27	3	14

**Fuente:** Di Lorenzo (2009)



**Gráfico 5. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 1, 2 y 3 del cuestionario aplicado a los directivos de Corpoelec en el Municipio Guanare del estado Portuguesa.**

En el grafico 5 se observa con respecto al ítem 1 el 73% de los directivos encuestados manifiestan que *Siempre* el desempeño gerencial de sus funciones lo realiza en función de las actividades administrativas inherentes a su cargo, mientras que el 27% restante es de la opinión que *Algunas veces* lo hacen.

Con respecto al ítem 2, se evidencia que el 68% de la población encuestada manifiesta que *Siempre* en el desempeño de sus funciones aplica herramientas gerenciales que le permiten optimizar su gestión, el 32% restante manifiesta que *Algunas veces* lo hacen.

Con respecto al ítem 3, observa que el 59% de los encuestados manifiesta que *Siempre* toma en cuenta la opinión de sus subordinados en la toma de decisiones de aspectos importantes para la institución, el 27% opina que *Algunas veces* lo hace y el 14% restante manifiesta que *Nunca* lo hace.

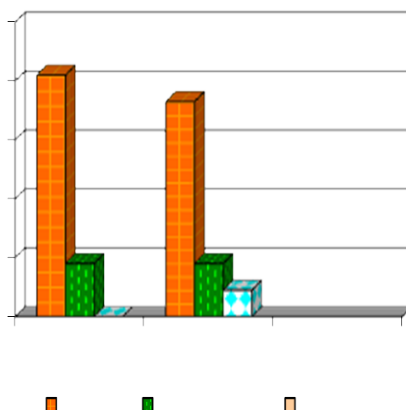
Este resultado permite concluir que los directivos aún conociendo el proceso gerencial administrativo, no dejan en manos de terceros la función de toma de decisiones, lo que concuerda con un nivel de madurez por parte de los subordinados de moderado bajo D2.

Igualmente, la actitud asumida por los directivos refleja que el director en su rol de líder y supervisor dentro de la organización no cumple el papel fundamental como es el de incentivar la relación supervisor-supervisado para fortalecer la gestión del empleado en el proceso administrativo.

**Cuadro 6.- Distribución de la frecuencia de la Variable Tipos de Liderazgo, en su Dimensión: Modelos de Comportamiento para los indicadores: Personalidad, Autoridad, Poder y Actitud.**

Ítemes	Enunciado	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
4	En el desempeño de sus funciones prevalece la autoridad y el poder de su cargo?	18	82	4	18	0	0
5	Considera que su investidura como directivo tiene una receptividad positiva entre sus subordinados?	16	73	4	18	2	9

**Fuente:** Di Lorenzo (2009)



**Gráfico 6. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 4 y 5 del cuestionario aplicado a los directivos de Corpoelec en el Municipio Guanare del estado Portuguesa**

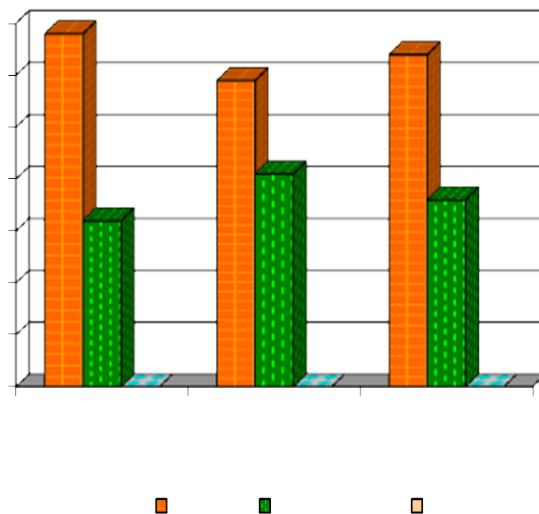
En el gráfico 6 se observa con respecto al ítem 4, que el 82% de la población encuestada manifiesta que el directivo *Siempre* en el desempeño de sus funciones prevalece la autoridad y el poder de su cargo, el 18% restante opina que *nunca* prevalecen.

Con respecto al ítem 5 se evidencia un 73% de los encuestados opina que *Siempre* considera que su investidura como directivo tiene una receptividad positiva entre sus subordinados, el 18% manifiesta que *Algunas veces* tiene receptividad positiva y el 9% restante opina que *Nunca* tiene receptividad positiva. Este resultado indica que lo prioritario para los directivos es mantener su status de poder y autoridad entre sus subordinados. Asimismo, se pone de manifiesto el estilo de ordenar empleado por los directivos, lo cual induce a los subordinados a un nivel de madurez moderado (D3) con tendencia al nivel D2 moderada baja.

**Cuadro 7.- Distribución de la frecuencia de la Variable Liderazgo Situacional, en su Dimensión: Proceso sistémico de actividades, para los indicadores: Conflictos y Solución de problemas.**

Ítemes	Enunciado	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
6	Ante los conflictos que se presentan en la institución asume una actitud de compromiso en la solución del problema?	15	68	7	32	0	0
7	Propicia las relaciones profesionales, de amistad y compañerismo entre el personal subordinado?	13	59	9	41	0	0
8	Promueve la comunicación asertiva entre sus subordinados?	14	64	8	36	0	0

**Fuente:** Di Lorenzo (2009)



**Grafico 7. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 6,7 y 8 del cuestionario aplicado a los directivos de Corpoelec en el Municipio Guanare del estado Portuguesa**

En el grafico 7 se observa que con respecto al ítem 6 el 68% de la población encuestada manifiesta que *Siempre* ante los conflictos que se presentan en la institución, asume una actitud de compromiso en la solución del problema. El 32% restante opina que *Algunas veces* lo hace.

Con respecto al ítem 7 el 59% de los encuestados es de la opinión que *Siempre* propicia las relaciones profesionales, de amistad y compañerismo entre el personal subordinado, el 41% restante opina que *Algunas veces* lo hace.

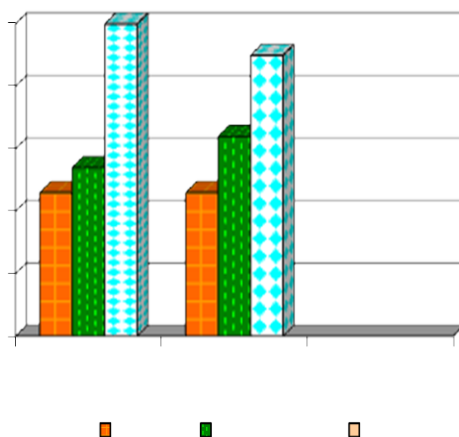
Con respecto al ítem 8, el 64% de los encuestados manifiesta que *Siempre* promueve la comunicación asertiva entre sus subordinados, el 36% restante respondió que *Algunas veces* lo hace. Este resultado infiere que los directivos suelen manejar las situaciones de conflicto y solución de problemas sin involucrarse directamente. No asumen una posición de apoyo

sino de comodidad a sus intereses personales y al manejo del entorno. Este resultado sigue evidenciando un tipo de liderazgo persuasivo por parte de los directivos sin apoyo direccional lo que trae como consecuencia confusión entre los subordinados.

**Cuadro 8.- Distribución de la frecuencia de la Variable Liderazgo Situacional, en su Dimensión: Proceso sistémico de actividades, para los indicadores: Fijación de Metas, Interacción y Toma de Decisiones.**

Ítemes	Enunciado	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
9	¿Delega en sus subordinados, funciones propias del área gerencial?	5	23	6	27	11	50
10	Apoya la iniciativa de sus subordinados en la toma de decisiones y funciones inherentes al cargo de directivo?	5	23	7	32	10	45

Fuente: Di Lorenzo (2009)



**Gráfico 8. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítemes 9 y 10 del cuestionario aplicado a los directivos de Corpoelec en el Municipio Guanare del estado Portuguesa**

En el gráfico 8 se evidencia con respecto al ítem 9 que el 50% de la población encuestada manifiesta que *Nunca* delega en sus subordinados, funciones propias del área administrativa, el 27% opina que *Algunas veces* lo hace y el 23% restante manifiesta que *Siempre* lo hace

Con respecto al ítem 10 el 45% manifiesta que *Nunca* apoya la iniciativa de sus subordinados en la toma de decisiones y funciones administrativas inherentes al cargo de directivo, el 32% opina que *Algunas veces* lo hace y el 23% restante manifiesta que *Siempre* lo hace.

Este resultado evidencia que los directivos no delegan actividades gerenciales en los subordinados. Se observa el estilo de liderazgo ordenar lo que sigue representando un nivel de madurez D2.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

Luego de realizar un diagnóstico en función de los objetivos específicos de la presente investigación, se concluye que el nivel de influencia del liderazgo situacional que prevalece en los directivos de Corpoelec se caracteriza de la siguiente manera:

Con respecto a la dimensión **Funciones Administrativas gerenciales**, se evidenció que los directivos de la unidad objeto de estudio de esta investigación dan importancia a las funciones gerenciales y no dejan en manos de los subordinados las actividades relacionadas con el proceso de planificación, promoción y organización del proceso. El nivel de madurez presentado por los subordinados en esta dimensión se ubica en Moderado a Alto (D3), en este sentido, los empleados son capaces de realizar actividades que coadyuven al proceso gerencial, pero les falta confianza y apoyo de los directivos.

Igualmente, la actitud asumida por los directivos refleja que el director en su rol de líder y supervisor dentro de la organización no cumple el papel fundamental como es el de incentivar la relación supervisor-supervisado para fortalecer la gestión del empleado en el proceso administrativo

En relación a la dimensión **Modelos de Comportamiento** los datos aportados por los encuestados reflejaron, que en la empresa objeto de estudio el tipo de liderazgo que prevalece es el persuasivo, seguido por el de ordenar, lo que concuerda con un nivel de madurez por parte de los subordinados de moderado bajo D2. Asimismo, se observa que no hay presencia de liderazgo participativo, con el cual se utiliza la consulta. En este estilo de liderazgo, el líder no delega su derecho a tomar decisiones finales

pero si señala directrices específicas a sus subalternos, consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Lo prioritario para los directivos es mantener su status de poder y autoridad entre sus subordinados.

Con respecto a la dimensión **Proceso Sistémico de Actividades**, se evidencia en los resultados, que los estilos de liderazgo asumidos por los directivos tienen tendencia a ser persuasivos ordenar, pero con la tendencia negativa de la no supervisión y el control en conflictos y toma de decisiones. Esto trae como consecuencia que los subordinados se desmotiven ante situaciones que requieran apoyo y dirección de los directivos para con ellos.

Igualmente, se concluye que los directivos no propician la participación e integración de los empleados en forma positiva, generando un sentimiento de resentimiento y frustración, trayendo como consecuencia un nivel de madurez entre D3 y D1, es decir, el empleado es capaz de tomar decisiones pero no está de acuerdo y seguro de esas decisiones. De este modo, los directivos suelen manejar las situaciones de conflicto y solución de problemas sin involucrarse directamente. No asumen una posición de apoyo sino de comodidad a sus intereses personales y al manejo del entorno. Este resultado sigue evidenciando un tipo de liderazgo "persuadir" por parte de los directivos sin apoyo direccional lo que trae como consecuencia confusión entre los subordinados.

Esto trae como consecuencia que los subordinados se desmotiven ante situaciones de toma de decisiones, apoyo y dirección de los directivos para con ellos. Igualmente se observa, que los directivos no tienen una aproximación hacia la promoción de actividades de acción colectiva de los empleados, orientadas a la satisfacción de objetivos específicos. Lo que supone la existencia de una identidad colectiva anclada en la presencia de valores, intereses y motivaciones compartidas.

## Recomendaciones

Se recomienda la capacitación de los directivos en el uso de las metodologías y técnicas relacionadas con el liderazgo situacional para que su liderazgo sea eficaz, puesto que el estilo de comportamiento muestra al líder y su adecuación a las exigencias del entorno. De esta manera las expectativas que son las percepciones del comportamiento adecuado para la función o puesto que se ocupa sean respaldadas por un adecuado estilo de liderazgo.

Crear y transmitir una visión sólida y realista, valiéndose de su liderazgo, del futuro deseado, esta visión, según Kotter (o.cit) debe:

- Establecer la dirección general del cambio.
- Motivar a las personas a emprender acciones en dirección apropiada.
- Ayudar a coordinar la acción de diferentes personas.

Para el logro de este objetivo, el directivo debe cambiar su estilo de liderazgo, teniendo siempre presente las estrategias de respaldo, es decir, una lógica en cuanto a la forma como se puede alcanzar la visión.

Se recomienda continuar con esta línea de investigación para la Evaluación del liderazgo situacional de los directivos de Corpoelec, como futura investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ascanio E. (2005). **El Liderazgo del Supervisor y la Motivación hacia el Mejoramiento Profesional** Trabajo de Grado para optar al título de Magister. Universidad "Rafael Urdaneta". INSTIA. Caracas.
- Arias (2001) **Lecturas para el Curso de Metodología de la Investigación**. Editorial Trillas.
- Atencio (2005), **Liderazgo situacional aplicado por los gerentes de las empresas de servicio de Barquisimeto**. Tesis de Grado para optar al título de Magister. UCLA
- Bavaresco de Prieto, A (2002) **Las Técnicas de la Investigación**. Manual para la elaboración de tesis, monografías, informes. 7ma edición. Editorial de la Universidad del Zulia.
- Balestrini, M (2001), **Como se Elabora un Proyecto de Investigación**. Consultores Asociados, Caracas-Venezuela.
- Brito, E (2003) **Ejercicio de la Gerencia y el Liderazgo en la pequeña y Mediana Empresa del Estado Lara**. Tesis de Grado para optar al título de Magister. UCLA
- Briones (2004), **Proceso Metodológico de la Investigación**. Talleres de Litografía MELVIN S.R.L.
- Castro, G (2001) **Teoría sobre el liderazgo ausente en la Administración Pública**. <http://www.monografias.com/cgi-bin/jump.cgi?ID=32529>
- Díez, M (2003) **Fundamentos del clima organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Chao, L. (1999). **Estadística para las Ciencias Administrativas**. Mc GRAW – Hill. Tercera edición. Colombia
- Chiavenato, I. (2001). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw Hill.
- Davis, R (1999) **Liderazgo Organizacional: Resultados sobre subordinados y desempeño de un modelo integrado, multinivel y multidimensional**. Universidad Autónoma de Madrid.

- Davis, K y Newton, F (1999) **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Decima Edición. McGraw-Hill. México
- Ditcher, E. (2003). **¿Es Usted un Buen Gerente?**. México: McGraw Hill.
- Duro (1999) **Liderazgo Organizacional: Resultados sobre Subordinados y Desempeño de un Modelo Integrado, Multinivel y Multidimensional**. Universidad Autónoma de Madrid. España.
- Drucker, P (2005) **Los Desafíos de la Gerencia en el siglo XXI**. Santafé de Bogotá, Grupo editorial Norma
- Espinosa, F (2003) **Los principios absolutos del liderazgo**. Prentice Hispanoamérica. Mexico
- García de Cortázar Nebreda, Consuelo; Camarero Rioja, Luis Alfonso; Vallejo, Antonio Félix (2001) **Estadística aplicada a las ciencias sociales**. Publicaciones Uned.
- Goncalves, A. (2004) **Liderazgo transformacional y formación continua**. Revista Española de Investigaciones Sociológicas.
- Guedez, L (2005), **El Factor del Liderazgo**, Ed. Díaz de Santos. La Habana
- Hernández S, R, Fernández, C y Baptista, L. (2001). **Metodología de la Investigación**, 3a. ed. México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2003), **Metodología De La Investigación**. Mc. Graw Hill. México.
- Hersey, P y Blanchard, J (2001). **Administración del Comportamiento Humano. Liderazgo Situacional**. 7ma Edición. Prentice Hall. México.
- Kotter, J (1999) **El Líder del Cambio**. Editorial McGrawHill.
- Koontz , H (2004). **Administración Una Participación Global**. McGraw Hill Editores. Traducción Julio Coro Pardo. México
- Koontz, O'Donel y otros (2000) **Liderazgo, Aprendizaje y Cambio Organizacional**. Mc Graw-Hil Interamericana. México.
- Liendo, L. (2004). **Administración, Dirección y Supervisión**. Buenos Aires. Editorial KAPELUSZ.

- Márquez, O. (2002) **El Proceso de Investigación en las Ciencias sociales**. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora, Colección Docencia Universitaria.
- Martínez, P (2004) **Estilos de Liderazgo de la Gerencia Media de la Entidad de Ahorro y Préstamo “Casa Propia” del Estado Lara**. Tesis de Grado para optar al título de Magister. Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado.
- Marín, O (2004) **Toma de Decisiones y Liderazgo**. Revista Acta Académica. Universidad Autónoma de Centro América N° 22.
- Marsh, L. (2001). **Organizaciones**. New York: Jhon Will and Sons.
- Mendoza, N (2008) **Cadafe reinicia proceso de cogestión**. Artículo en Venpres
- Montoro, A (2006), **Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de la Contraloría del Estado Barinas**, Coordinación de Postgrado de la Unellez.
- Pérez, O (2006), **Liderazgo Motivacional**. Ediciones Rogya. Mérida-Venezuela.
- Peña, G (1999), **Liderazgo Empresarial para un Dialogo Necesario**. El Nacional. Opinión.
- Ramírez (1997) **La Modernización Coactiva y la Globalización. Elementos Básicos para la elaboración de un marco teórico en torno al fenómeno del liderazgo**. Revista Gestión y Estrategia N° 7 Enero-Julio. México.
- Rojas. (2004) **El Liderazgo y la Gerencia**. Revista Universidad EAFIT. N° 102. Bogotá. Colombia
- Rojas, Y (2004) **Estilos de Liderazgo prevaeciente en la Alta Dirección de la Alcaldía del Municipio Andrés Eloy Blanco en el Estado Lara de acuerdo al enfoque teórico de Hersey y Blanchard**. Tesis de Grado para optar al título de Magister. Universidad de Carabobo.
- Robbins, S (1999) **Las Organizaciones**. 8va Edición. McGrawHill. México.

Rubio, T (2005) **Liderazgo. (Desarrollo de Habilidades Directivas)** México. DF.

Ruiz, O (2001) **La Gerencia Estratégica.** Fondo editorial Legis. Bogotá, Colombia.

Sabino, C (2002). **El Proceso de Investigación.** Argentina Ed. Lumen – Humanitas

Senlle, A (2004) **Cómo llegar a ser líder.** Editorial Norma, Santafe de Bogotá. Colombia.

Stoner, J. (2001). **Administración.** Prentice – Hall Hispanoamericana S. A. 4ª Edición. México

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (2006) **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**

Vidrio, F (1999) **Hacia Nuevas Formas de Liderazgo.** Publicaciones Internet. Revista Gestión y Estrategia. Julio-Diciembre. México.

**ANEXO A-1**

**INSTRUMENTO APLICADO A LOS EMPLEADOS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



**VICERRECTORADO DE PRODUCCION AGRICOLA  
GUANARE- ESTADO PORTUGUESA**

La Universidad que Siembra

Instrucciones Generales.

- Lea cuidadosamente cada pregunta del cuestionario antes de responder.
- Para cada ítem corresponde una sola respuesta.
- La primera parte del cuestionario contiene quince (16) ítems, que usted debe responder marcando con una (x) la alternativa que más se ajuste a su criterio
- Las alternativas de respuestas son. Siempre, Algunas Veces, Nunca.

## Diagnóstico

### Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
- Marque con una equis (X) la alternativa de respuesta de acuerdo a su realidad.

<b>Escala</b>	<b>de</b>	<b>3</b>	<b>Siempre</b>	<b>2</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>1</b>	<b>Nunca</b>
<b>Frecuencia:</b>							

Interpretación: Siempre: Optimo (opinión muy favorable)

Algunas veces: Bueno (opinión favorable)

Nunca: Muy deficiente (opinión muy desfavorable)

Ítems	Enunciado	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
<b>1</b>	Los directivos planifican conjuntamente con los empleados la implementación de estrategias para mejorar el desempeño.						
<b>2</b>	Los directivos promueven (dirección) el cambio de actitud en los empleados en relación a los objetivos organizacionales?						
<b>3</b>	¿Las actividades planificadas en el plan operativo anual son supervisadas por los directivos de las diferentes áreas de la empresa?						

4	¿El proceso administrativo es evaluado (control) por los directivos de la empresa?						
5	Los directivos consideran la opinión de los empleados en la toma de decisiones importantes relacionadas con la empresa?						
6	Los compromisos y apoyos que establecen los directivos son limitados, parcialistas y condicionados?						
7	¿Los directivos propician la formación de conductas tales como: adaptación pasiva, respeto a ultranza de las normas y actitudes sumisas.?						
8	La actitud de los directivos en su relación con los empleados es de apoyo, aceptación y clarificación.						
9	¿El comportamiento de los directivos se caracteriza por ser monótono y rutinario.?						
10	¿Ante situaciones de conflicto, los directivos actúan firmemente para corregir y dirigir la situación?						

11	¿Los directivos animan al grupo para que trabaje en la solución de los problemas apoyándoles en todo momento?						
12	¿Los directivos trabajan con los grupos y tratan de solucionar los problemas en conjunto?						
13	¿Los directivos dejan que los empleados resuelvan solos los problemas que se presentan?						
14	¿Los directivos permiten que el empleado intervenga en la fijación de metas de común acuerdo con ellos?						
15	¿Los directivos mantienen una interacción amistosa, para asegurarse que los empleados conozcan sus responsabilidades y niveles de rendimiento que de ellos se espera?						
16	¿Los directivos permiten que el grupo se involucre en la toma de decisiones y responsabilidades evitando ser autoritarios?						

Fuente: Di Lorenzo (2009)

**ANEXO A-2**

**INSTRUMENTO APLICADO A LOS DIRECTIVOS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



**VICERRECTORADO DE PRODUCCION AGRICOLA  
GUANARE- ESTADO PORTUGUESA**

La Universidad que Siembra

Instrucciones Generales.

- Lea cuidadosamente cada pregunta del cuestionario antes de responder.
- Para cada ítem corresponde una sola respuesta.
- La primera parte del cuestionario contiene diez (10) ítems, que usted debe responder marcando con una (x) la alternativa que más se ajuste a su criterio
- Las alternativas de respuestas son. Siempre, Algunas Veces, Nunca.

## Entrevista Estructurada

**Instrumento aplicado a los Directivos de Corpoelec Región 5, en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa.**

### Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
- Marque con una equis (X) la alternativa de respuesta de acuerdo a su realidad.

<b>Escala Estimación</b>	<b>de</b>	<b>3</b>	<b>Siempre</b>	<b>2</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>1</b>	<b>Nunca</b>

Interpretación: Siempre: Optimo (opinión muy favorable)

Algunas veces: Bueno (opinión favorable)

Nunca: Muy deficiente (opinión muy desfavorable)

Ítems	Enunciado	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
<b>1</b>	El desempeño gerencial de sus funciones los realiza en función de las actividades administrativas inherentes a su cargo?						
<b>2</b>	En el desempeño de sus funciones aplica herramientas gerenciales que le permitan optimizar su gestión?						
<b>3</b>	Toma en cuenta la opinión de sus subordinados en la toma de decisiones de aspectos importantes para la institución?						

<b>4</b>	En el desempeño de sus funciones prevalece la autoridad y el poder de su cargo?						
<b>5</b>	Considera que su investidura como directivo tiene una receptividad positiva entre sus subordinados?						
<b>6</b>	Ante los conflictos que se presentan en la institución asume una actitud de compromiso en la solución del problema?						
<b>7</b>	Propicia las relaciones profesionales, de amistad y compañerismo entre el personal subordinado?						
<b>8</b>	Promueve la comunicación asertiva entre sus subordinados?						
<b>9</b>	Delega en sus subordinados, funciones propias del área gerencial?						
<b>10</b>	Apoya la iniciativa de sus subordinados en la toma de decisiones y funciones inherentes al cargo de directivo?						

Fuente: Di Lorenzo (2009)

## **ANEXO B**

### **CRITERIOS Y FORMATOS PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Guanare, de 2009

Ciudadano

---

Presente

Muy respetuosamente me dirijo a usted, como cursante de la Maestría en Gerencia, con el objeto de presentar el instrumento que sirve para efectuar la investigación que tiene como título **DESCRIPCION DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE LOS DIRECTIVOS DE CORPOELEC, EN EL MUNICIPIO GUANARE DEL ESTADO PORTUGUESA.**

Usted fue seleccionado para formar parte del grupo de expertos que evaluarán el instrumento de investigación para confirmar su validez, la misma debe realizarse de acuerdo a los siguientes parámetros.

**Coherencia:** Si los ítemes tienen relación con lo que se desea medir.

**Pertinencia:** Señalar si considera que los ítemes son pertinentes con los objetivos de la investigación.

**Claridad de redacción:** Evaluar la redacción del instrumento

**Ubicación:** Si la posición en que encuentra ubicado el ítemes corresponde a la lógica del instrumento.

La evaluación de los ítemes debe realizarla considerando los siguientes términos:

**Adecuado:** Si el ítem se ajusta a los objetivos

**Regular:** Cuando hay que revisar alguna modificación.

**Inadecuado:** Cuando el ítem no cuenta con suficiente capacidad o debe ser modificado.

Al final de la evaluación podrá realizar cualquier observación que considere necesario en relación a las modificaciones de los ítemes o dimensiones tratados.

Contando con su valiosa colaboración, le agradezco la ayuda que me ofrece para validar el instrumento.

Atentamente,

Ney Di Lorenzo

## CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN INSTRUMENTO APLICADO A LOS EMPLEADOS

Nombre del Especialista

---

C.I. \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Marque con una (x) debajo de las características que cumplan cada ítem

	<b>Adecuado: A</b>	<b>Regular: R</b>	<b>Inadecuado: I</b>	
<b>Ítems</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Pertinencia</b>	<b>Claridad de Redacción</b>	<b>Ubicación</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				

Observaciones:

---



---



---

Firma del Especialista

C.I

**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

### ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD ALPHA DE CRONBACH

<b>Ítem</b>	<b>Media Del Ítem</b>	<b>Varianza Del Ítem</b>	<b>Ítem Total Correlación</b>	<b>Alpha Si Ítem Eliminado</b>
<b>P1</b>	23,80	13,29	0,81	0,80
<b>P2</b>	24,20	16,62	0,00	0,84
<b>P3</b>	24,20	16,62	0,00	0,84
<b>P4</b>	24,00	15,56	0,27	0,83
<b>P5</b>	23,90	15,21	0,31	0,83
<b>P6</b>	24,10	15,88	0,26	0,83
<b>P7</b>	24,00	16,22	0,07	0,84
<b>P8</b>	23,80	14,40	0,50	0,82
<b>P9</b>	24,20	16,62	0,00	0,84
<b>P10</b>	23,90	14,10	0,63	0,82
<b>P11</b>	23,90	14,10	0,63	0,82
<b>P12</b>	24,00	15,56	0,27	0,83
<b>P13</b>	23,90	15,21	0,31	0,83
<b>P14</b>	24,10	15,88	0,26	0,83
<b>P15</b>	24,00	16,22	0,07	0,84
<b>P16</b>	23,80	14,40	0,50	0,82
<b>P17</b>	24,20	16,62	0,00	0,84
<b>P18</b>	24,00	15,56	0,27	0,83
<b>P19</b>	23,90	15,21	0,31	0,83
<b>P20</b>	24,00	15,56	0,27	0,83

Alpha = 0,83442  $\approx$  0,83

**ANEXO D**  
**RESUMEN DE ANALISIS DE RESULTADOS**

**RESUMEN GENERAL DE LOS GRAFICOS  
INSTRUMENTO APLICADO A LOS EMPLEADOS**

ITEMES		ANALISIS DE RESULTADOS
1	¿Los directivos planifican conjuntamente con los empleados la implementación de estrategias para mejorar el desempeño?	La información suministrada en esta Dimensión permitió constatar que los directivos de la unidad objeto de estudio de esta investigación dan importancia a las funciones administrativas gerenciales permitiendo que los subordinados realicen actividades relacionadas con el proceso administrativo. El nivel de madurez presentado por los subordinados se ubica en Moderado bajo (D3), en este sentido, los empleados son capaces de realizar actividades que coadyuven al proceso de administrativo pues tienen la confianza y apoyo de los directivos
2	¿Los directivos promueven (dirección) el cambio de actitud en los empleados en relación a los objetivos organizacionales?	
3	¿Las actividades planificadas en el plan operativo anual son supervisadas por los directivos de las diferentes áreas de la empresa?	
4	¿El proceso administrativo es evaluado (control) por los directivos de la empresa?	
5	¿Los directivos consideran la opinión de los empleados en la toma de decisiones importantes relacionadas con la empresa?	Los datos aportados por los encuestados en esta dimensión reflejaron que en la unidad objeto de estudio el tipo de liderazgo que prevalece es el persuasivo, lo que concuerda con un nivel de madurez por parte de los subordinados de moderado bajo D2. El nivel de liderazgo persuasivo se destaca porque permite la comunicación bilateral, los subordinados exponen su punto de vista pero es el líder quien decide que hará en determinada situación. Asimismo, se observa que no hay presencia de liderazgo participativo, con el cual se utiliza la consulta. En este estilo de liderazgo, el líder no delega su derecho a tomar decisiones finales pero si señala directrices específicas a sus subalternos, consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Se requiere con prioridad en la empresa que la conducta de estos directivos sea de líder participativo eficaz, el cual escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.
6	¿Los compromisos y apoyos que establecen los directivos son limitados, parcialistas y condicionados?	
7	¿Los directivos propician la formación de conductas tales como: adaptación pasiva, respeto a ultranza de las normas y actitudes sumisas?	
8	La actitud de los directivos en su relación con los empleados es de apoyo, aceptación y clarificación.	
9	¿El comportamiento de los directivos se caracteriza por ser monótono y rutinario?.	

Fuente: Di Lorenzo (2009)

## CONTINUACIÓN

ITEMES	DESCRIPCION	ANALISIS DE RESULTADOS
10	¿Ante situaciones de conflicto, los directivos actúan firmemente para corregir y dirigir la situación?	<p>Se evidencia en los resultados que los estilos de liderazgo asumidos por los directivos tienen tendencia de ser persuasivo participativo pero con la tendencia negativa de la no supervisión y el control en conflictos y toma de decisiones. Esto trae como consecuencia que los subordinados se desmotiven ante situaciones que requieran apoyo y dirección de los directivos para con ellos.</p> <p>Con respecto a la solución de problemas, considerada como una fuerza relativa de identificación e involucramiento del empleado con la empresa, se evidencia en este estudio que los directivos no propician la participación e integración de los empleados en forma positiva, generando un sentimiento de resentimiento y frustración, trayendo como consecuencia un nivel de madurez entre D3 y D1, es decir, el empleado es capaz de tomar decisiones pero no está de acuerdo y seguro de esas decisiones. En consecuencia, el directivo, debe liderar acciones que coadyuven al fortalecimiento de los valores, el compromiso y la pertinencia. De esta forma tendrán empleados que van “más allá de la línea del deber” tomando iniciativas que resulten beneficiosas para la institución.</p>
11	¿Los directivos animan al grupo para que trabaje en la solución de los problemas apoyándoles en todo momento?	
12	¿Los directivos trabajan con los grupos y tratan de solucionar los problemas en conjunto?	
13	¿Los directivos dejan que los empleados resuelvan solos los problemas que se presentan?	

Fuente: Di Lorenzo (2009)

## CONTINUACIÓN

ITEMES	DESCRIPCION	ANALISIS DE RESULTADOS
14	¿Los directivos permiten que el empleado intervenga en la fijación de metas de común acuerdo con ellos?	Estos resultados evidencian que el tipo de liderazgo que prevalece en los directivos es de ordenar, lo cual coloca a los empleados en un nivel de madurez bajo D1. Aunque estos líderes puedan pensar que están animando a sus empleados a trabajar con libertad, en realidad el líder es quien define el papel de los seguidores al establecer el cómo, cuándo, y donde realizar las diferentes tareas, al igual que el resolver problemas y tomar decisiones el cual anuncia a los subordinados.  Este tipo de liderazgo ubica a los empleados en una conducta de Bajo soporte y baja dirección. Para los empleados, los directivos se presentan como autoritarios puesto que asumen toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control
15	¿Los directivos mantienen una interacción amistosa, para asegurarse que los empleados conozcan sus responsabilidades y niveles de rendimiento que de ellos se espera?	
16	¿Los directivos permiten que el grupo se involucre en la toma de decisiones y responsabilidades evitando ser autoritarios?	

Fuente: Di Lorenzo (2009)

**RESUMEN GENERAL DE LOS GRAFICOS  
INSTRUMENTO APLICADO A LOS DIRECTIVOS**

**CONTINUACIÓN**

ITEMES	DESCRIPCION	ANALISIS DE RESULTADOS
1	El desempeño gerencial de sus funciones los realiza en función de las actividades administrativas inherentes a su cargo?	Este resultado permite concluir que los directivos aún conociendo el proceso gerencial administrativo, no dejan en manos de terceros la función de toma de decisiones, lo que concuerda con un nivel de madurez por parte de los subordinados de moderado bajo D2.
2	En el desempeño de sus funciones aplica herramientas gerenciales que le permitan optimizar su gestión?	Igualmente, la actitud asumida por los directivos refleja que el director en su rol de líder y supervisor dentro de la organización no cumple el papel fundamental como es el de incentivar la relación supervisor-supervisado para fortalecer la gestión del empleado en el proceso administrativo
3	Toma en cuenta la opinión de sus subordinados en la toma de decisiones de aspectos importantes para la institución?	
4	En el desempeño de sus funciones prevalece la autoridad y el poder de su cargo?	Este resultado indica que lo prioritario para los directivos es mantener su status de poder y autoridad entre sus subordinados. Asimismo, se pone de manifiesto el estilo de ordenar empleado por los directivos, lo cual induce a los subordinados a un nivel de madurez moderado (D3) con tendencia al nivel D2 moderada baja.
5	Considera que su investidura como directivo tiene una receptividad positiva entre sus subordinados?	

Fuente: Di Lorenzo (2009)

## CONTINUACIÓN

ITEMES	DESCRIPCION	ANALISIS DE RESULTADOS
6	Ante los conflictos que se presentan en la institución asume una actitud de compromiso en la solución del problema?	Este resultado infiere que los directivos suelen manejar las situaciones de conflicto y solución de problemas sin involucrarse directamente. No asumen una posición de apoyo sino de comodidad a sus intereses personales y al manejo del entorno. Este resultado sigue evidenciando un tipo de liderazgo persuadir por parte de los directivos sin apoyo direccional lo que trae como consecuencia confusión entre los subordinados.
7	Propicia las relaciones profesionales, de amistad y compañerismo entre el personal subordinado?	
8	Promueve la comunicación asertiva entre sus subordinados?	
9	¿Delega en sus subordinados, funciones propias del área gerencial?	Este resultado evidencia que los directivos no delegan actividades gerenciales en los subordinados. Se observa el estilo de liderazgo ordenar lo que sigue representando un nivel de madurez D2.
10	Apoya la iniciativa de sus subordinados en la toma de decisiones y funciones inherentes al cargo de directivo?	

Fuente: Di Lorenzo (2009)

**ANEXO E**  
**VALIDACION DE INSTRUMENTOS**

