



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
UNELLEZ**

**PROGRAMA DE FORMACIÓN SOBRE LIDERAZGO GERENCIAL  
DIRIGIDO A LA ALTA GERENCIA EN FUNDESORT  
EN EL ESTADO PORTUGUESA**

**Autor: Ing. Alirio Perdomo**

**Tutor: Msc. Nasser Azkoul**

**Acarigua, Marzo 2008**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
UNELLEZ**

**PROGRAMA DE FORMACIÓN SOBRE LIDERAZGO GERENCIAL  
DIRIGIDO A LA ALTA GERENCIA EN FUNDESPORT  
EN EL ESTADO PORTUGUESA**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al  
Título de Magíster en Administración  
Mención: Gerencia General

**Autor: Ing. Alirio Perdomo**

**Tutor: Msc. Nasser Azkoul**

**Acarigua, Marzo 2008**

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Ciudadano  
Coordinador de Gerencia General  
Coordinador de Área de Postgrado  
Vice-Rectorado de Planificación y Desarrollo Social  
UNELLEZ – Barinas

Yo, **NASSER AZKOUL.**, de profesión **ECONOMISTA**, titular de la Cédula de Identidad N°. C.I.: **10.562.796**, por medio de la presente participo a esta Coordinación que realicé tutorías del trabajo titulado **PROGRAMA DE FORMACIÓN SOBRE LIDERAZGO GERENCIAL DIRIGIDO A LA ALTA GERENCIA EN FUNDESORT EN EL ESTADO PORTUGUESA**, del Trabajo Especial de Grado presentado por **ALIRIO PERDOMO**, titular de la Cédula Identidad N° **8.663.080**, para optar al Título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**, dicho trabajo fue revisado por mi persona y reúne las condiciones necesarias para ser sometido a evaluación del jurado Examinador respectivo, al cual solicito sea designado. Igualmente, me comprometo a estar presente en la defensa del trabajo, como Tutor, en la fecha y hora que se establezca a tal fin.  
Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,

Tutor: \_\_\_\_\_

C.I.: \_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

A **Dios Todopoderoso** fuente de inspiración y vida.

A **mi Padre** que con su forma de ver la vida siempre me apoya en todo.

A **mi Madre** que aún estando ausente su recuerdo me inspira a alcanzar mis metas.

A mi **Esposa** por ser puntal en esta actividad y por brindarme tanto amor, cariño y comprensión.

A **mis Hijas** fuentes de inspiración para continuar luchando.

A mis **Compañeros de la Maestría**, por ser tan especiales y por impulsarme a alcanzar la meta.

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS .....	vi
LISTA DE GRÁFICOS .....	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO	
I    EL PROBLEMA	
Ámbito social del problema.....	4
Objetivos de la Investigación .....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación .....	11
II   MARCO TEÓRICO	
Antecedentes.....	13
Bases Teóricas.....	24
Definición de Términos Básicos.....	53
III  MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de investigación .....	55
Diseño de la Investigación .....	56
Población .....	57
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos .....	58
Validez y Confiabilidad .....	59
Supuestos Teóricos .....	60
Operacionalización de la Variable .....	62
Fase de Factibilidad.....	63
IV   DIAGNÓSTICO	
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	72
V    PROPUESTA	
Justificación .....	85
Objetivos de la propuesta .....	85
Programa .....	86
Metodología de la Propuesta .....	92

	pp.
VI EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD.....	98
VII RECOMENDACIONES	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103
ANEXOS .....	107
A. Instrumento Aplicado .....	108
B. Formato de Revisión y Validación .....	113
C. Confiabilidad .....	118

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>		<b>pp.</b>
1	Operacionalización de las Variables .....	62
2	Referido a las Fuentes Internas y Externas de Financiamiento .....	71
3	Distribución de Frecuencias y Porcentajes en relación a la Dimensión Tipos de Liderazgos .....	72
4	Distribución de Frecuencias y Porcentajes en relación a la Dimensión Comunicación .....	76
5	Distribución de Frecuencias y Porcentajes en relación a la Dimensión Motivación .....	79

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>		<b>pp.</b>
<b>1</b>	Distribución Porcentual en relación a la Dimensión Tipos de Liderazgos .....	76
<b>2</b>	Distribución Porcentual en relación a la Dimensión Comunicación .....	79
<b>3</b>	Distribución Porcentual en relación a la Dimensión Motivación .....	81

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
MAGÍSTER SCIENTIARIUM EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**PROGRAMA DE FORMACIÓN SOBRE LIDERAZGO GERENCIAL  
DIRIGIDO A LA ALTA GERENCIA EN FUNDESPORT  
EN EL ESTADO PORTUGUESA**

**Autor: Ing. Alirio Perdomo  
Tutor: Msc. Nasser Askoul  
Fecha: Marzo, 2008**

**RESUMEN**

Esta investigación tiene como objetivo a partir de una fase diagnóstica proponer un programa de formación sobre liderazgo gerencial dirigido a la alta gerencia en FUNDESPORT Portuguesa determinando la factibilidad política y social. Se adapta a la modalidad de proyecto factible, en función de tres fases: Fase del diagnóstico, Elaboración de la Propuesta y Evaluación de la Factibilidad. Para la fase de diagnóstico, apoyada en una investigación de campo, de carácter descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible, se asumió una población pequeña y finita de 20 funcionarios de dicha institución. Se aplicó un instrumento tipo cuestionario contentivo de treinta y tres (33) ítems. En la fase de elaboración de la propuesta, se propone un programa de formación sobre el Liderazgo Gerencial en atención a los resultados la investigación permite tomar conciencia de la capacidad de innovar y estimular el empleo producto del esfuerzo diario, es preciso que como gerente se reconozca a fondo el potencial y características de los individuos que laboran bajo las ordenes de la alta gerencia, y de esta manera se pueda percibir los problemas así como realizar tomas de decisiones acertadas. Por tal razón, el liderazgo gerencial va generar en el entorno empresarial un líder dinámico en concordancia con el medio, dado que los roles a cumplir se hacen más específicos y deben cambiar las teorías tradicionales administrativas por concepciones modernas sobre las gerencias para hacer de éstas un elemento eficaz. En la fase de evaluación de la factibilidad, se determinó la viabilidad política y social.

Descriptores: Programa, liderazgo gerencial.

## INTRODUCCION

Administrar un grupo de trabajadores en cualquier organización plantea retos especiales para elegir el estilo de liderazgo. En la praxis, el líder transformacional debe centrarse en sí mismo al tomar decisiones y promover cambios.

El liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente, la forma en que se dirige o el estilo prevaleciente en una organización es determinante para lograr la excelencia. En este sentido, se destaca que un líder se distingue de un jefe común y corriente porque el personal a su cargo reconoce en él no sólo la autoridad que emana de su cargo, sino la que deriva de sus conocimientos y experiencias.

De esta afirmación se puede interpretar que la fortaleza de un liderazgo está inmersa dentro del grupo y se complementa precisamente con la ayuda de sus integrantes, siendo imprescindible la tarea directiva de los líderes, si se quiere obtener resultados satisfactorios en las organizaciones es necesario reunir y practicar los conocimientos. De manera que liderizar no se perciba como un jefe de grupo sino como un colaborador que hace posible el desarrollo de las actividades.

A tal efecto, el comportamiento de un líder demuestra que no se puede asumir a espaldas del grupo, pues su naturaleza es conducir, orientar, promover, transformar y estas cosas no se consiguen desde una posición arbitraria. Además, del reconocimiento como un ente no subordinado a su líder, emanan propuestas e ideas que contribuyen con un ejercicio asertivo, preciso y justo lo cual hace crecer tanto a los subordinados como al propio líder que los orienta.

Por lo tanto, un liderazgo exitoso se logra al relacionar el estilo adecuado, el cual es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores porque esto refleja la realidad que constituye, siendo rechazado o

aceptado por ellos, lo que evidencia la relevancia o no del líder, dado que a pesar de sus acciones la eficacia dependerá de sus seguidores donde el término disponibilidad se refiere a la medida en la cual la gente tiene capacidad y voluntad de llevar a cabo tareas específicas.

De ahí, que se puede considerar como parte de la nueva forma de gerenciar, el importante rol que juega el líder dentro de las organizaciones, como propiciador de propuestas que conlleven a la obtención de objetivos comunes, haciendo especial énfasis en adaptar su estilo de liderazgo en respuesta al deseo cambiante de sus seguidores en cuanto a realización, capacidad, relación líder miembro, conducta de apoyo y disposición para aceptar responsabilidades.

En esta perspectiva, el modelo de liderazgo gerencial ha despertado gran interés, porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, en lugar de uno estático. Un líder debe saber diagnosticar, responder a cada situación con un estilo apropiado; lo que indica que no todas las situaciones son propicias para un solo estilo de liderazgo, siendo importante la visión que debe poseer el líder para afrontar situaciones.

Por esta razón, el presente estudio está orientado a proponer un Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESSPORT en el Estado Portuguesa

A continuación se señalan el orden que rige al tema de investigación: En el Capítulo I: Planteamiento del Problema, el cual se elabora un esbozo sobre la investigación, seguidamente la justificación y objetivos.

Capítulo II: Marco Teórico, el cual contiene los antecedentes relacionados con la investigación y las variables en estudio, así mismo las bases teóricas o que sustentan la investigación.

Capítulo III: Marco Metodológico, el cual comprende tipo de investigación, descripción de la metodología, población y muestra, técnica de recolección de datos y técnica de análisis de datos.

Capítulo IV: Análisis de los resultados, comprende la tabulación a través de cuadros y gráficos porcentuales, asimismo las conclusiones del diagnóstico.

Capítulo V: La propuesta, el cual contiene presentación, participación, fundamentación, objetivos, estructura de la propuesta y operacionalización de las variables.

Capítulo VI: Se presentan la evaluación de la factibilidad y en el Capítulo VII las recomendaciones y sugerencias de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Ámbito Social del Problema**

La gerencia está concebida en el mundo moderno como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados. En la acción diaria de toda empresa, la labor gerencial debe estar orientada hacia la optimización del proceso. En este sentido, la gerencia reviste importancia ya que en ella cohabitan todos los ámbitos del quehacer humano.

En relación a ello, cabe señalar a Newman (1992), quien sostiene que:

Gerenciar para lograr los resultados es algo distinto a una simple dirección y coordinación de esfuerzos, es dar directrices, controlar lo importante, supervisar y establecer prioridades. Es también, visión del futuro, aceptación de las metas, construcción de una cultura dentro de la organización de su nivel moral, de las mutuas relaciones y jerarquización de responsabilidades. (p. 23).

Es decir, que la misión gerencial independientemente de la naturaleza de la organización donde se desarrolle, consiste en crear y adecuar las políticas y requerimientos contextuales hacia el logro de un ámbito laboral adecuado, donde los individuos trabajen en un clima de consenso y facilite el desarrollo de las funciones que les compete, dentro de principios democráticos y así alcanzar los objetivos establecidos con un mínimo de esfuerzos y recursos.

Entonces, las organizaciones cumplen funciones de carácter gerencial, donde entre otros aspectos, se ha venido desarrollando el recurso humano

sin miras a obtener un beneficio económico. No obstante, “otras organizaciones procuran capital buscando ganancias directas de bienes, la inversión es un gasto para el estado”. (León, 1996: 35)

En la acción gerencial que se lleva cabo en las diferentes organizaciones, se cumplen las funciones de planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos y financieros. No obstante, en algunos casos, se procura el desarrollo de los recursos humanos

En este sentido, se puede inferir que el personal directivo que actualmente gerencia las empresas tienen debilidades relacionadas con las competencias que deben poseer para ejercer un cargo con una visión y misión de carácter social como es garantizar el proceso organizacional.

Al respecto Koontz y Wehrich, (1994) señala que el liderazgo constituye un aspecto fundamental para que los gerentes realicen los trabajos administrativos que le corresponde (p. 490). De esta manera, se resalta que deben utilizar el liderazgo con el fin de combinar los recursos humanos y materiales para lograr el objetivo.

En referencia a lo antes expuesto es de señalar que administrar un grupo de trabajadores en cualquier organización plantea retos especiales para elegir el estilo de liderazgo. En la praxis, el líder situacional debe centrarse en los objetivos de la institución y promover cambios de esta manera estaría actuando en forma considerada y con cuidados acerca de sus funciones.

Sobre este particular, Álvarez citado por Rivero (1998), señala:

Los gerentes de las organizaciones deben adecuarse a un círculo de exigencias y competencias, las cuales sobrepasan la mera instrucción de hacer las cosas bien. Demanda una serie de habilidades personales y profesionales, las cuales se adquieren y se desarrollan a través de un continuo proceso de profesionalización y actualización. (p. 5).

Al considerar el planteamiento de este autor, se visualiza la necesidad de que los gerentes de las organizaciones dominen una serie de habilidades que lo caractericen como conductores. En este sentido, el liderazgo es considerado como uno de los elementos fundamentales para el desempeño de los mismos, como gerentes de las instituciones.

Al respecto, Krigier (1998), afirma que

El líder o gerente tiene que involucrarse en el proceso de participación activa de los grandes problemas del país; entre estos problemas vale citar la situación actual por la que atraviesa el país como son: déficit presupuestario, organización, financiamientos agrícolas para pequeños y medianos productores, gerencia de la economía popular, crédito para el transporte público, asistencia técnica y capacitación, organización del personal, entre otros, que demanda de un líder con características bien definidas en pro del desarrollo organizacional. (p. 34).

En este sentido la necesidad de las organizaciones exige la presencia del tipo de líder gerencial que busque renovar dentro de las empresas, por lo tanto existe necesidad de mejorar a los gerentes que no han sido preparados para desempeñar cargos gerenciales, tal como lo indica Superlano (2000), al señalar que la fuerte crisis que ha venido confrontando las organizaciones obedece a las deficiencias que presentan los gerentes en su función de conductores; así como por el manejo de recursos presupuestarios que también se ha visto afectado por la capacidad de los mismos.

En otro orden de ideas, en su más amplia concepción, la gerencia tiene como objetivo lograr máxima eficiencia en sus operaciones al llevar a cabo las misiones que se le asignan, considerando para tal fin la disposición total en sus diferentes manifestaciones del personal que dirige. Esto hace prever que “en la medida que se logre alcanzar el objetivo revelará el grado de eficacia de la operación” Arevalo (2001, p.26). El aprovechamiento máximo de recursos, mediante un proceso guiado y coordinado en todos sus detalles conducirá al logro eficaz de las metas establecidas.

## **Situación Detectada**

De los referentes teóricos citados, se deriva la necesidad de presentar una serie de acontecimientos que ocurren en el Fondo Único de Financiamiento para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Portuguesa (FUNDESPORT), donde la acción gerencial está ejercida específicamente, por la Presidencia, la Gerencia General y las Subgerencias Recursos Humanos, Administración y Finanzas, quienes junto con los jefes de divisiones conforman el Consejo Directivo, órgano rector cumplen funciones de planificación, organización, dirección y control, así como la toma de decisiones en la conducción de esta organización. La alta gerencia está conformada por profesionales de distintas carreras y especialidades que han sido designadas como responsables de la organización.

En FUNDESPORT ubicada en el Estado Portuguesa se procedió a realizar observaciones directas y entrevistas informales con algunos directivos, lográndose evidenciar que en la organización las funciones administrativas se ven afectadas por las consideraciones siguientes: existe retardo en los acuerdos, poco consenso grupal, inadecuada comunicación entre las diferentes direcciones, poca estimulación en la participación de grupo, lo cual trae como consecuencia disminución de la autoestima en los integrantes del grupo y un aumento de tensiones que puede producirse entre los diferentes grupos, desintegración grupal, desmotivación, poco apego al cumplimiento de los objetivos institucionales por parte del personal. Traduciéndose todo esto en poca productividad de la organización como ente de financiamiento, quedando demostrada la falta de liderazgo.

Igualmente la alta gerencia manifiesta que confrontan diversos problemas en el desempeño de su gestión gerencial; entre los que destacan al seguimiento y cumplimiento de las diferentes actividades administrativas que inciden negativamente en la calidad del proceso. De igual manera, el personal directivo refiere diversas dificultades relacionadas con la ejecución

de los procesos administrativos: planificación, ejecución y control; ya que muchas veces por improvisación y premura dedican mayor parte de su tiempo a llenar formatos, presentación de datos estadísticos, cuentas de presupuestos; entre otros.

Visto de esta manera, las funciones de estos directivos se circunscriben en planificar y organizar, descuidando la ejecución y control de las tareas realizadas; las cuales deben responder sólo por los resultados ante sus supervisores y no por el proceso administrativo que les impide realizar una gestión autónoma, eficiente y de calidad que requiere la praxis gerencial.

En lo que respecta a la comunicación del personal los directores, estos se limitan exclusivamente a transferir las oficiales, sin considerar algunas situaciones que pudieran ser incentivos para los mismos.

De igual forma, el personal administrativo opinó que gran parte del problema de desempeño gerencial se debe a la falta de interacción de los directivos y los demás empleados, carencia de liderazgo, baja motivación y escasa comunicación, situación que repercute en el desarrollo del desempeño del personal en el cumplimiento de los planes y proyectos.

Entre las causas que generan esta situación podría estar la ausencia de liderazgo gerencial que permitan potenciar la actuación de la alta gerencia y el cumplimiento de metas institucionales.

A todo ello, la situación descrita pudiera traer como consecuencia que los gerentes asumieran diversas actitudes que no contribuyan al logro del proceso administrativo que se debía cumplir, lo que podría acarrear ausencia de liderazgo ante una situación de rutina de dirección.

De lo anterior se puede inferir, la necesidad de formar gerentes con herramientas básicas que les permita trabajar con elementos primordiales, organizacionales y elaborar un diagnóstico que contribuya a la planificación, organización y control en la gestión de la institución.

En este sentido, ya no es el Estado quien suministra todos los recursos para el funcionamiento de las instituciones, le corresponde al director como líder transformador, participativo, situacional, democrático la integración de un personal que exige un cambio de actitud ante la praxis gerencial. Por lo tanto, se pudiera considerar necesario actualizar a los gerentes en la revisión de teorías gerenciales relacionadas con el liderazgo que les permita desempeñarse como autores principales en el manejo de empresa competitivas en el Estado.

En atención a la situación planteada, el presente estudio tiene como propósito fundamental, proponer un Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESORT en el Estado Portuguesa.

Por las razones antes expuestas con respecto a la situación planteada dentro de la organización, se dará respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿De que manera se presenta el liderazgo en FUNDESORT, en el Estado Portuguesa?
2. ¿Será necesario un Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESORT en el Estado Portuguesa?
3. ¿Cuál será la factibilidad al administrar un Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESORT en el Estado Portuguesa?
4. ¿Cómo se diseñará un Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESORT en el Estado Portuguesa?

## **Objetivos del Estudio**

### **Objetivo General**

Proponer un Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESPORT en el Estado Portuguesa

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de liderazgo presente en la alta gerencia en FUNDESPORT, en el Estado Portuguesa.

2. Determinar la necesidad de un Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESPORT en el Estado Portuguesa

3. Determinar la factibilidad de administrar un Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESPORT en el Estado Portuguesa

4. Diseñar un Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESPORT en el Estado Portuguesa.

## **Justificación e Importancia de la Investigación**

Los acelerados cambios científicos, tecnológicos y culturales que se han producido en las últimas décadas, apuntan hacia la reconstrucción de la nueva gerencia a nivel organizacional, donde se deja entrever la necesidad de gerentes como líder para asumir el compromiso de enfrentar los retos presentes en el entorno social.

Para dar cumplimiento a este precepto toda organización, deben contar con un gerente líder sobre quien recae la responsabilidad de influir, orientar y conducir a las personas a desarrollar sus necesidades e intereses individuales y grupales, con la finalidad de garantizar la efectividad de sus

funciones en la búsqueda de la excelencia y en el desempeño de sus tareas administrativas.

Por esta razón, las organizaciones deben contar con un personal directivo formado proporcionalmente y con características personales que determinen la posibilidad de liderizar a todo el equipo que conforma la estructura cognitiva; con el propósito de que cada uno de los miembros cumplan con las funciones que les correspondan en un ambiente armónico, satisfactorio y ameno, donde fluyan las relaciones humanas en estrecho vínculo con las metas fijadas en la organización.

Tomando en cuenta, los planteamientos anteriores, la investigación es importante y se justifica desde el punto de vista teórico sobre el liderazgo gerencial dirigido a la alta gerencia para el desempeño del director en la organización de sus funciones gerenciales.

Desde el punto de vista teórico, se justifica porque de alguna manera el trabajo investigativo proveerá aportes sobre producción de nuevos tópicos de la gerencia y el desempeño del gerente - director como líder en la organización.

Por otra parte, la relevancia de este estudio también se caracteriza por su valor práctico debido a que le proporciona a los directores como gerentes suministros para la organización de sus funciones gerenciales a través de conocimientos sólidos de la administración y el desarrollo de cualidades especiales para el manejo adecuado de cada una de las dependencias de la organización en la cual se desempeña.

Igualmente, representa una alternativa válida para la alta gerencia objeto de estudio, por cuanto como representantes de este tipo de empresa deben encarar la problemática relacionada con la gerencia para lograr una gerencia de calidad, para ello es necesario que el director rompa con viejos esquemas y tienda a orientar su labor en función de una nueva concepción de la administración.

Por último, contribuye con los gerentes de empresa, al ofrecer orientaciones teóricas para el desempeño de un liderazgo gerencial, de igual forma, actualizarlos en las últimas teorías relacionadas con el desempeño laboral que ejercen.

### **Alcances y Limitaciones**

La presente investigación tiene como propósito proponer un programa de formación gerencial con miras a fortalecer el liderazgo de quienes tienen la responsabilidad de ejercer la alta gerencia en la institución gubernamental denominada FUNDESPORT, ubicada en Acarigua, Estado Portuguesa.

La propuesta pretende ofrecer a la organización FUNDESPORT, un programa de formación gerencial que facilite obtener a quienes conforman la alta gerencia, los conocimientos necesarios para mejorar su desempeño como articuladores del esfuerzo humano que allí converge.

El estudio abarcó dentro su contexto a quienes allí conforman el recurso humano en sus diferentes ubicaciones e igualmente comprenderá a la alta gerencia. En el mismo sentido la investigación tiene como norte presentar la propuesta.

Asimismo, se pretende ser modelo a organizaciones gerenciales educativas del sector nacional, urbano y rural, dado que en éstas la actividad de conducción es de corte similar.

La investigación se efectuó en el lapso comprendido entre el año 2006 – 2007.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes**

A continuación se ofrece la revisión bibliográfica relacionada con la variable en estudio. En la cual se presentan, bases teóricas, definición de términos básicos y los antecedentes del estudio.

Son diversas las teorías y modelos propuestos para explicar los diferentes aspectos relacionados con el desempeño del gerente en la organización de sus tareas administrativas. Sin embargo, con la finalidad de fundamentar los planteamientos antes señalados, se realiza el análisis de un cuerpo teórico, orientado a construir los antecedentes que permita abordar la variable objeto de estudio. En primer lugar se da inicio a una pequeña reseña de la empresa en estudio.

#### **Antecedentes Históricos**

La fundación Fondo de Apoyo a la mujer portuguesa fue creada según decreto N° 391 de fecha 2 de septiembre (modificado según decreto N° 353 de fecha 23/07/02). Fue un ente sin fines de lucro que tenía como objetivo atender a la población femenina más desvalida del Estado, partiendo del principio que ella es indispensable en la consolidación de los cambios que se están gestando en el país y en Portuguesa sobre sí misma y su desempeño en la sociedad

Para cumplir con su misión y lograr cumplir sus objetivos, contó con dos oficinas, una en la ciudad de Guanare y otra en Acarigua. Estos programas

podieron ampliarse una vez modificado el decreto de creación el cual les ampliaba la acción a los rubros que fuesen requeridos por la población objeto.

La misma tiene como objetivo fundamental proporcionar créditos a las mujeres del Estado. Lo anterior le daría una estructura al instituto de banco de segundo piso y primer piso; con la potestad de participar en la selección de los potenciales beneficiarios de los créditos a otorgarse y controlar la eficiencia con que son dirigidos los fondos hacia las áreas de máximo interés, mientras el Banco Comercial participante, asumirá la evaluación del solicitante y sus garantías, así como todas las operaciones concernientes al otorgamiento de los respectivos créditos.

Lo anterior apoyará a FUNDESPORT en el cumplimiento de sus objetivos, haciendo lo requerido para que sea de manera eficiente, canalizando recursos a mediano y largo plazo hacia determinados sectores – en la mayoría de ellos de acuerdo a las prioridades fijadas por el Gobierno Nacional y Regional -. Además, su movilización (Fondo Movable a las áreas de menor desarrollo relativo) incentivará el ahorro y mediante el otorgamiento de créditos permitirá aumentar la capacidad de negociación de los prestatarios, frente a empresas comercializadoras. De esta manera mejorará la distribución del ingreso e incrementará los niveles de producción de diferentes sectores.

Las garantías pueden ser prenda o industrial: Frutos agrícolas, pendientes de cosechar o cosechados, productos forestales, maquinarias o implementos rurales y equipos de riego, materias primas, productos elaborados, envases, elementos de transporte y todos aquellos bienes que sean parte integrante o accesoria de la actividad agrícola o industrial.

### **Programas de Apoyo a las microempresas**

El objetivo de los programas de apoyo a las microempresas es de promocionar y fortalecer las experiencias de producción y comercialización

de bienes y servicios, de unidades productivas a pequeña escala ubicadas en los sectores de bajos recursos, de manera que permita generar y/o mantener el nivel de empleo y mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores. Líneas de acción: Microempresa productora de bienes y servicios Actividades agrícolas, agro-industria rural y Proyectos comunitarios

Se ejecuta el proyecto de apoyo a la economía popular (PAEP) el cual puede ser a través de la suscripción de convenios con las Organizaciones Gubernamentales (OG) y no Gubernamentales (ONG), delegando en ésta responsabilidad de la ejecución del programa en su totalidad o ejecutándolo directamente. Para ello FUNDESPORT contará con personal calificado para brindar la asistencia técnica requerida.

Las áreas que contempla la ejecución del programa son: promoción, capacitación, financiamiento y seguimiento, asistencia y recuperaciones.

Capacitación: Tiene por objeto contribuir a mejorar el nivel de conocimientos gerenciales y habilidades del microempresario, mediante la programación de cursos talleres en las áreas administrativas de su microempresa, tales como costos, contabilidad, mercadeo y venta, proyecto de inversión.

Financiamiento: apoyo crediticio, tanto para activos fijos como para capital de trabajo, tiene por objeto promover y consolidar unidades económicas a pequeña escala que, por sus características, no pueden acceder a otras fuentes de financiamiento.

Seguimiento, asistencia técnica y recuperaciones: consiste en el acompañamiento que hace la organización a la microempresa financiada, brindando información especializada, específica y ajustada a la problemática de cada microempresa en particular, así mismo realizar las labores de cobranza de los créditos otorgados.

Para suscribir convenios las OG, ONG o individuales se considerará, entre otros aspectos:

1.- Legales: Características de constitución, duración; equipo humano con suficiente capacidad y destreza para ejecutar las tareas propias del programa en sus diferentes fases.

2.- Financieros: La organización deberá hacer un aporte financiero para la ejecución del programa, en particular para los gastos de administración que no son financiados por FUNDESPORT. Pudiéndose efectuar excepciones de la obligación de realizar aportes financieros para el otorgamiento de crédito para los entes gubernamentales del Estado Portuguesa.

3.- Experiencia: Preferiblemente con trayectoria en la ejecución de programas sociales, sobre todo en lo referido a la administración y recuperación de créditos a terceras personas y debe contar con el reconocimiento y apoyo de otras instituciones de la comunidad o la localidad donde prevé ejecutar el programa.

Entre los principales aspectos de la tipificación de los prestatarios finales, se puede mencionar:

1. Que la residencia de los solicitantes o su microempresa, esté ubicada en sectores de escasos recursos económicos de la localidad donde se ejecuta el programa;
2. Personas cuya principal fuente de ingreso lo constituya la actividad económica microempesarial que realiza y para la cual solicita apoyo;
3. Los solicitantes deben laborar directamente en la actividad para la cual solicitan apoyo y tener experiencia en la misma;
4. Personas adultas con preferencias a la atención de la población joven;
5. Personas tanto del sexo masculino como femenino, dando preferencia a mujeres jefas de familia.

La característica de la actividad económica y la microempresa estará sujeta o dependerá de las características del proyecto, para ello FUNDESPORT efectuará un proyecto tipo con la comunidad, garantizando que sea ajustado o a los requerimientos individuales de los solicitantes, tanto para el capital de trabajo como para la inversión fija, para la creación o consolidación de microempresa, dando preferencia a las microempresas de consolidación. En los proyectos estudiará que la actividad económica este dirigida a la satisfacción de necesidades básicas de la población preferiblemente y que la actividad económica tenga perspectiva de desarrollo para el auto sostenimiento de la microempresa, de manera que pueda cumplir con los compromisos crediticios a asumir.

### **Investigaciones Previas**

En las últimas décadas se ha evidenciado una mayor tendencia hacia el estudio del liderazgo en el campo social. Se puede apreciar que el área administrativa ha sufrido una transformación tanto a nivel estructural como organizativo, de tal manera que la administración debe responder a las verdaderas necesidades del desarrollo nacional. Entre las investigaciones que se han realizado con respecto a la función del gerente como líder situacional se puede señalar:

Herrera (1995), desarrolló una investigación titulada Liderazgo Situacional en Blanchard. UPEL – IPB. Barquisimeto. En dicho estudio se seleccionaron 122 sujetos egresados del Programa de Maestría de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto, y cuyos resultados revelaron que es necesario el conocimiento por parte del gerente, tanto de la situación reinante en el trabajo como de los seguidores a quienes dirige, para así poderles brindar un estilo de liderazgo orientado hacia una conducta directiva y hacia una conducta de apoyo.

También Gallardo (1998), en su trabajo de investigación sobre Plan de Actualización Gerencial dirigido a los directores de I y II Etapa de Educación Básica, para el mejoramiento de su rol como líder de la institución con una de 57 directores y subdirectores del Sector Escolar N° 3 del Municipio Maracaibo, donde se evidenció poca orientación y coordinación en los procesos administrativos. Más de 90% del personal encuestado manifestó la necesidad de reorientar la acción administrativa del gerente ya que las funciones de dirección y ejecución revelan poca efectividad en el desempeño. Esto refiere que los directores seleccionen cuidadosamente el estilo de liderazgo aplicado, de acuerdo a cada situación en particular, tomando en cuenta el liderazgo situacional.

Por otro lado Gómez (2000), diseñó un Manual de Instrucción sobre el Liderazgo dirigido a los empleados de la Empresa Elecentro. El estudio se ubicó en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, descriptivo.

La población estuvo conformada por 62 jefes de departamento del área de mantenimiento y alumbrado, a quienes se les aplicó un instrumento que permitió concluir que los gerentes se limitan solo al cumplimiento del proceso administrativo, descuidando su rol de líder creativo, habilidad particular que el gerente debe desarrollar, orientada no solamente hacia una conducta directiva, sino también hacia una conducta de apoyo, y seleccionar en cada situación un estilo de liderazgo adecuado. Se puede concluir, también que el proceso administrativo en su sentido amplio se evidencia de igual manera en la administración pública, con los mismos requerimientos que se dan en el sistema social.

Al respecto, Sira (2001), llevó a cabo una investigación descriptiva de campo en su modalidad de proyecto factible con la finalidad de diseñar una escala para medir el desempeño gerencial de los directores de planteles escolares del Estado Lara. En su fase diagnóstica se consultaron a 121 docentes que laboran en 16 Escuelas Básicas quienes procesaron la

frecuencia con que observaban las conductas gerenciales de los directores expresados como indicadores de su liderazgo.

En esta investigación se concluye que el desempeño gerencial evidente en las instituciones en estudio está determinado por cuatro (4) componentes esenciales: comunicación, planificación, organización y dirección. Estos factores coinciden con la definición de gerencia moderna y con los indicadores tomados en cuenta por el autor para la estructuración de la escala.

De los resultados de esta investigación se pueden obtener referencias para analizar los alcances de la gerencia. De allí que su evaluación se corresponde con los planteamientos teóricos de esta investigación en la cual se busca diagnosticar una realidad similar. En efecto, el hecho de que la escala diseñada en los cuatro aspectos señalados se les haya determinado amplio margen de confiabilidad significa que la química prevaleciente en las escuelas cumplen de alguna manera con los lineamientos necesarios para su evaluación y análisis.

Es necesario, según los resultados de la investigación anteriormente descrita, evaluar continuamente a los procesos de enseñanza y al desempeño de quienes lo dirigen, entre otras cosas, para tener información útil en la que se apoyen las decisiones. Es cuestión de mantener un continuo control sobre los procesos y hacerlos corresponder con los contextos sociales mediante los mejores estilos de liderazgo

En ese sentido, Rodríguez (2002), desarrolló un estudio de campo de carácter descriptivo – evaluativo con el propósito de analizar el desempeño del director como supervisor líder motivacional a nivel de pequeñas empresas del sector 3 del Municipio Páez. El estudio se llevó a cabo en una población de 53 empresarios y 21 directores quienes respondieron a un cuestionario relacionado con las cuatro dimensiones de la gerencia: planificación, dirección, organización y control, además de indicadores relacionados con el liderazgo motivacional.

Las conclusiones de esta investigación ponen en evidencia que el desempeño de los directores es medianamente favorable para las dimensiones planificación, organización y dirección y completamente desfavorable para la dimensión control. En cuanto a la gestión del director como líder motivacional la mayoría de los docentes manifestaron la inexistencia del incentivo en: la construcción de logro, el poder socializado y la afiliación positiva. Todos estos resultados demuestran que existen diferencias importantes entre la concepción que tienen los directivos de la práctica de su liderazgo.

Esta investigación ilustra un escenario compartido donde la necesidad de transformar el liderazgo es fundamental, si se quiere hacer corresponder la gerencia que dirige los procesos administrativos que lo llevan a su práctica operativa.

En efecto la inexistencia de una base conceptual sólida que sustente la práctica de un liderazgo democrático y compartido se pudiera traducir en un indicador, un centro de los procesos de planificación, organización, dirección y control, en el sentido de que estos elementos requieren de la disposición de todos a la hora de elaborar, ejecutar y evaluar los proyectos.

Peña (2003), realizó un estudio de campo relacionado con la evaluación de componente didáctico centrada en procesos I del programa “Unidos hacia la excelencia” que se desarrolla en algunas empresas de Barquisimeto. Para ello se apoyó en un diseño metodológico descriptivo evaluativo en el que participaron 32 directivos en servicio que habían terminado con la etapa de ejecución del programa en referencia.

Dentro de los resultados de esta investigación se plantea que la evaluación realizada del programa reveló una serie de efectos no previstos en los objetivos del mismo relacionados con la planificación, evaluación y continuidad del mismo. Así mismo los empleados con los directivos que participaron en el entrenamiento sobre la didáctica centrada en procesos

mejoraron en el trabajo laboral. Esta connotación constituye un alerta para los directivos quienes deben asumir las funciones de planificadores y controladores en el marco del logro de sus objetivos.

El aporte de esta investigación para este estudio se visualiza en que la estrategia sometida a prueba es la didáctica centrada en procesos, concepto bajo el cual subyacen las funciones de la gerencia postmoderna. Los resultados por ende, vienen a significar un punto de referencia para evaluar las realidades de la población objeto de estudio.

Por su parte, Colina (2003), estudió la incidencia del estilo de liderazgo de los directivos en su desempeño del personal de las empresas Polar del Municipio Iribarren del Estado Lara, para ello ajustó los procedimientos metodológicos a la modalidad de la investigación de campo de tipo descriptivo correlacional, llevado a cabo en una población de 120 directivos para el lapso contable 2003-2004.

En los resultados de esta investigación se plantea que existe una relación altamente significativa entre las variables en estudio (estilo de liderazgo – desempeño laboral). Debido a que el modelo de liderazgo prevaleciente a nivel de los sujetos en estudio es el autocrático se deduce que los empleados ven como un proceso subordinado al criterio de los directivos más que una relación consensuada.

Además de la relación demostrada se hallaron opciones que acusan la no existencia de un liderazgo modelo que incentive a los empleados de asumir un compromiso transformador donde se introduzcan nuevos lineamientos de planificación y de organización a nivel de las empresas como una alternativa que propicia la excelencia y calidad de la gestión.

Rivero (2004), realizó una investigación de carácter exploratorio de campo con el objeto de analizar el liderazgo transformacional en el personal directivo y su relación con la efectividad de la toma administrativas de las empresas del distrito N° 1 de San Felipe del Estado Yaracuy. La población

objeto de estudio estuvo conformada por 25 miembros del personal directivo de las referidas instituciones y 300 trabajadores que laboran en las mismas; a quienes les fue aplicada una escala de estimación para determinar la tendencia del liderazgo transformacional y su relación con la efectividad del proceso gerencial.

Entre otras conclusiones el autor destaca que el personal directivo de las instituciones en estudio es medianamente transformacional y medianamente efectivo siendo los indicadores más determinantes la carencia de hábitos gerenciales eficientes, pocas evidencias como agentes de cambio lo cual se traduce como un directivo que no transmite la conducta apropiada al rol inherente al cargo que desempeñan.

Los resultados encontrados en esta investigación constituyen una muestra de que los trabajadores que asumen los cargos directivos requieren de lineamientos generados que les permitan ejercer sus funciones para transformar las realidades, hacia una gerencia interactiva de amplio margen participativo, centrada en los proyectos de desarrollo, para ello deberán asumir en su totalidad las funciones de su competencia de manera que su actuación no sea percibida dentro del sistema como un liderazgo de poco alcance y de mínimas proyecciones.

Pérez (2005) hizo un estudio de corte descriptivo – correlacional con el propósito de establecer la correspondencia entre el estilo gerencial del personal directivo y las relaciones interpersonales de los trabajadores de las pequeñas empresas del Municipio sucre del Estado Aragua, para ello se aplicó un cuestionario de cincuenta (50) reactivos relacionados con las variables: comunicación y motivación, de los cuales se desprenden indicadores de la gerencia. La población objeto de estudio estuvo conformada por 21 trabajadores que ejercen cargos directivos y 102 trabajadores.

En esta investigación se concluye que existe una relación directa significativa entre el estilo gerencial del personal directivo y las relaciones interpersonales de los trabajadores. La relación que se establece entre estas

dos variables es un indicativo de que el modelo gerencia asumido por los directivos afecta a los sistemas comunicacionales que existen entre el personal lo que afecta al mismo tiempo a los procesos de planificación, organización, dirección y control necesario para desarrollar las actividades en armonía.

Los resultados de esta investigación permiten reflexionar en torno al estilo gerencial que se sucede en las pequeñas empresas, objeto de estudio en vista de que el reconocimiento de la relación existente entre las variables gerenciales y las interpersonales pudieran significar una brecha importante para el análisis de casos, la detención de problemas y la búsqueda de soluciones, como una manifestación del liderazgo transformacional que actualmente se requiere.

Monasterios (2005), realizó un estudio de campo de carácter cualitativo con la finalidad de analizar la incidencia del liderazgo de los directores en el desempeño de sus labores. En esta investigación participaron 128 profesionales los cuales fueron entrevistados directamente por el investigador todo ello con la finalidad de caracterizar el tipo de liderazgo y su relación posible dentro del ejercicio de su profesión.

Una de las conclusiones más importantes demuestran que en las organizaciones el desempeño es profundamente afectado por el tipo de liderazgo asumido por los directores (liderazgo autocrático de gestión). Los empleados precisan que este tipo de dirección genera desconcierto, desorden, falta de control, poco compromiso por parte de todo, parcelamiento de los grupos.

Por otra parte los empleados en estudio enfatizan en las categorías: Necesidad de que el director ejerzan funciones de planear, dar información, evaluar los procesos, motivar y desarrollar las competencias básicas de sus atribuciones como líder. En virtud de estos resultados se puede reflexionar sobre la visión de los trabajadores respecto a sus jefes inmediatos de

quienes esperan una gestión acorde con el liderazgo transformacional que fomente el trabajo compartido, la formulación, ejecución, evaluación de proyectos.

Como puede apreciarse son muchas las investigaciones que han realizado esfuerzos sostenidos para contribuir a la necesidad de actualizar las competencias relacionadas con las orientaciones teóricas sobre el liderazgo situacional para el desempeño de las tareas de los gerentes - directores, consustanciado en el marco de la gerencia moderna, la cual destaca que la gestión directiva juega un papel de singular importancia para lograr la calidad total, por lo tanto, las investigaciones señaladas le dan sustento y relevancia al presente estudio.

### **Bases Teóricas**

El hombre pasa la mayor parte de su vida integrando e interactuando en diferentes instituciones, tales como, escuela, universidad, iglesia, hospital, empresa, por lo que desde una perspectiva más amplia, se puede considerar que las organizaciones son entes sociales, creadas con propósitos definidos y que consistentemente se replanifican y orientan, según la incidencia de diferentes factores internos y externos, con la cual buscan mantener un equilibrio dinámico y evitar su desaparición.

Según Chiavenato (1995), “las organizaciones, son sistemas abiertos, donde fluyen los recursos, información y energía” (p.27). En ellas interactúan los diferentes recursos que la conforman, dentro de una estructura que permite ejercer las funciones de planificación, dirección, control y repartición del trabajo, delegación de funciones y asignación de deberes y responsabilidades en las operaciones de la empresa, por lo que son producto de la organización administrativa de todos los recursos.

Existe una gran diversidad de tipos de organizaciones que van desde empresas industriales, con o sin fines de lucro, prestatarios de servicios entre

otras. En la sociedad moderna la mayor parte del proceso productivo se desarrolla en las organizaciones, por lo que éstas se caracterizan por poseer una relación dinámica con el ambiente del que reciben insumos, los transforman en diferentes formas, generando resultados como servicios y productos que llegan nuevamente al ambiente.

Algunos autores expresan que ellas existen para que sus integrantes logren sus objetivos, que solo les serían imposibles concretar, debido a las limitaciones de cada individuo.

Es por ello que el autor Robbins (2002) afirma:

Las organizaciones se estructuran para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes. Se puede decir que en una estructura organizacional se incluyen, entre otros, el planteamiento y el control que son actividad de la dirección que se realiza dentro de este contexto. En éste se puede prescribir en que forman los elementos del sistema organizativo se comunican y relacionan unos con otros” (p.317).

Por lo tanto, la organización es aquella que establece relaciones efectivas del comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta el objetivo.

### **La Teoría Administrativa**

Esta teoría se desarrolló a partir del siglo XX, su principal exponente fue Fayol (s/f), “el propósito de la misma es el estudio y perfeccionamiento de los procesos, procedimientos y métodos utilizados por la administración para el logro de los objetivos y fines” (p. 34).

Toda organización requiere de un conjunto de actividades interrelacionadas; en donde se adecuan y combinan los recursos con que

cuenta para lograr los objetivos y metas propuestas que justifican su repuesta.

Para saber si una administración es buena o mala habrá que utilizar algunos instrumentos y modelos de relación, establecidos para tales fines. Existen dos elementos que forman un modelo de evaluación que son la efectividad y la eficiencia, en el mismo orden de ideas, ninguna empresa puede prosperar por mucho tiempo sino utiliza una administración efectiva.

Koontz O' Donnell (2001), plantea que los procedimientos "son planes en tanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras" (p. 32). De esta manera, se infiere que son verdaderas guías de acción, más que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque como es de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en sus niveles bajos, según el autor antes citado

Sobre todo por la necesidad de un control más estricto, por las ventajas económicas que detallan la acción, por la necesidad de procedimiento discrecionales, y por el hecho de que los trabajos rutinarios llegan a tener una mayor eficiencia cuando se ordena en un solo modo". (p. 119).

En ese orden de ideas Terry (2001), un procedimiento incluye cómo deben ejecutarse las labores, cuándo y quién debe realizarlas. Representa la mejor forma de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y gasto.

Generalmente conviene fijar límites de tiempo a cada paso del procedimiento, para lograr cada tarea, así como el producto final queda terminado cuando se desea, los procedimientos se consideran aplicables a trabajos que se repiten, que es la clave común de trabajo en una empresa típica. Una vez que se ha establecido el procedimiento para realizar el trabajo, puede ser empleado una y otra vez como ha de ejecutarse el trabajo (p. 241).

De allí la necesidad de mencionar y describir algunas teorías administrativas que aportan acciones positivas para la efectividad gerencial en el desarrollo de un proceso organizacional, entre ellas se encuentran: “la teoría de las relaciones humanas”, la cual introduce nuevos conceptos en el campo administrativo. Se refiere a motivación, liderazgo, comunicación informal para tratar con el personal e interactuar con él, por lo que emergerá un nuevo estilo de dirección y liderazgo.

En este sentido, los procedimientos administrativos permiten explicar que desde ese ángulo administrativo, destaca la importancia del aspecto humano en la administración al reconocer que el gerente logra sus objetivos a través de personas y por lo tanto debe concentrarse al estudio de su aplicación, esto con el propósito de comprender mejor cualquier situación de trabajo, también sugiere la necesidad de planear y desarrollar la cohesión y colaboración grupal.

### **La Teoría de la Organización**

La teoría clásica de la administración concibe como una estructura la cual refleja la influencia de las concepciones. La teoría de la organización es una forma de analizar las organizaciones con mas precisión y profundidad de lo que se podría hacer de otra manera. La forma de ver y de pensar sobre la organización se basa en patrones y regularidades del diseño y comportamiento organizacional.

Anderson y Schwenning (citado por Robbins, 2002) observaron que en el siglo pasado prácticamente todas las organizaciones se habían desarrollado ajustándose a sus necesidades. Los problemas se resolvían a medida que se planteaban porque se carecía de precedentes que servirían de base a la decisión. Es así como definen la teoría organizacional “como el conocimiento específico sobre el funcionamiento de las organizaciones” (p.43).

La teoría de la organización se ocupa del estudio del proceso administrativo, estableciendo principios y normas que facilitan el trabajo de sus miembros. Es por esto que se resalta la importancia de tan notable instrumento administrativo como la formulación de manuales de los procesos, representa un medio de comunicar las decisiones de la administración conveniente a la organización, políticas y procedimientos. Esto debe mantenerse en cuanto a las características internas y externas de la organización que influye en su comportamiento como las actividades operacionales que se incluyen como una necesidad para llevar a cabo un proceso óptimo.

Las organizaciones tanto públicas como privadas requieren de una adecuada estructura que permitirá evitar alguna dificultad en la realización de sus actividades o procedimientos administrativos, debido a que en este ámbito, un elemento forma parte de un todo de manera que al ser modificado, este afecta a ese todo. En tal sentido, el proceso administrativo coordinado eficientemente conlleva al cumplimiento de las actividades administrativas, reflejando de este modo el desempeño de las metas y objetivos a lograr.

El éxito de la empresa depende del buen funcionamiento en donde sus partes deben trabajar juntas y en armonía para contribuir a una verdadera estabilidad, integración y gestión administrativa.

Estos medios lo conforman una serie de procesos realizados en forma sistemática y secuencial, que son los procedimientos administrativos, que constituyen un elemento fundamental para una eficaz gestión empresarial, permite además efectuar todas las actividades acordes a las necesidades de la empresa para cumplir de ésta manera con sus metas establecidas.

Ahora bien, el estudio de las teorías administrativas permitirá a través de diferentes enfoques sustentar el presente estudio. En este sentido la teoría Clásica de la Administración (Fayol) explica la necesidad de encontrar

lineamientos para administrar organizaciones complejas y va dirigida a las actividades de todos los gerentes. Describe la práctica de la administración como algo distinto a la contabilidad, finanzas, producción y otras funciones características de los negocios. De igual manera, señala que la administración es una actividad común a todos los esfuerzos humanos en todo tipo de organización.

Según esta teoría, Chiavenato (2000) define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estas funciones constituyen el proceso administrativo y están presentes en toda organización. Por lo tanto, el gerente desempeña la actividad de planeación como actividad administrativa fundamental e implica la evaluación y previsión en función de futuro, mediante un programa de acción o planificación, que debe reunir ciertas condiciones: *Unidad*, porque dos programas provocan confusión y todos los programas técnicos, educativos, comerciales deben estar unificados por objetivos compatibles y convergentes. *Continuidad*: Las previsiones a largo plazo deben derivar de previsiones a corto plazo. *Flexibilidad*: Debe ser suficientemente versátil como para adaptarse a las circunstancias. Y por último *precisión*, ya que la planificación depende de las condiciones específicas de la organización, de allí la precisión, por su carácter individual, adaptable a cada situación particular.

Cabe considerar además para este estudio, el Enfoque de Sistemas, referido por Chiavenato, (ob. cit), el cual representa una perspectiva de la teoría de la administración. Este enfoque concibe la organización como un sistema unido y dirigido de partes interrelacionadas. Mantiene que la actividad de un segmento de la organización afecta en diferentes grados la actividad de todos sus otros segmentos. Las organizaciones poseen las características de los sistemas abiertos su comportamiento es probabilístico y se formulan objetivos.

Una organización, basada en este enfoque, según Chiavenato (ob cit):

Es un sistema creado por el hombre que mantiene una interacción dinámica con su ambiente, ya sea con los clientes, proveedores, entidades sindicales, órganos gubernamentales y otros agentes externos. Además es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan, con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes (p.127).

Basado en este enfoque la planificación forma parte de la organización como sistema con objetivos claramente definidos. Es por ello que como función administrativa, representa el punto de partida para alcanzar una serie de metas y objetivos. De allí la importancia de la planificación a nivel de gerente, porque la parte gerencial puede afectar el todo; la organización. Se puede decir que la planificación que realiza a nivel institucional afecta el universo organizacional.

## **Gerencia**

La gerencia es el producto de una permanente interacción entre pensar y actuar, reflexión y decisión, lo cual exige características muy singulares que definen un perfil gerencial basado en el equilibrio y en la complementación de la experiencia, la imaginación y la razón.

En este sentido, Krigier (1988), define a la gerencia como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. En tal contexto, la gerencia debe verse como un macro concepto que integra la organización, sus procesos cognitivos, la viabilidad de esos procesos para alcanzar objetivos y la capacidad de la organización para asegurar su eficiencia en el desempeño gerencial.

Por otra parte, se concebía a la gerencia como la administración de cosas y se enfatizaba en el dominio del manejo de los procesos físicos. Después, con la ola de cambios en las organizaciones de los países

industrializados, que han sido el rasgo sobresaliente del mundo contemporáneo, de gerenciar cosas, se pasa a gerenciar recursos humanos, a desarrollar sistemas de información y a manejar nuevos procesos administrativos para hacer viables las organizaciones.

En este sentido, Chung y Megguinson (1981), señalan que hay dos maneras de analizar el trabajo gerencial; desde un punto de vista normativo, que especifica lo que se espera de un gerente; y desde el punto de vista descriptivo que analiza lo que realmente hace un gerente.

En cuanto a las funciones gerenciales desde la perspectiva normativa son resumidas por Chung y Megguinson (ob cit), en cuatro procesos: planificación, organización, coordinación y control. Refiriéndose primeramente, a la función de planificación, Alves (1988), apunta que ésta es un proceso teórico – práctico mediante el cual la gestión prevé las contingencias que dinamizan las acciones para alcanzar la misión última de la organización.

En otras palabras, la función de planificación debe fundamentarse en un conjunto de principios filosóficos que permitan guiar, orientar y estimular el desempeño de la labor gerencial.

En segundo lugar, la función de organización, según Terry y Franklin (2001), implica crear líneas definidas de autoridad y responsabilidad en la organización para obtener satisfacción y establecer un ambiente de trabajo efectivo.

Como puede evidenciarse, un proceso de organización debe establecer relaciones efectivas de comportamientos entre el gerente y las personas que conforman su organización.

En tercer lugar, la función de coordinación según Hodge y Johnson (1976), expresa que la mejor coordinación ocurre cuando los individuos ven cómo el producto de sus tareas contribuye al logro de los fines de la organización.

Referente a lo anterior, se hace énfasis en la importancia que tiene el logro de un ambiente armónico de los esfuerzos individuales hacia la consecución de las metas del grupo.

Por último, la función de control para Koontz y O'Donnel (ob. cit), consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir.

En resumidas cuentas, el enfoque normativo puede definirse como una descripción útil sobre lo que se espera que haga un gerente; y como una herramienta práctica que le pudiese ayudar a mejorar su acción.

Por otra parte, las funciones gerenciales desde el punto de vista descriptivo se centran en las actividades que el gerente ejecuta y constituyen los medios a través de los cuales se ejecutan los procesos administrativos.

Chung y Megguinson (1981), resumen la variedad de actividades que realiza en gerente en cuatro categorías a saber; personales, de interrelación, administrativos y técnicas. Primero, las actividades personales de acuerdo a Sallanave (1985), constituyen un elemento importante en la vida gerencial, ya que una de las reglas de oro de un gerente es saber ordenar prioridades y que éstas deban ser en primer lugar la salud, en segundo la familia y tercero el negocio u organización.

Arevalo (2001) en la Guía Práctica Gerencia y Liderazgo de la UPEL define la gerencia “como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos predeterminados” (p 26). Entonces, la gerencia es una actividad vital y determinante en todas las organizaciones.

Por su lado, Martínez (1987) en el Modulo de Gerencial de la Universidad Nacional Abierta considera la gerencia como “la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos” (p 169).

En este mismo orden, Ruiz (1994) al definir gerencia se refiere a las organizaciones que realizan “actividades de planificación, organización,

dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de lograr los objetivos propuestos por la organización” (p.3). Las organizaciones modernas, dados los nuevos patrones de competencia, se orientan más hacia la gerencia para el logro de sus fines, pues buscan calidad y productividad en sus resultados. En este sentido, una organización que gerencia sus recursos tiene que estar identificada con los conceptos de eficacia, productividad y calidad por ser estos los aspectos distintivos de la gerencia moderna. (Parafraseo Ruiz 1994, p.11).

En razón de continuar refiriendo la gerencia, La UPEL (1992), en la Guía Práctica Gerencia y Liderazgo señala que tiene como objetivo “lograr máxima eficiencia en sus operaciones al llevar a cabo las misiones que se le asignan. La medida en que logremos alcanzar el objetivo revelará el grado de eficacia de la operación” (p. 26). Es decir, en una organización la gerencia garantiza el aprovechamiento máximo de recursos, mediante un proceso guiado y coordinado que conduzcan al logro eficaz de las metas establecidas.

En este mismo orden, las funciones gerenciales. Según Koontz y Weihrich (1994) que se cumplen también en la gerencia son: planificación, organización, dirección y control.

### **Planificación**

La planificación que según expresa Stoner (1996) es “una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones.” (p. 287). En el mismo orden, Koontz y Weihrich (ob. cit) señalan que la misma “incluye selección de misiones, objetivos, y las acciones para lograrlos, requiriendo de la toma de decisiones” (p 65)

En este orden Hampton (1996) indica que planificación es “fijar las metas y las acciones necesarias para lograr las metas, proporcionando estándares

implícitos para comparar el desempeño” (p. 453). Más adelante, el autor en referencia expresa que el proceso de planificación es “colocar a la organización en una posición tan ventajosa como sea posible en su medio ambiente, y la misma es responsabilidad más importante a largo plazo de los mas altos niveles de la gerencia”. (p. 215)

En este orden de ideas, Robbins y otros (2002) manifiestan que la planificación en la gerencia “es el proceso en el que se determinan los objetivos y se evalúan la manera en que se pueden lograr” (p. 80). De la misma manera el autor referido plantea, que “esta proporciona dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza las perdidas, redundancia y establece las normas para facilitar el control” (p. 80).

En función de las opiniones que preceden y tomando en cuenta que la ejecución de los proyectos requieren de diversos escenarios de acción, corresponde al gerente establecer una relación horizontal con todos los actores para lograr la formulación de objetivos precisos y funcionales. Asimismo, las actividades por planificar deben ser pertinentes, a fin de que permitan crear un ambiente que garantice la coherencia con los objetivos y metas por lograr. De igual forma, para facilitar la operatividad y lograr los objetivos propuestos, es necesario establecer y mantener la armonía entre los diversos ejecutores del personal

## **Organización**

Por otro lado, Stoner (1996) quien aduce que organización es “un marco que prepara al gerente para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización”.(p. 345). En este orden, Koontz y Weihrich (1994) plantean como organización los siguientes aspectos.

- 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos, 3) La asignación de cada agrupamiento

a un gerente con autoridad para supervisarla (delegación) y 4) la obligación de realizar una coordinación horizontal (en el mismo nivel de la organización o en otros similares) y vertical (por ejemplo, oficinas centrales, división y departamento) en la estructura organizacional. (p. 183)

Mas adelante, Hampton (1996), expresa que “al diseñar una estructura organizacional se debe considerar la naturaleza del medio ambiente” (p. 273) Es decir, conforme mas calmado y predecible sea el medio ambiente, mayor será el rendimiento de los empleados. De la misma manera el autor refiere, que “ se debe seleccionar y diseñar una estructura que aliente a los empleados a pensar y actuar en la forma que sea mas apropiada para cumplir con su tarea.(p. 287).

En este orden, Robbins y otros (2002), señala que “la estructura de una organización debe adaptarse a su entorno” (p. 153).

En síntesis, la organización, se refiere a la coordinación, articulación y correlación del trabajo que se debe efectuar, en forma individual o por equipo, especificando las actividades y las relaciones de trabajo de los diferentes grupos que se conformen, con el propósito de lograr una efectiva integración de esfuerzos para que la ocasión sea productiva y exitosa.

## **Dirección**

Esta función es entendida como un elemento de la administración orientada a la delegación y ejercicio de la autoridad para integrar los intereses particulares de los trabajadores con los de la organización, a través de la motivación y el liderazgo, así como favorecer la aplicación de los canales de comunicación flexibles, ejercida directamente o en grupo, de modo de alcanzar los objetivos propuestos.

De allí que la función directiva determina el curso de acción en el cual tiene gran relevancia la forma como se orienta y se guía a los subordinados,

como se tomen las decisiones necesarias y se coordine el trabajo que se realiza. En tal sentido, dirigir impone mucha responsabilidad, puesto que, tanto el éxito como las fallas en la ejecución de un proyecto se asocian con la persona que lo dirige y lo orienta.

Stoner (1996) indica que la dirección, es una función gerencial definida como “el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y el grupo” (p. 443).

En este orden de competencia, Hampton (1996) señala que “La dirección es necesaria tanto en la parte superior tanto como en la inferior de la estructura organizacional y, asimismo en toda la amplitud de la organización” (p. 323). De igual manera, el autor hace referencia a “se pueden utilizar diversos mecanismos de dirección que van desde referencias hasta reglas existentes, reuniones no programadas para proporcionar una dirección que responda a necesidades de comunicación” (p. 322).

Más adelante, Robbins y otros (2002), señalan que “los gerentes al dirigir pueden moldear el comportamiento de los empleados al reforzar sistemáticamente cada paso sucesivo que lleve al empleado más cerca de la respuesta deseada por ellos” (p. 238). De lo anterior se desprende que el gerente en la ejecución de sus funciones está obligado a lograr interacciones positivas entre todos los sujetos que conforman los equipos de trabajo, favoreciendo de ésta manera la cooperación entre los integrantes y el éxito de las funciones.

Desde este enfoque, se considera pertinente que el gerente como líder, debe asumir los siguientes comportamientos formulados por el autor en referencia: (a) Mentalidad abierta; (b) Flexible en las decisiones; (c) Otorga amplia participación en todos los niveles; (d) Mantiene constante contacto personal; (e) Colabora Eficazmente; (g) Es respetuoso de las ideas y trabajo ajeno.

## **Control**

En otro orden de ideas, Koontz y Weihrich (1994), refieren que el control, indica “la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos” (p 554)

De la misma manera, Stoner (1996) afirma que el control “sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de su organización (p. 612).

Más adelante, Hampton (1996), señala que “los controles en la gerencia generan información para la toma de decisiones en las organizaciones” (p. 454). Es decir, que los gerentes pueden decidir qué acciones son apropiadas para ayudar a guiar y dirigir a la organización hacia sus metas.

El control se encuentra entrelazado a la planificación permitiendo al ejecutivo la medición y corrección del rendimiento obtenido contra lo esperado. También se establece que a través de esta función los administradores aseguran a la empresa seguir el campo correcto de modo que no se aleje de los objetivos predefinidos.

De allí que el administrador de una organización puede controlar el desarrollo de un proyecto bien sea a través de contactos directos, por el análisis de lo realizado, es decir, comparando los resultados obtenidos con las metas y objetivos establecidos; además, por la acción correctiva que permite adoptar medidas para realizar modificaciones y cambios que permitan, no sólo corregir los errores sino también prever otros.

Es por ello que en la conducción de Fundesport, el administrador debe cumplir de manera permanente el seguimiento de las actividades que se realizan tanto de forma individual o por equipo a fin de verificar si lo realizado

se ajusta a lo planificado y en caso contrario introducir las medidas correctivas en el momento preciso para mejorar los resultados.

En este sentido, es lógico suponer que esta tarea de control puede simplificarse llevando un registro tanto de los aspectos positivos como de los inconvenientes que se presenten durante la puesta en práctica de una determinada acción, es decir se requiere del levantamiento de informes de avances de las actividades en desarrollo, a fin de poderlas utilizar en nuevas planificaciones y servir como fuente de motivación del grupo de actores intervinientes.

Por estas razones, el empresario debe tener una sólida formación teórica y práctica proactiva de modo que le permita sustituir el rutinario rol técnico-administrativo que hasta ahora ha desempeñado, para ello requiere enfocar su atención a la configuración de un desempeño gerencial óptimo para que los subordinados le concedan, además del poder delegado, el poder de experto, en virtud del cual los miembros del grupo lo aceptan sin objeciones.

Desde esta óptica, es evidente que la capacitación gerencial constituye uno de los recursos estratégicos de cualquier organización social, sobre todo el grado de impacto o influencia que una persona pueda ejercer sobre otra; por tal motivo, las innovaciones gerenciales sobre los procedimientos administrativos se fortalecerán en la medida que los gerentes empresariales estén solidamente formados, con capacidad para integrarse a los diversos grupos de trabajo que se constituyan en la interacción laboral y, sobre todo, lideriza todas las actividades grupales que se realicen para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **El Liderazgo**

El líder es capaz de dirigir a los demás para establecer y lograr una meta personal o grupal, es la figura clave en cualquier organización ya sea empresarial o institucional, dado que en gran parte, es el responsable del

mejoramiento y nivel de satisfacción de los miembros. Además es la persona que conserva la categoría más destacada dentro de un grupo: según su poder eficiente de liderazgo es la cualidad particular que tiene un individuo ansioso por su propio crecimiento y de su grupo. En todo sentido, Robbins (2002), plantea que el liderazgo se refiere al manejo del cambio, estableciendo una visión del futuro, atrayendo a las personas comunicándoles esta visión y siendo fuente de inspiración para superar los obstáculos. También dice es la capacidad para influir en un grupo con el propósito que alcance metas.

Por su lado Robbins, (ob. cit), define el “Liderazgo como la capacidad de influir en el grupo para la obtención de metas”, para el autor el líder puede surgir en grupo por nombramiento formal o sin nombramiento. Presenta tres enfoques básicos para explicar las cualidades de un buen líder; ellos son:

- Teoría de los rasgos: que trata de encontrar rasgos universales de la personalidad que tiene el líder en mayor grado que el resto de la población.

- Teoría de la Conducta: que busca explicar el liderazgo a partir del comportamiento individual.

- Teoría de la Contingencia: La cual trata de estudiar y predecir el comportamiento del líder.

Por otra parte, Gibsón y otros (2000), exponen que los lideres eficaces pueden tratarse con objetivos individuales, grupales u organizacionales. La eficacia de los líderes se suele medir por el cumplimiento de uno o varios de éstos objetivos. Los individuos pueden pensar que el líder es eficaz o ineficaz según las satisfacciones que obtienen de la experiencia laboral en su conjunto.

En una organización jerarquizada, el gerente nombrado puede dirigir, instruir o mandar, pero no existirá el liderazgo a no ser que los subordinados tengan alguna opción para seguirle o no seguirle.

El liderazgo se produce cuando una persona influye sobre los subordinados para que acepten sus peticiones sin que parezca ejercer poder alguno. Por medio de su habilidad para influir sobre los demás, el líder crea y emplea el poder y la autoridad que recibe de los subordinados.

Todo esto conduce a la reflexión sobre la importancia que reviste el líder en una organización, ya que el debe organizar seriamente las ideas de su subalterno, y a la vez permitir la participación en la toma de decisiones en donde ellos tengan la oportunidad de lograr las metas trazadas.

Se puede decir con certeza, que el liderazgo siempre ha existido, puesto que nació y evolucionó conjuntamente con el ser humano y su ejercicio es innegable en el hogar, la escuela, comunidad, iglesia, empresa, la política y muchas otras actividades de la vida humana, por lo que es considerado como un fenómeno universal que involucra una relación entre líder y seguidor.

Al respecto, Huse y Bowditch (1980), lo conciben como el esfuerzo realizado con el propósito de influir en el comportamiento de los demás, para así poder lograr los objetivos tanto individuales como organizacionales.

Por tal razón, el liderazgo es uno de los aspectos de mayor significación dentro de la actividad humana, el buen ejercicio del mismo es fundamental para cualquier organización, ello refleja el clima que prevalece dentro de la institución. De ahí la gran importancia que tiene para una empresa, el contar con la presencia de líderes que en todo momento puedan conducirla hacia el logro de los objetivos deseados.

En tal sentido, Robbins y otros (2002), expone que el éxito de una organización va a depender en gran parte de la calidad de su liderazgo, puesto que a través de un esfuerzo conjunto entre líder y seguidor, se pueden lograr los objetivos que serían muy difíciles de conseguir si se basaran en criterios individuales.

En atención al planteamiento de este autor, cabe señalar la importancia que tiene en toda organización la persona encargada de llevar el mando, encuentre un gran respaldo de las personas que están bajo su dirección, y lo acompañan en la misión de hacer productiva la institución en la que todos desarrollan una actividad específica para lograr las metas establecidas por la organización.

Tradicionalmente, la función del líder es concebida en dos dimensiones dentro de la organización la primera estaba orientada a cumplir con las metas es decir, la producción y comercialización del producto. De esa manera, el éxito del líder se media fácilmente a través del balance o estado financiero de la organización.

La segunda está dirigida hacia el elemento humano, básicamente se refiere a la motivación del trabajo, política de incentivos, formación de equipos y otros aspectos puntuales para la acción del gerente como líder organizacional.

Los aspectos antes señalados, inducen a afirmar que el liderazgo no es un fenómeno estático, sino que ha sufrido modificaciones a través del tiempo, lo cual ha motivado que dicho proceso haya sido objeto de diferentes interpretaciones.

### **Fundamentos Teóricos sobre el Liderazgo**

Los estudios sobre el liderazgo han sido muy variados, pasando por una serie de etapas denominadas como teorías o enfoques que de una u otra

forma son considerados como aportes significativos que permiten llegar a ahondar en el complejo mundo del liderazgo.

Tal como lo señala Robbins y otros (2002), existen tres enfoques básicos que tratan de explicar lo referente a las condiciones que debe poseer un buen líder; el primero se basa en los rasgos de personalidad del líder (teoría de los rasgos); el segundo toma en cuenta el comportamiento demostrado por el líder (teoría conductual) y el tercero se fundamenta en los factores situacionales (teoría situacional).

En lo que respecta a la teoría de los rasgos, se puede evidenciar que la misma surgió como consecuencia de las primeras investigaciones que se hicieron sobre el liderazgo, las cuales se centraban, tal como lo señala Petit (1978), en las cualidades intelectuales, sociales, emocionales, físicas y psíquicas del líder.

Por consiguiente, unos cuantos individuos estaban dotados de rasgos y habilidades que les permitían asumir el liderazgo y conducción del grupo hacia el logro de sus objetivos. De acuerdo a este enfoque, los líderes nacen, no se hacen.

Bajo esta concepción, el líder se diferencia de los demás miembros del grupo, atribuyéndole características que sólo él posee y que son indispensables para ejercer un buen liderazgo, obviando el comportamiento, el desempeño de los grupos y la interrelación entre las características del líder y las características de la situación donde se desarrolla el proceso de liderazgo.

Por lo tanto, esta teoría no produjo resultados satisfactorios en el desempeño gerencial de líder, como consecuencia los investigadores se vieron en la necesidad de buscar otro camino para explicar lo relacionado al comportamiento del líder y es así como surge la teoría conductual, que sirve

de base para esta investigación, la cual trata de explicar el liderazgo a partir del comportamiento del individuo.

En este sentido, Hodzets y Altman (1987), afirman que han surgido muchos modelos conductuales, destacándose en ellos las dimensiones.

a.) El interés en lograr que el trabajo se realice, y b.) la preocupación por las personas dichos modelos sirvieron de base para posterior investigaciones en el liderazgo, como se demuestra a través de los estudios realizados en la Universidad Ohio State, los cuales se inician a fines de la década de 1940 y permitieron identificar dos dimensiones del comportamiento del líder.

La iniciación de la estructura y la consideración. La iniciación de la estructura se pone de manifiesto en la medida en que el líder define y establece tanto su rol como el de los subordinados, con el propósito de la obtención de metas. Por otro lado, la consideración está determinada por la conducta del líder orientada hacia la amistad, el respeto, la confianza y el calor humano.

En atención a los autores señalados, cabe destacar que el modelo conductual sostiene que aquellos líderes con un alto grado de iniciación en la estructura y consideración, con los que en realidad logran resultado más elevados de satisfacción y rendimiento entre sus subordinados. En consecuencia, un líder orientado en su comportamiento hacia estas dos dimensiones, alcanza una mayor productividad en el desempeño de sus funciones, al contar con subordinados más satisfechos en el trabajo.

Sin embargo, los investigadores del tema se convencieron de que estudiar el liderazgo no era sólo aislar unas cuantas conductas, sino que también habría que tomar en cuenta los factores situacionales. Esta fue realmente la razón por la cual se creó el enfoque de contingencia o situacional.

Brown y Moberg (1983), afirman que el liderazgo situacional es el resultado de la interacción entre las características del líder, de los seguidores y la situación.

De acuerdo a este enfoque, el liderazgo entonces, depende de las situaciones y será efectivo según la interrelación entre las características del líder, de los seguidores y de la situación donde se realiza la función de liderizar; es decir para lograr la eficiencia de los subordinados es necesario que el tipo de liderazgo sea el requerido por la situación.

En esta perspectiva uno de los enfoques básicos de las contingencias en el liderazgo es el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1982), que sostiene que el estilo de liderazgo más eficaz varía de acuerdo con la disposición de los empleados. Según dichos autores, el estilo de liderazgo es el comportamiento utilizado por el líder para influir en la conducta de los seguidores y la manera como ellos perciben a dicho líder.

De modo que este enfoque describe cómo deberían adaptar los líderes su estilo de liderazgo en respuesta al deseo cambiante de sus subordinados en cuanto a realización, experiencia, capacidad y disposición para aceptar responsabilidad.

Los mismos autores, señalan como líderes exitosos a aquellos que pueden adoptar una conducta adecuada para responder a las demandas de cada situación en particular. De ahí que el liderazgo situacional, está basado en la interacción entre la cantidad de apoyo socio-emocional conducta de relación, la cantidad de dirección, conducta de tarea que proporciona un líder, dada una situación.

Hersey y Blanchard, (citado por Robbins, 2000), plantean que la conducta de tareas y la conducta de relación constituyen:

Las dos dimensiones del liderazgo situacional: La Conducta de tareas es el grado en el que el líder entra en comunicación unilateral, explicando la función que ha de cumplir cada uno de sus

seguidores, así como también cuándo, dónde y cómo se han de realizar esas tareas. Del mismo modo, la relación es el grado en el que el líder entra en comunicación bilateral, proporcionando apoyo socio—emocional, caricias psicológicas, camaradería y facilitando las conductas. (p. 24).

Bajo esta concepción, se puede deducir, que estos estilos pueden actuar por separado y en ocasiones algunos líderes se muestran orientados a la tarea; otros hacia las relaciones personales. Otros se caracterizan por conductas tanto de tareas como de relación.

En este sentido, el alcanzar y conservar una posición de liderazgo no es nada fácil para un personal. Al respecto, Hollander (1982), indica que esto va a depender en gran parte de cómo ese individuo sea percibido por quienes lo rodean; dicho líder deberá proporcionar un nivel aceptable de conformidad con lo que el grupo espera de él; lo cual le permitirá ganar confianza entre sus subordinados, para luego afianzar un poder y así introducir las innovaciones necesarias para la buena marcha de la organización.

En consecuencia, implica que el líder debe saber diferenciar los aspectos referentes a poder y autoridad, pues dentro de una organización, un líder puede tener autoridad para hacer algo, pero carece del poder para realizarlo o viceversa, Por lo tanto, se debe buscar un equilibrio entre ambos elementos para llegar a alcanzar el llamado poder legítimo y la autoridad operable que conduzcan a establecer un liderazgo eficaz.

Es necesario resaltar entonces que la teoría de Hersey y Blanchard (ob cit) constituyen para los gerentes empresarios una innovación y alternativa de liderazgo que le permiten delegar gradualmente responsabilidades en los subordinados y la oportunidad de ejercer el estilo de liderazgo que se corresponda con la madurez de sus seguidores.

Por otra parte, la teoría situacional tiene en Fiedler (1991), uno de sus grandes representantes. Para desarrollar el modelo, este autor creó un cuestionario denominado escala de Compañero Menos Preferido (CMP) con el cual determinó que líderes están orientados a la producción y quienes a las relaciones interpersonales.

Así pues, el Modelo de Fiedler contiene tres situaciones de liderazgo, a saber: las relaciones personales con los miembros del grupo; el grado en la estructura de la tarea; el poder y la autoridad.

Seguidamente se explican en forma detallada las variables situacionales del modelo de contingencia de Fiedler: La relación líder—miembro es definida por Robbins (2000), como “el factor que indica el grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados con el líder”. (p. 253).

Desde este punto de vista, las relaciones entre líder y miembros se refiere a la forma como el líder es aceptado o rechazado por el grupo; es decir, si el gerente se lleva bien con los miembros del grupo y éstos lo respetan en razón de su capacidad o de su personalidad, en tal caso el gerente no va a depender del rango o autoridad formal. Pero si el gerente es rechazado o despierta desconfianza puede tener menos posibilidad de dirigir de manera informal; en tal caso, dependerá del rango para lograr las tareas del grupo.

Otra variable indispensable para evaluar la eficacia de las funciones administrativas del gerente lo constituye la estructura de la tarea, definida por Hodgetts y Altman (1987), como “el grado en que la tarea se programa o se explica por medio de procedimientos establecidos” (p. 209).

Al respecto Fiedler, (ob. cit.), concibe la tarea como altamente estructurada o bajamente estructurada en un individuo en la medida en que éstas se programen. Entendiéndose como tarea estructurada un trabajo programado con una secuencia lógica de hechos o procedimientos a realizar, y contiene los siguientes componentes esenciales: la claridad de la meta, verificación de la decisión y especificidad de la solución.

Ahora bien, el autor considera una tarea altamente estructurada, cuando los miembros conocen y tienen claro las tareas que les corresponde desempeñar en dichas empresas. Si estos miembros del grupo desconocen o no tienen muy claro los requerimientos de las tareas, éstas son bajamente estructuradas. En este sentido, la claridad de la meta se da cuando la misma puede ser comunicada y entendida por los miembros del grupo.

De lo anterior, se deduce que si los miembros de las empresas realizan sus funciones dentro del marco sistemático, se tiene una tarea altamente estructurada; pero si por el contrario, están limitados dentro de un cierto número de maneras diversas de resolver un problema se cae en el concepto de tarea bajamente estructurada.

Fiedler, (ob. cit.), supuso que la estructura de la tarea es mayor, cuanto mayor posibilidad tengan los miembros de verificar lo correcto de las decisiones del grupo.

Por otra parte, Hersey y Blanchard, (citado por la UNA, 2000). Llegaron a establecer múltiples combinaciones de conducta directiva y de apoyo, dando origen a cuatro estilos básicos de liderazgo situacional. Estos dependerán del énfasis mayor o menor que se le den a una de las dimensiones que sustentan la teoría conducta de tarea o de relación.

En consecuencia el autor antes mencionado, establece cuatro estilos:

Estilo 1 (E1 Dirigir): El líder es considerado como alto en dirección, pero bajo en apoyo, con una comunicación en forma unidireccional, da instrucciones precisas y supervisa cuidadosa y frecuentemente.

Estilo 2 (E2 Persuadir): El líder ejecuta alto nivel de dirección y de apoyo, con una comunicación bidireccional, continúa dirigiendo el logro de los objetivos y supervisa cuidadosa y frecuentemente.

Estilo 3 (E3 Participar): El líder asume una conducta fundamentada en un alto nivel de apoyo y bajo nivel de dirección, aportando esfuerzos para la realización de las tareas determinadas en conjunto, con un seguimiento esporádico y con una capacidad de escuchar permanente.

Estilo 4 (E4 Apoyo): En este estilo, el líder brindará al seguidor poca dirección y poco apoyo, delegando completamente en el seguidor las decisiones y la responsabilidad de ejecutar las tareas.

Presentar en forma aislada los cuatro estilos de liderazgo, no significa que un estilo sea considerado como el mejor. En consecuencia dependerá de la cantidad de dirección y de apoyo que el líder ofrezca al seguidor, de acuerdo también al grado de madurez demostrado por éste.

Ahora bien, el autor reconoce, dentro de la multiplicidad de estilos para elegir la solución más adecuada a la situación, saber hasta que punto son correctas y comprobables las decisiones o soluciones propuestas, mediante procedimientos lógicos y evaluaciones objetivas; esto es llamado verificación de la solución.

Finalmente, se tiene la especificación de la solución, donde un problema puede tener diversidad de soluciones, al contrario de otro que tienen una

sola: Mientras más pasos sean necesarios para llegar a la meta, menos estructurada será la tarea y viceversa todos estos aspectos relacionados con la estructura de la tarea son considerados para desarrollar la variable objeto de estudio.

Otro aspecto considerado dentro de las variables situacionales es el relacionado con el poder de posición del líder, que Fiedler define como el poder inherente al puesto específico ocupado por el líder. Este poder puede ser grande o poco, dependiendo del puesto específico. Así pues, el poder de los puestos altos facilita la tarea del líder para influir en otros, mientras el poder de puestos bajos hace que la tarea del líder sea más difícil.

En consecuencia el modelo de Fiedler, sugiere que una alianza adecuada entre el estilo del líder (medido por su calificación en CMP) y la situación (determinada por la interacción de estas tres variables) conduce a un trabajo administrativo efectivo.

## **Las Comunicaciones en las Organizaciones**

El acto de comunicarse es una transmisión de información que tiene lugar entre dos o más personas, es decir, es una acción bilateral o multilateral. Además siempre requiere de un emisor, un receptor, un código comprendido por ambos. Para que la comunicación sea correcta debe haber un contenido claro, que proporcione la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones y evaluar las opciones de alternativas al transmitir dicha información.

La comunicación es un elemento de gran relación para determinar el clima organizacional en las instituciones educativas y normalmente, el gerente de

estas organizaciones es quien promueve o limita los sistemas y medios para desarrollar e intercambiar información.

A tal efecto, Chiavenato (2000), considera la comunicación:

Como una actividad que tiene dos propósitos fundamentales: proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas puedan conducir sus tareas y proporcionar las actividades necesarias que promueven la motivación, la cooperación y satisfacción de los cargos. Estos propósitos en conjuntos promueven el ambiente que conduce a un espíritu de equipo y un mejor desempeño en sus tareas.

En consecuencia, la comunicación es el proceso que permite el establecimiento de relaciones armoniosas de todo el personal de las organizaciones, expresando ideas con claridad utilizando diferentes medios atendiendo los planteamientos que se le presentan, y a la vez proporciona información. Para que la comunicación se presente en un ambiente agradable dentro de las organizaciones, se necesita que el gerente actúe como un líder sobre las personas que están a su cargo.

### **La Motivación en las Organizaciones**

La motivación dentro de la organización son procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigida a los objetivos. Los directivos deben comprender estos procesos si van a guiar con éxito a los empleados hacia el logro de objetivos organizativos.

En este sentido, Harris (1994), expone que el proceso de motivación sugiere que los gerentes deben reconocer los motivos específicos que poseen los trabajadores (sus impulsos, necesidades y deseos),

proporcionándoles oportunidades que estimulen la acción que satisfaga dichos motivos; de igual forma los trabajadores para cumplir con sus deberes y responsabilidades en forma útil y constructiva necesitan cierta motivación de parte de los gerentes para lo cuales trabajan.

Por lo tanto, los gerentes de una empresa están por un conjunto de responsabilidades que lo obligan a simular a sus empleados y a mantener una conducta de trabajo altamente exigente. De ahí tienen el compromiso de un liderazgo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos y que comprometa voluntades. Todo esto se logra estableciendo normas y a la vez capacitando al personal especialmente en las áreas de las relaciones interpersonales y comunicaciones.

Por otro lado, Muñoz y Roman (1996), expresan que la motivación es un término que designa los determinantes de la decisión de iniciar el esfuerzo para realizar una determinante de la decisión de realizar un determinado nivel de esfuerzo y la decisión de persistir en el desarrollo de ese esfuerzo durante un determinado periodo de tiempo. Existen dos teorías sobre motivación con mayor incidencia en la ciencia organizacional las cuales son las centradas en el contenido (causa o necesidad), y las cuales centradas en el proceso:

- Teoría Centrada en el Contenido: Intenta describir que aspectos y que factores motivan a las personas para trabajar.

- Teoría Centrada en el Proceso: Analizar como potencia, se dirige y se termina la conducta en el trabajo.

La motivación es lo que impulsa a una persona a actuar en determinada forma o a desarrollar una propensión para un comportamiento específico. Esta forma de actuar puede estar determinada por un estímulo externo o

puede generarse internamente en los procesos fisiológicos o del pensamiento del individuo. Es decir, las causas del comportamiento pueden explicarse a través de factores cognoscitivos, por que comprenden las motivaciones implica conocer los procesos internos del individuo tales como: sus necesidades, deseos, valores y expectativas.

Por su parte, Davis (1996), expresa que la motivación para el logro es un impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse y crecer, y avanzar por la pendiente del éxito. El logro es importante por si mismo, y no por las recompensas que lo acompañan. Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del medio cultural en el que vive y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas. Los motivos que tienen la personas para trabajar no siempre se combinan con los objetivos organizacionales y el comportamiento individual, tales como el esfuerzo y el desempeño que a veces varían considerablemente, incluso en aquellos casos donde el trabajo se similar.

## DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

**Administración:** Organización y control de una sociedad que realizan los órganos directivos de la misma.

Es una acción y efecto de administrar un proceso integrado por recursos humanos que buscan lograr unos objetivos y alcanzar las metas propuestas en una forma más eficiente posible, con la participación de los fenómenos del grupo.

**Desempeño Gerencial:** Es la medida de la eficiencia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados.

**Desempeño Organizacional:** Es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización, grado en que se alcanza los objetivos acertados.

**Dirección:** Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. (Robbins, 2000. p.429)

**Empresa:** Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos; es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.

Sociedad industrial o mercantil, unidad económica de base en que se desenvuelve el proceso productivo. En éste se combinan los factores productivos para conseguir un producto que obtenga el máximo beneficio.

**Eficacia:** Poder para obrar o para conseguir unos determinados objetivos. Término equivalente en el ámbito administrativo a la eficiencia en el económico.

**Eficiencia:** Capacidad para utilizar los medios de que se dispone de la forma más eficaz posible en la consecución de los objetivos planteados.

Realización de una actividad económica de forma que se minimicen los costes y se utilicen los recursos disponibles óptimamente.

**Liderazgo:** Huse y Bowditch (1980), lo conciben como el esfuerzo realizado con el propósito de influir en el comportamiento de los demás, para así poder lograr los objetivos tanto individuales como organizacionales.

**Liderazgo Situacional:** Brown y Moberg (1983), afirman que el liderazgo situacional es el resultado de la interacción entre las características del líder, de los seguidores y la situación.

**Optimización:** Es el proceso aplicado para lograr la mejor manera de ejecutar una actividad.

**Planes:** Conjunto de normas y principios de carácter contable por los que se deben regir las empresas de un país para la confección y mantenimiento de la contabilidad en las mismas.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

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

El estudio se apoyó en una investigación de campo, de carácter descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible. La investigación correspondió a una investigación de campo porque se va directamente a los hechos. En función de ello, Sabino (1999), señala “son los que se refiere a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad” (p. 84). Por otra parte, se consideró descriptiva ya que en ella se describieron, analizaron e interpretaron los aspectos relacionados con el fenómeno objeto de estudio.

En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2001), opinan que: “Los estudios descriptivos buscan las propiedades importantes de cualquier fenómeno que sea sometido al análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar utilizando la observación, métodos de descripción y el análisis de los hechos” (p. 60)

Asimismo Méndez (2003) define el estudio descriptivo como aquel que “identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos completos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación...” (p. 126). Por lo tanto, se describieron las variables presentes en el estudio en forma secuencial, tomando en consideración los aspectos relevantes contenido en la investigación.

De igual manera, estuvo enmarcada en la modalidad de Proyecto Factible orientada para resolver una situación o problema planteado, según señala el Manual de Trabajo de Grado, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Experimental Libertador UPEL (1998) "...es una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer las necesidades de una institución o grupo social... y puede referirse a la formación de políticas, programas, métodos o procesos" (p. 7).

La investigación estuvo orientada hacia la elaboración de un Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESPORT en el Estado Portuguesa.

Asimismo fue estructurada por una fase de diagnóstico, una de factibilidad y por último el diseño de la propuesta.

### **Diseño de la Investigación**

Las Normas para la Elaboración y Presentación de los Trabajos de Grado para Especialización, Maestría y Tesis Doctoral de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ, 2001), manifiesta que el Proyecto Factible consiste en:

La elaboración y desarrollo de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto Factible debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 14).

El presente estudio se apoyó en una investigación de campo de carácter descriptivo en virtud de que los datos fueron recabados en la institución FUNDESPORT, es decir, fueron obtenidos en forma directa de quienes de

cualquier manera están afectados por la situación de liderazgo en FUNDESPORT.

Siguiendo los lineamientos estipulados en los esquemas para los proyectos factibles, a continuación se detallan las fases correspondientes a la metodología.

### **Fase Diagnóstica**

La fase de diagnóstico contempló los sujetos participantes, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimiento y técnicas de análisis de datos. En este sentido, el diagnóstico es el proceso mediante el cual se describan las situaciones previas para determinar problemas y necesidades.

### **Población**

La población de esta investigación estuvo conformada por cinco (5) gerentes pertenecientes al Consejo Directivo y veinte (20) profesionales que trabajan en la alta gerencia de FUNDESPORT, en sus diferentes responsabilidades. En lo que respecta a la población la misma es definida por Hurtado, (2000) como “el conjunto de elementos que forman parte del contexto donde se quiere investigar el evento” (p. 153). Tomando en consideración el tamaño de la población, se tomó en su totalidad. Es decir, el 100% por considerarse representativa, según lo expresado por Pulido (1999), al señalar que “cuando la población es menor de 30 sujetos se considera viable en un estudio” (p.5).

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

Se utilizó como una de las técnicas de recolección de datos la entrevista, que de acuerdo a Avilez (2004) se define como “la técnica más significativa que dispone el analista para recabar datos y es un intercambio de información que se efectúa cara a cara” (p.1). Asimismo, también se empleó la técnica de la encuesta, la cual se define como “resúmenes de datos en un momento particular con la intención de describir la naturaleza de las condiciones existentes, identificar normas o patrones contra los que se pueden comparar las condiciones existentes y determinar las relaciones que existen entre acontecimientos específicos”. (Gradenecker, 2002, p.9)

### **Instrumento**

Con el objetivo de recoger las informaciones se procedió a la realización de un cuestionario según Kerlinger (1999), “consiste en la elaboración de preguntas en forma ordenadas y son formuladas en el mismo orden y palabra a todos los entrevistados” (p. 331). Por tal razón, se elaboraron ítems con alternativas basadas en el método de escala de dicotómicas, con el propósito de conocer el comportamiento de la variable involucrada en el estudio.

El instrumento estuvo conformado por treinta y tres (33) ítems y se caracterizó por la presencia de las instrucciones respectivas y las alternativas a emplear: Si – No. Con instrumentos arriba señalados se estima suficiente para conocer ampliamente sobre lo que está pasando con el liderazgo en FUNDESPORT, así como sobre la necesidad y factibilidad de un programa de formación gerencial que proporcione a los gerentes los conocimientos que los lleven a fortalecer su acción conductora de grupo humano.

## **Validez y Confiabilidad**

### ***Validez del Instrumento***

Se refiere al grado en que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La validez del instrumento se evaluó mediante el juicio de expertos en la temática planteada, quienes llegaron a considerar que los ítems planteados en el instrumento fueron aptos a satisfacer los objetivos de la investigación.

Ruiz (1998), define la validez “determina hasta donde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de la propiedad que se desea medir” (p. 58). Para validar el instrumento se utilizó la técnica de juicios de expertos, quienes determinaron si los ítems están bien elaborados, su congruencia, claridad y redacción. La revisión se llevó a cabo por dos (2) Magíster en Gerencia y uno (1) en Metodología de la Investigación, con la finalidad de verificar en qué medida el instrumento cumple con los objetivos propuestos. Finalmente se tomó en cuenta las observaciones y correcciones hechas por los expertos a fin de diseñar el cuestionario.

### ***Confiabilidad del Instrumento***

Se determinó mediante la aplicación de una prueba piloto, dicha prueba fue suministrada a una muestra de sujetos previamente seleccionados que no forman parte de la población objeto de estudio, pero que poseen las mismas características. Con los resultados obtenidos se procedió a calcular la confiabilidad interna de contenido a través del método estadístico Kuder Richarson (KR20).

Este se obtuvo mediante la aplicación de una prueba piloto a seis (6) empresarios que laboran en otra institución y no corresponde a la población en estudio, fueron sometidos a un tratamiento estadístico basados en el grado de confiabilidad de Kuder Richarson, dando como resultado 0,98 a

medida en que el valor se aproxima a uno (1), es más confiable, razón por la que procedió a aplicar el instrumento a la muestra. (ver anexo “C”).

### **Procedimientos**

Para determinar la factibilidad de la propuesta se emplearon los siguientes procedimientos:

- Preparación del guión de entrevistas.
- Aplicación del guión de entrevistas.
- Procesar la información recabada.
- Analizar la información.

### **Supuesto Teórico**

Con la implementación de un programan de orientaciones sobre liderazgo se logrará un buen desempeño de los gerentes en la empresa FUNDESPORT determinando la factibilidad política y social de la misma.

**Sistema de Variables** Las variables, según Bavaresco (1994), “representan diferentes condiciones, características o modalidades que asumen los objetos en estudio desde el inicio de la investigación”. Durante la realización de este estudio se manejara la variable liderazgo.

**Definición Teórica:** Es la habilidad de convencer a otros que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos (Donnefly, Jr. Y otros) (p. 384).

Para que esta variable logre evaluar conceptos teóricos, debe trasladarse a referentes empíricos, es decir, expresarse en indicadores susceptibles de ser observados y medidos. En palabras de Bavaresco (ob. cit), “a esa descomposición de la variable en su mínima expresión de análisis se le ha denominado proceso de operacionalización”. Este proceso permite precisar los aspectos que se quieren conocer, cuantificados y registrados, con el fin de llegar a conclusiones acerca del problema en estudio.

**Definición Operacional:** estará definida en las respuestas emitidas por los sujetos participantes en la etapa diagnóstica una vez aplicado el instrumento que medirá la situación actual que afecta al grupo humano en relación al liderazgo de la gerencia en la empresa.

**Cuadro 1. Operacionalización de las Variables**

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento "A"</b>	<b>Instrumento "B"</b>
Liderazgo	Constituye un aspecto fundamental para que los gerentes realicen los trabajos administrativos que le corresponde Koontz y. Weihrich (1994) (p. 490).	De esta manera se resalta que deben utilizar el liderazgo con el fin de combinar los recursos humanos y materiales para lograr el objetivo.	Tipo de liderazgo	Participativo Transformador Situacional Democrático Autoritario Laissez Faire	1,2 3,4 5,6,7 8,9,10 11,12,13 14,15,16	
Formación del gerente	El objetivo de los programas de apoyo a las microempresas es de promover y fortalecer las experiencias de producción a los gerentes de manera que permita generar y/o mantener el nivel de empleo y mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores	Es la preparación y actualización de los gerentes sobre liderazgo referente a la comunicación y motivación de los trabajadores	Comunicación	Comunicador Percepción Codificación Mensaje El Canal Retroalimentación		1,2 3 4 5 6 7
			Motivación	Necesidades Recompensa Habilidades Desempeño		8,9,10 11,12 13,14 15,16,17

## **Fase de Factibilidad**

Disposición de los funcionarios en participar en la aplicación del instrumento para darle respuestas a los objetivos específicos, al no considerar la importancia que tiene una eficiente gerencia en dicha empresa.

En esta fase se tomaron en cuenta los factores y elementos que ofrecen las posibilidades de ejecutar la propuesta a través de un estudio de mercado. Cerda (1998), señala que: “la segunda etapa de todo estudio factible es el estudio previo de factibilidad, donde se trata de verificar que algunas de las alternativas de solución planteadas son rentables o factibles, además de ser económica, técnica o socialmente viable” (p.65).

Se determinó la factibilidad de la propuesta en función de los resultados del diagnóstico para proponer un Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESPORT en el Estado Portuguesa; mediante el estudio financiero donde se determinan las diferentes alternativas para establecer las posibilidades de desarrollar la propuesta.

El estudio financiero permite la distribución de los recursos que se necesitan para la puesta en marcha del programa de formación sobre liderazgo gerencial.

### **Factibilidad de Mercado**

El análisis de los resultados del diagnóstico fundamenta la viabilidad de la propuesta, se evidenció la necesidad manifiesta por los gerentes de FUNDESPORT en proponer un Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESPORT en el Estado Portuguesa. En ese sentido, la propuesta representó el medio a través del cual los gerentes, lograron satisfacer sus demandas.

## **Producto en el Mercado**

El producto principal estuvo conformado por los veinticinco (25) trabajadores entre directivos y de FUNDESPORT, pues a ellos, especialmente, se dirige el Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESPORT, en cuya estructura se exponen las demandas actuales sobre funciones, motivación, comunicación y liderazgo que debe existir en una institución.

## **Área del Mercado**

Comprende a las veinticinco (25) personas tanto directivo como trabajadores que laboran en FUNDESPORT, empresa ubicada en el Estado Portuguesa.

## **Comportamiento de la Oferta**

La oferta comprendió el Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESPORT.

La propuesta le permite al gerente llevar las directrices de su organización a través del entendimiento mutuo, donde la paz, armonía y el consenso se logra a través de una buena comunicación, la misma puede ser mejorada a través de las sugerencias del personal.

En función de la necesidad detectada, se estima que la propuesta a realizar será un instrumento factible a utilizar por las cinco (5) personas de la alta gerencia y veinticinco (25) adscritas al personal administrativo de FUNDESPORT, estado Portuguesa.

*Situación Actual:* En el análisis realizado en la fase I, se diagnosticó debilidades en cuanto a la gerencia y liderazgo, razón que confirma lo expresado por Ruetter y Conde (1998), al señalar que la deficiente capacitación gerencial de los profesionales que dirigen el sistema gerencial obstaculiza el cambio, (p. 33). Sin embargo, el diagnóstico también arrojó, que el 100% de los involucrados sienten la necesidad de formarse y actualizarse, de tal manera que puedan desempeñar mejor su labor en cuanto al liderazgo, motivación y comunicación.

*Situación Futura:* La visión futura que persigue este proyecto, es implementarlo, hacerle seguimiento adecuado y darle continuidad. Asimismo, proyectarlo a otras instituciones y otros Estados, con el apoyo de los entes gubernamentales regionales y municipales, con la finalidad de que los involucrados en la muestra adquieran este tipo de propuesta.

### **Análisis de la Demanda**

La propuesta sobre un programa de orientaciones sobre el liderazgo, está dirigido al personal directivo y administrativo de FUNDESPORT con la finalidad de contribuir a mejorar la comunicación, motivación de los trabajadores entre directivos con su personal, a su vez a todas de su entorno, en sí es una propuesta planificada con la intención de mejorar el entorno emocional de la institución. Así mismo va dirigida a otras organizaciones en características similares, el cual se espera pueda servirles de ayuda para mejorar el liderazgo presente en esta institución

La población que demanda la necesidad de la propuesta está conformada por veinticinco (25) sujetos, el cual forma parte de un universo mayor debido a que en ésta no aparece la totalidad real de la misma. Se espera que para los años subsiguientes los gerentes apliquen dicha propuesta, el cual les permitirá mejorar su entorno organizacional.

*Situación Actual:* Después de realizado el diagnóstico, se comprobó que el 100% de los sujetos en estudio opinaron estar de acuerdo en participar en la propuesta, que les permita actualizarse en relación al liderazgo, motivación y comunicación.

*Situación Futura:* Se espera que este proyecto se implemente en otras instituciones del estado Portuguesa en un período aproximado de dos años, una vez que las autoridades conozcan los aportes y beneficios que la propuesta representa, manejando en todo momento referencias confiables relacionadas con el proyecto. En este sentido, los sujetos de la muestra en el presente estudio deberán actualizarse bajo la premisa de la gerencia, al mismo tiempo tendrá la oportunidad de desarrollarse como gerentes con potencialidades profesionales y personales.

### **Conclusiones del Estudio de Mercado**

Los diferentes planes presentados en la propuesta ofrecen una serie de estrategias que cubren las necesidades expresadas en el diagnóstico extraído de los cuestionarios aplicados, por tal razón la oferta y la demanda guardan gran relación y esto permite satisfacer la demanda.

### **Factibilidad Social**

La evaluación de la factibilidad social de la propuesta se planteó a partir de su correspondencia con la fundamentación de las teorías relacionadas con el liderazgo y la administración en el campo gerencial.

### **Resultados de la Factibilidad**

Los resultados del estudio social, político y financiero de la propuesta evidencian su factibilidad, por cuanto se logró determinar la disposición y

participación de los veinticinco (25) involucrados en el estudio, otorgándole viabilidad desde ese contexto.

### **Fase III: Diseño de la Propuesta**

Es convencer a la empresa Fundesport del Estado Portuguesa que se debe aplicar la propuesta de un programa de formación sobre liderazgo gerencial el cual lo va a beneficiar en su rol de gerentes, además de la existencia de presupuesto para ponerla en marcha

#### **Estudio Técnico**

El estudio técnico está conformado por todas aquellas pautas para representar los resultados alcanzados en función del diseño para una producción óptima, que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto deseado. Asimismo, debe demostrar la viabilidad técnica del proyecto, justificando la alternativa técnica que mejor se ajuste para los efectos del mismo.

De allí que todo estudio técnico implica determinar; tamaño del proyecto (capacidad y factores condicionantes), proceso (descripción del proceso de transformación y flujograma de ese proceso), localización (macrolocalización y microlocalización), organización (para la ejecución y para la operacionalización) y análisis de costos.

#### **Tamaño del Proyecto**

El tamaño del proyecto es definida por Jiménez (2000), como “la capacidad de producción de bienes o de prestación de servicios, definida en términos técnicos en relación con la unidad de tiempo de funcionamiento normal del proyecto” (s/p). De allí que la proyección del estudio connota la

realización de una propuesta sobre un Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESPORT en el Estado Portuguesa estimándose que se pongan en práctica los conocimientos adquiridos durante todo el año.

### **Capacidad del Proyecto**

Se orienta en el desarrollo de un Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESPORT en el Estado Portuguesa dirigido a la alta gerencia y personal administrativo adscrito a la institución antes señala, quienes tendrán la oportunidad de actualizarse con la ejecución de este proyecto.

### **Factores Condicionantes**

Estos factores condicionantes o bien llamados limitantes del tamaño, tienen que ver con los posibles aspectos que debilitan la magnitud del proyecto realizado. De allí que se toma en cuenta el tamaño del mercado, la capacidad financiera, disponibilidad de recursos humanos y materiales, problemas de transporte e institucionales.

### **Tamaño del Mercado**

Tomando en cuenta el número de beneficiados que formarán parte de la programación del proyecto, se determinó la no existencia de factores que condicionen el desarrollo del mismo, considerando a su vez que la oferta reúne las exigencias necesarias para atender a la demanda.

### **Capacidad Financiera**

Para desarrollar este proyecto, se necesita de la inversión en equipos, pagos de recursos materiales y humanos. La operatividad y gastos de inversión serán financiados por la misma empresa, entre otros.

## **Disponibilidad de Recursos Humanos y Materiales**

La puesta en marcha de este proyecto requiere de recursos materiales didácticos, equipos audio-visuales y el pago del recurso humano para la operatividad, dichos recursos serán financiados por FUNDESPORT. Asimismo, se cuenta con profesionales especializados en la comunicación, motivación, liderazgo en la localidad, para el entrenamiento y actualización de la muestra en estudio, participantes en el proyecto, para generar el cambio gerencial.

## **Capacidad Administrativa**

El personal directivo de la institución participante estará dispuesto a ofrecer su colaboración para el desarrollo del proyecto.

## **Localización del Proyecto**

**Macro localización:** FUNDESPORT se encuentra ubicada geográficamente en el Municipio Páez, estado Portuguesa, Su principal vía de comunicación es de fácil acceso.

**Micro localización:** El proyecto se desarrollará en FUNDESPORT, ubicado en la avenida 19 sector Ministerio de Agricultura y Tierra Municipio Araure, estado Portuguesa.

## **Conclusiones del Estudio Técnico**

Una vez realizado el estudio técnico, se determinó su viabilidad por medio de un proceso muy detallado que incluyó el recurso humano especializado, los insumos principal, secundario y terciario, así como también, los materiales didácticos y equipos disponibles que permitan la operacionalización de la propuesta de un Programa de Formación sobre

Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESPORT en el Estado Portuguesa.

En cuanto a la disponibilidad de los recursos tanto humanos como materiales, existe un 100% de posibilidades para la presentación de la propuesta.

El estado, las instituciones y las universidades cuentan con un personal especializado profesionalmente comunicación, gerencia y liderazgo para realizar los talleres previstos en la propuesta.

Hoy día existen diferentes medios para la comunicación entre ellos se encuentran, el oral, escrito, la telefonía, Internet, entre otros que permitan que la información llegue rápidamente. Sin embargo todo testimonio dado a través de dichos medios deben pasar por el análisis de expertos para que le den el buen uso a las diferentes herramientas comunicativas.

Finalmente se espera que a futuro existan mayores números de personas calificadas que puedan dar grandes aportes al liderazgo a nivel gerencial.

### **Estudio Financiero**

El estudio financiero se realizó mediante la selección de diferentes sesiones de trabajo que permitirán financiar la propuesta sobre un Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESPORT y así obtener los recursos económicos que cubran la necesidad total del capital requerido para su implementación.

### **Programa de Financiamiento**

Las fuentes de financiamiento son de carácter externa; la cual comprende los recursos que se obtendrán para llevar a cabo la propuesta. Por otra parte, la posibilidad de obtener con empresa privada, entes gubernamentales, fundaciones, autogestión, entre otros. Al respecto, estas

actividades aportarán un capital de cuatro millones trescientos cuarenta y seis mil Bolívars (Bs. 4.346.000,00), quedando la posibilidad de obtener excedentes que podrán ser utilizado en logística. El plan de financiamiento se realizará a través del financiamiento personal de la misma empresa para cubrir las inversiones y costos de la posible propuesta.

## Cuadro 2

### Referido a las Fuentes Internas y Externas de Financiamiento

Fuentes internas	Aporte (Bs)	Total
Facilitador por cada sesión (8 horas x 2 sesiones)	56.250 Bs	1.800.000 Bs
Costo de recursos materiales	2.546.000,00	2.546.000,00
<b>Total Financiamiento Interno y Externo</b>		<b>4.346.000,00</b>

Fuente: Perdomo (2007)

## Conclusiones del Estudio Financiero

Para la ejecución de este proyecto se necesita un capital de cuatro millones trescientos cuarenta y seis mil bolívars (Bs 4.346.000,00) estimado por los gastos de recursos que serán financiados por los aport tanto de sectores públicos como privado, además de aportes emanados de las actividades que se realicen.

El estudio económico financiero de la propuesta contempla un presupuesto con precios de costos actuales, en el mismo se reflejan recursos humanos y materiales que pueden obtener cambios de acuerdo a la fecha de aplicación, el mismo también dependerá del lugar y la disponibilidad de recursos económicos para su posible implementación.

## CAPÍTULO IV

### DIAGNÓSTICO

#### Análisis e Interpretación de los Resultados

En función de los datos obtenidos en el diagnóstico se presenta el análisis de resultados bajo la aplicación de la estadística descriptiva. Se hace en cuadros de manera comparativa donde se resume la opinión de los gerentes, en atención a las dimensiones tipo de liderazgo, motivación y comunicación. A continuación el cuadro 3, el cual presenta los resultados obtenidos de la aplicación del Instrumento a los Gerentes de FUNDESPORT.

#### Cuadro 3

#### Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión Tipos de Liderazgos

N°	Ítems	Alternativa de Respuestas			
		SI		NO	
		f	%	f	%
1.	Implementa diferentes estilos de liderazgo adaptables a cada situación dentro de la organización.	1	20	4	80
2.	Explora nuevas ideas que motiven a que sus subordinados sean creativos en cualquier situación.	3	60	2	40
3	Logra comprometer a los trabajadores con el cumplimiento de sus funciones para lograr los objetivos de la empresa	2	40	3	60
4.	Alienta a otros en la obtención de información para el desarrollo de tareas en la organización	3	60	2	40
5.	Mantiene comunicación abierta con todos.	4	20	16	80

**Cont. Cuadro 3**

N°	Ítems	Alternativa de Respuestas			
		SI		NO	
		F	%	f	%
6.	Se esfuerza arduamente en el cumplimiento de las actividades de su personal.	1	20	4	80
7.	Alienta a su personal para que evalúen su desempeño, dentro de la organización.	-	-	5	100
8.	Cuando se le presenta conflictos en la organización, trata de proteger a las personas afectadas en el mismo.	-	-	5	100
9.	La armonía dentro de la organización ayuda a elevar la moral del personal.	1	80	4	20
10.	Su mayor interés consiste en hallar mejores maneras para orientar a su personal.	2	40	3	60
11.	Motiva a su personal a ser tan creativos como le sea posible.	1	20	4	80
12.	Cuando el personal quiere trabajar, su tarea como líder consiste en crear situaciones donde puedan hacerlo.	3	60	2	40
13.	Considera que día a día, de diversas maneras su personal debe mejorar cada vez más.	4	80	1	20
14.	El trabajo en equipo conduce rápidamente a una mayor productividad.	5	100	-	-
15.	Un gerente, debe tratar de ser visto como justo por todos.	4	80	1	20
16.	En la institución, todo debe estar programado para la acción de cada quien.	5	100	-	-
$\bar{X}$			49		51

Fuente: Autor (2006)

Los resultados del cuadro 3, relacionado a los tipos de liderazgo, el mayor porcentaje se encuentra en la alternativa “No”, con un 51% como se puede demostrar en el ítem 1, en relación a implementar diferentes estilos de liderazgo adaptables a cada situación dentro de la organización, el 80%

opinó que “No”, mientras que el 20% manifestó que “Si” implementan diferentes estilos adaptables a cada situación. El ítem 2 explora nuevas ideas que motiven a que sus subordinados sean creativos en cualquier situación un 40% “No” lo realizan, mientras que el 60% “Si” lo realizan.

En cuanto al ítem 3, logra comprometer a los trabajadores con el cumplimiento de sus funciones para lograr los objetivos de la empresa, el 60% “No lo hacen, para un 40% que “Si” lo comprometen. En relación al ítem 4, alienta a otros en la obtención de información para el desarrollo de tareas en la organización, un 40% “No” lo hace, mientras que el 60% “Si” alientan para obtener la información.

En el ítem 5, mantiene comunicación abierta con todos, un 80% de los encuestados manifestó que “No” y el 20% restante “Si” mantiene comunicación con las demás personas. En el ítem 6, se esfuerza arduamente en el cumplimiento de las actividades de su personal, el 80% de las personas encuestadas opinó que “No” se esfuerzan por cumplir las actividades, mientras que el 20% manifestó que “Si”, se esfuerza por las actividades de su personal.

En el ítem 7, alienta a su personal para que evalúen su desempeño, dentro de la organización, el 100% de los encuestados manifestó que “No” alientan al personal a su cargo para que evalúe su desempeño. En el ítem 8, el 100% de los encuestados manifestó que “No” tratan de proteger a las personas afectadas cuando se presentan conflictos en la organización.

En el ítem 9, la armonía dentro de la organización ayuda a elevar la moral del personal, el 80% de los encuestados manifestó que “Si” ayuda la armonía a elevar la moral dentro de la organización, mientras que el 20% restante opinó que “No”. En el ítem 10, el 40% de los encuestados manifestó su mayor interés consiste en hallar mejores maneras para orientar a su personal, mientras que el 60% opinó que “No” es necesario.

En el ítem 11, motiva a su personal a ser tan creativos como les sean posibles, el 80% de los encuestados manifestó que “No” motivan al personal a ser creativos, mientras que el 20% restante opinó que “Si”. En el ítem 12, el 40% de los encuestados manifestó que el personal cuando quiere trabajar su tarea como líder “No” crea situaciones donde puedan hacerlo, mientras que el 60% opinó que “Si” lo crean situaciones para el personal que quiere trabajar.

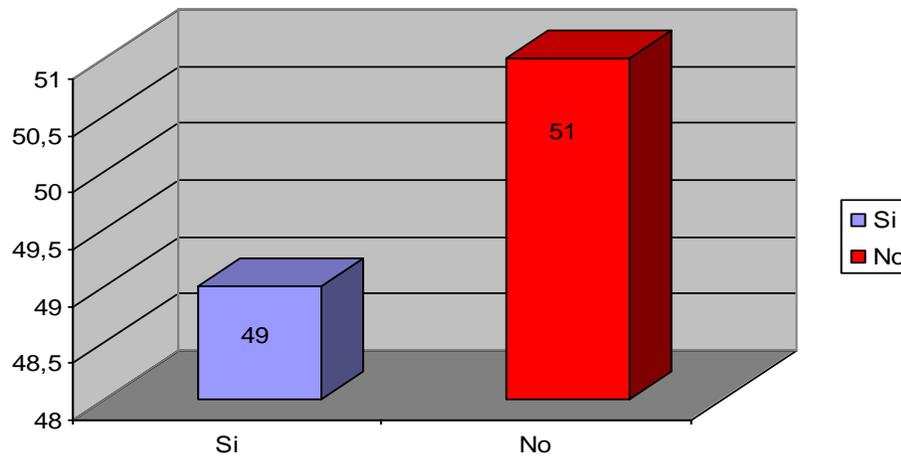
En el ítem 13, el 80% de los encuestados manifestó “Si” consideran que día a día, de diversas maneras su personal debe mejorar cada vez más, mientras que el 20% opinó que “No” mejoran. En el ítem 14, relacionado al trabajo en equipo conduce rápidamente a una mayor productividad, el 100% de los encuestados manifestó que “Si” es productivo.

En el ítem 15, un gerente, debe tratar de ser visto como justo por todos, el 20% manifestó que “No”, es importante que el gerente sea visto como justo por todos, mientras que el 80% opinó que “Si” es necesario. En el ítem 16, el 100% manifestó que “Si”, es necesario que en la institución, todo debe estar programado para la acción de cada quien.

Como se puede evidenciar los resultados conducen a señalar la necesidad que poseen el cuerpo directivo de FUNDESPORT del Estado Portuguesa en cuanto al tipo de liderazgo que manejan, se percibe un liderazgo poco participativo. Los resultados son contradictorios a lo sugerido por Robbins y otros (2002), existen tres enfoques básicos que tratan de explicar lo referente a las condiciones que debe poseer un buen líder; el primero se basa en los rasgos de personalidad del líder (teoría de los rasgos); el segundo toma en cuenta el comportamiento demostrado por el líder (teoría conductual) y el tercero se fundamenta en los factores situacionales (teoría situacional).

Bajo esta concepción, el líder se diferencia de los demás miembros del grupo, atribuyéndole características que sólo él posee y que son indispensables para ejercer un buen liderazgo, obviando el comportamiento,

el desempeño de los grupos y la interrelación entre las características del líder de la situación donde se desarrolla el proceso de liderazgo.



**Gráfico 1. Distribución porcentual de la Dimensión Tipos de Liderazgo**

A continuación se presentan los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los empleados de la Alta Gerencia de FUNDESPORT, estado Portuguesa, en cuanto a la Dimensiones Comunicación y Motivación.

**Cuadro 4**

**Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión Comunicación**

N°	Ítems	Alternativa de Respuestas			
		SI		NO	
		f	%	F	%
1	La alta gerencia mantiene informado al personal respecto al avance de las metas establecidas por la organización	4	20	16	80
2	Se estimula la participación del personal en cuanto a la aplicación de políticas operativas para retroalimentar el trabajo de sus superiores	8	40	12	60
3.	La comunicación que se establece entre el personal directivo y los subordinados se rige hacia la amonestación de las acciones	12	60	8	40

**Cont. Cuadro 3**

N°	Ítems	Alternativa de Respuestas			
		SI		NO	
		f	%	F	%
4	La comunicación establecida entre los miembros de la organización se establecen respetando las normas del buen oyente	7	35	13	65
5	La alta gerencia se dirige a los subordinados con amenazas verbales	16	80	4	20
6	La comunicación entre el personal se establece con criterios amplios hacia las ideas de los demás	2	10	18	90
7	La alta gerencia sólo se comunica a través de memorando	8	40	12	60
$\bar{X}$			41		59

Fuente: Autor (2006)

Los resultados del cuadro 4, relacionado a comunicación, el mayor porcentaje se encuentra en la alternativa “No”, como se puede demostrar en el ítem 1, en relación la alta gerencia mantiene informado al personal respecto al avance de las metas establecidas por la organización, el 80% de los encuestados manifestó que “No”, son informados por la alta gerencia respecto a los avances de metas establecidas y un 20% opinó que “Si” son informados. El ítem 2, se estimula la participación del personal en cuanto a la aplicación de políticas operativas para retroalimentar el trabajo de sus superiores, el 60% manifestó que “No”, mientras que un 40% “Si”

En cuanto al ítem 3, la comunicación que se establece entre el personal directivo y los subordinados se rige hacia la amonestación de las acciones, el 60% opinó que la comunicación “Si” está regida hacia amonestaciones, para un 40% que “No” establece que la comunicación va regida hacia las acciones. En relación al ítem 4, la comunicación establecida entre los miembros de la organización se establecen respetando las normas del buen

oyente, un 65% “No” lo hace, mientras que el 35% “Si” respeta las normas del buen oyente.

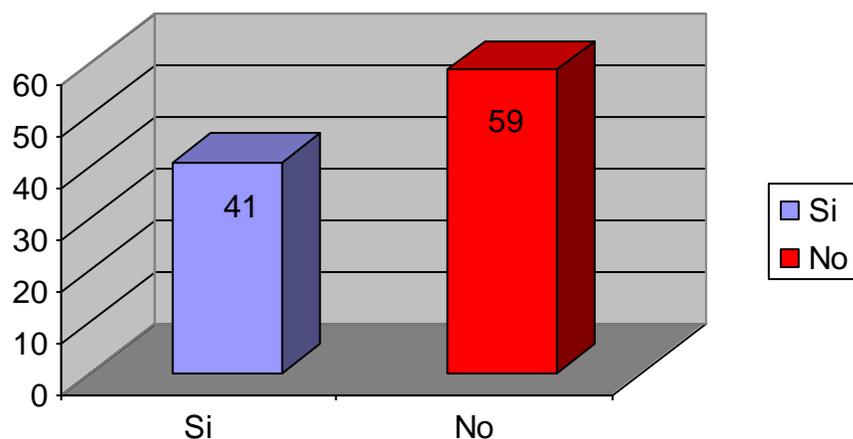
En el ítem 5, la alta gerencia se dirige a los subordinados con amenazas verbales, un 80% de los encuestados manifestó que “Si” y el 20% restante “No” son agredidos verbalmente por parte del directivo. En el ítem 6, la comunicación entre el personal se establece con criterios amplios hacia las ideas de los demás el 90% de las personas encuestadas opinó que “No” se establece criterios amplios hacia las ideas de los demás en las comunicaciones del personal, mientras que el 10% manifestó que “Si”, establece criterios amplios.

En el ítem 7, la alta gerencia sólo se comunica a través de memorando, el 60% de los encuestados manifestó que “No”, mientras que el 40% restante opinó que “Si” reciben solamente comunicación a través de memorando. Los resultados permiten inferir la necesidad que posee en la empresa Fundesport de una comunicación efectiva que genere un clima armónico con la presencia de gerentes líderes en su gestión.

A tal efecto, Chiavenato (2000), considera la comunicación:

Como una actividad que tiene dos propósitos fundamentales: proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas puedan conducir sus tareas y proporcionar las actividades necesarias que promueven la motivación, la cooperación y satisfacción de los cargos. Estos propósitos en conjuntos promueven el ambiente que conduce a un espíritu de equipo y un mejor desempeño en sus tareas.

En consecuencia, la comunicación es el proceso que permite el establecimiento de relaciones armoniosas de todo el personal de las organizaciones, expresando ideas con claridad utilizando diferentes medios atendiendo los planteamientos que se le presentan, y a la vez proporciona información. Para que la comunicación se presente en un ambiente agradable dentro de las organizaciones, se necesita que el gerente actúe como un líder sobre las personas que están a su cargo.



**Gráfico 2. Distribución porcentual de la Dimensión Comunicación**

**Cuadro 5**

**Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión Motivación**

N°	Ítems	Alternativa de Respuestas			
		SI		NO	
		f	%	F	%
8	Reconocen su trabajo en la empresa	8	40	12	60
9	Le dan oportunidad para superarse profesionalmente.	5	25	15	75
10	Le informan sobre aspectos organizacionales referente a sus funciones	7	35	13	65
11	Lo orientan sobre las funciones a cumplir	8	40	12	60
12	Se comunican de una manera amena	13	65	7	35
13	Trabaja en un ambiente agradable	16	80	4	20
14	Se siente realizado como trabajador de esta institución.	19	95	1	5
15	Desarrolla técnicas para utilizar el recurso disponible existente dentro de la organización.	8	40	12	60
16	Realiza actividades o tareas dentro de la organización fuera del horario de trabajo	8	40	12	60
17	Cumple con las metas establecidas frente a las dificultades que puedan presentarse	7	35	13	65
$\bar{X}$			49		51

Fuente: Autor (2006)

Los resultados del cuadro 5, relacionado a Motivación, el mayor porcentaje se encuentra en la alternativa “No” con un 51%, como se puede demostrar en el ítem 8, en relación a reconocen su trabajo en la empresa, 60% de los encuestados manifestó que “No” y un 40% opinó que “Si” la organización reconoce su trabajo.

En el ítem 9, le dan oportunidad para superarse profesionalmente, el 75% manifestó que “No”, mientras que el 30% opinó que “Si” le dan oportunidad para superarse. En el ítem 10, el 65% de los encuestados manifestó que “No” le informan sobre aspectos referente a sus funciones y el 35% restante opinó que “Si” son informados.

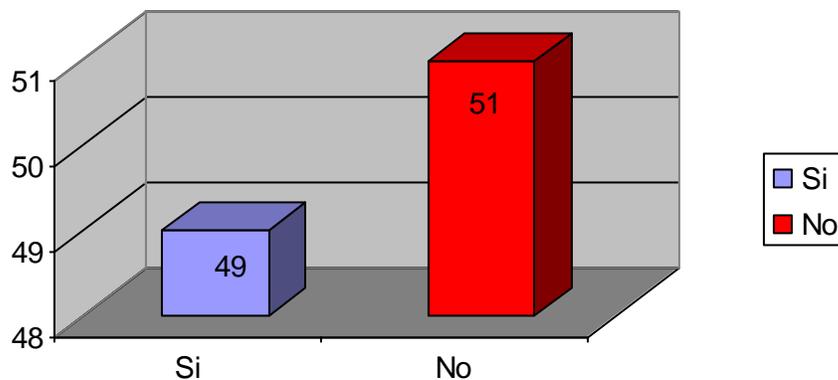
En el ítem 11, en relación a la orientación sobre las funciones a cumplir, el 60% opinó que “No” son orientados, mientras que el 40% restante manifestó que “Si” lo orientan sobre las funciones a cumplir. En el ítem 12, en relación a si se e comunican de una manera amena, el 65% manifestó que “Si”, mientras que el 35% “No” existe una comunicación amena entre ellos.

En el ítem 13, el 80% de los encuestados manifestó que “Si” trabajan en un ambiente agradable, mientras que el 20% restante opinó que “No” existe un ambiente agradable en la organización. En el ítem 14, el 95% de los encuestados opinó que “Si” se sienten realizado como trabajador en esta institución” y el 5% manifestó que “No”. En el ítem 15, desarrolla técnicas para utilizar el recurso disponible existente dentro de la organización, los encuestados manifestaron en un 60% que “No”, mientras que el 40% “Si” consideran que desarrollan las técnicas para utilizar el recursos disponible existente.

En el ítem 16, realiza actividades o tareas dentro de la organización fuera del horario de trabajo, el 60% de los encuestados manifestó que “No” las realizan, mientras que el 40% restante “Si” realiza actividades fuera del horario de trabajo dentro de la organización. Y por último, en el ítem 17, el 65% de los encuestados manifestó que “No” cumple con las metas establecidas frente a las dificultades que puedan presentarse y el 35% “Si” cumple con las metas establecidas.

En este sentido, los resultados son contrarios a lo expresado por Harris (1994), expone que el proceso de motivación sugiere que los gerentes deben reconocer los motivos específicos que poseen los trabajadores (sus impulsos, necesidades y deseos), proporcionándoles oportunidades que estimulen la acción que satisfaga dichos motivos; de igual forma los trabajadores para cumplir con sus deberes y responsabilidades en forma útil y constructiva necesitan cierta motivación de parte de los gerentes para lo cuales trabajan.

Por lo tanto, los gerentes de una empresa están por un conjunto de responsabilidades que lo obligan a simular a sus empleados y a mantener una conducta de trabajo altamente exigente. De ahí tienen el compromiso de un liderazgo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos y que comprometa voluntades. Todo esto se logra estableciendo normas y a la vez capacitando al personal especialmente en las áreas de las relaciones interpersonales y comunicaciones.



**Gráfico 3. Distribución porcentual de la Dimensión Motivación**

## CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Los resultados relacionados con la dimensión tipos de liderazgo, permite inferir que el mayor porcentaje se encuentra en la alternativa “No”, con un 51% mientras que en la alternativa si, se encuentra un 49%, como se puede demostrar los gerentes no promueven un tipo de liderazgo como el situacional, transformador, participativo que permita explora nuevas ideas que motiven a que sus subordinados sean creativos en cualquier situación.

Asimismo un 40% no alienta a otros en la obtención de información para el desarrollo de tareas en la organización, un 80% de los encuestados manifestó que “No” mantiene comunicación con las demás personas, un 80% de las personas encuestadas opinó que “No” se esfuerzan por cumplir las actividades, mientras que el 80% considera que se debe armonizar dentro de la organización por cuanto ayuda a elevar la moral del personal, el 60% de los encuestados señalaron que los gerentes no son justos con todos, el 100% manifestó que “Si”, es necesario que en la institución, todo debe estar programado para la acción de cada quien.

Bajo esta concepción, el líder se diferencia de los demás miembros del grupo, atribuyéndole características que sólo él posee y que son indispensables para ejercer un buen liderazgo, obviando el comportamiento, el desempeño de los grupos y la interrelación entre las características del líder de la situación donde se desarrolla el proceso de liderazgo.

Los resultados relacionados con la dimensión comunicación, señala que el mayor porcentaje se encuentra en la alternativa “No”, es decir no se está promoviendo en la empresa Fundesport una comunicación abierta, el 80% de los encuestados manifestó que “No”, son informados por la alta gerencia respecto a los avances de metas establecidas, el 60% considera que no se estimula la participación del personal en cuanto a la aplicación de políticas operativas para retroalimentar el trabajo de sus superiores, la comunicación

que se establece entre el personal de la alta gerencia y los subordinados se rige hacia la amonestación de las acciones, el 60% opinó que la comunicación “Si” está regida hacia amonestaciones, la alta gerencia se dirige a los subordinados con amenazas verbales, un 80% de los encuestados manifestó que “Si” y la comunicación entre el personal se establece con criterios amplios hacia las ideas de los demás el 90% de las personas encuestadas opinó que “No” Los resultados permiten inferir la necesidad que posee la empresa Fundesport de una comunicación efectiva que genere un clima armónico con la presencia de gerentes líderes en su gestión.

Los resultados relacionado a la Motivación, se visualiza que el mayor porcentaje se encuentra en la alternativa “No” con un 53%, es decir la alta gerencia de Fundesport no motiva a la participación de sus subalternos; de allí la necesidad proponer un programa de formación sobre el liderazgo, el 75% manifestó que “No”, le dan oportunidad para superarse. El 95% de los encuestados opinó que “Si” se sienten realizado como trabajador en esta institución”, pero no se desarrollan para utilizar el recurso disponible existente dentro de la organización, Y por último, el 65% de los encuestados manifestó que “No” cumple con las metas establecidas frente a las dificultades que puedan presentarse..

En este sentido, los resultados señalan la necesidad de los gerentes de la empresa en obtener responsabilidades que lo obligan a simular a sus empleados y a mantener una conducta de trabajo altamente exigente. De ahí tienen el compromiso de un liderazgo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos y que comprometa voluntades.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **Título**

Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESPORT en el Estado Portuguesa

#### **Presentación**

Esta propuesta ofrece a los gerentes de FUNDESPORT orientaciones teóricas sobre liderazgo. Tomando en consideración este modelo surge la propuesta, para facilitar a los gerentes conocimientos basados en este postulado teórico.

De esta manera, las actividades allí referidas contemplan aspectos conceptuales sobre liderazgo y sus cuatro estilos básicos (dirigir, apoyar, participar y delegar se incluyen actividades sugeridas como dinámicas grupales, técnicas de grupos, vivenciales, ejercicios con lecturas y proyección de vídeos relacionados con los distintos niveles de liderazgo que contribuirán a propiciar la reflexión entre los gerentes acerca de las funciones que desempeñan. Es así que para el logro de un liderazgo que permita guiar un proceso se requiere garantizar estrategias para lograr una educación de calidad. La propuesta está distribuida de la siguiente manera: presentación, justificación, objetivo general y específicos, diseño de la propuesta y factibilidad.

## **Justificación**

El liderazgo representa la clave del éxito organizacional, lo que implica que el líder busca por todos los medios posibles la congruencia entre las metas de la organización y las de los miembros que la integran, por lo que deberá hacer un excelente uso no sólo de la comunicación y la motivación, sino que a la vez debe tener muy presente que su éxito va a depender de la manera cómo interrelacione estos procesos con las dimensiones gerenciales como lo son: la dirección, el apoyo, la participación y la delegación.

Por estas razones tienen gran importancia la capacitación y actualización del personal. Requieren de un alto grado de competencia en sus respectivas funciones. Estar en constante búsqueda en el desarrollo de habilidades técnico – administrativas. Este gerente podría promover cambios y orientar acciones en la medida en que se capacite, se actualice y renueve los conocimientos en el área inherente a su cargo.

En este orden de ideas, esta propuesta se justifica por cuanto se propone ofrecer información teórica sobre liderazgo a los gerentes de la empresa FUNDESPORT Asimismo, brindar herramientas estratégicas útiles para que los gerentes puedan desempeñar su rol de líder situacional de manera eficiente.

Esta propuesta sirve de base a otras instituciones que se encuentran en situaciones similares. Igualmente, servirá de ayuda orientadora a quienes realicen estudios enfocados hacia el liderazgo. De igual forma la propuesta se puede poner en práctica en otras instituciones que guarden relación con la situación encontrada en Fundesport.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Ofrecer orientaciones teóricas sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESPORT en el Estado Portuguesa

## Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESPORT en el Estado Portuguesa

**Objetivo General:** Suministrar alternativas para fomentar la práctica gerencial basada en el liderazgo hacia la excelencia

Objetivos Específicos	Contenido	Alternativas	Actividades	Recursos	Estrategias de Evaluación	Tiempo
Sensibilizar a la alta gerencia de Fundesport sobre el Liderazgo para la excelencia	Reflexión a la práctica del liderazgo. Resistencia al cambio  Excelencia  Autorrealización como practica del liderazgo en el enfoque de Fidler  Perfil del gerente	Analizar los diversos factores que inciden negativamente en la práctica del liderazgo  Revalorizar el enfoque humanista de la educación para presentar el sentido de pertinencia de los gerentes.  Concientizar a los gerentes sobre la excelencia del liderazgo	Dinámica grupal  Exposición del facilitador.  Constituir grupos para realizar síntesis. Valorar el enfoque humanista para comprender el comportamiento humano.  Elaborar conclusiones. Analizar cuadro comparativo.	<u>Humanos:</u> Facilitador Participantes  <b>Materiales</b> Guías de trabajo. Láminas Material Bibliográfico.	Opinión de los participantes	Teóricas 8 horas  Práctica 8 horas  Total 16 horas

Objetivo Específico	Contenido	Alternativas	Actividades	Recursos	Estrategias de Evaluación	Tiempo
Fomentar la planificación basada en el Liderazgo hacia la excelencia	Planificación basada en el liderazgo situacional Concepciones Tipos y características Ventaja del liderazgo Desventajas del liderazgo situacional. Diferencias respecto a otros tipos de liderazgo. Alcances de un plan de trabajo centrado en el liderazgo Posibilidades y participación	Propiciar que los gerentes analicen e internalicen la concepción de planificación enfocada en el Liderazgo Transformador. Recabar opiniones que permitan la comprensión de las ventajas y desventajas de los planes de trabajos. Resaltar el valor de la planificación centrada en el liderazgo transformador.	Dinámica de grupo Organización de los grupos de trabajo. Entrega de material. Elaboración de conclusiones. Discusión en plenaria. Retroalimentación. Aportar ideas sobre un plan idóneo de trabajo con enfoque en el liderazgo .	<u>Humanos:</u> Gerentes Facilitador  <b>Materiales</b> Papel bond Actas Marcadores Láminas	Diagnóstico de necesidades a nivel de los grupos de trabajo.  Atención individualizada en función de las necesidades encontradas.  Elaboración de un proyecto relacionado con los gerentes sobre Liderazgo  Valoración de trabajo de los participantes.	Teoría: 8 horas  Práctica 8 horas  Total 16 horas

Objetivos Específicos	Contenido	Alternativas	Actividades	Recursos	Estrategias de Evaluación	Tiempo
<p>Fomentar la organización basada en el Liderazgo hacia la excelencia</p>	<p>Organización basada en el liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepciones</li> <li>- Alcances</li> <li>- Organización</li> </ul> <p>Como función del gerente basado en la óptica del Liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Roles</li> <li>- Distribución de funciones</li> <li>- Organización Institucional</li> <li>- Visión y Misión</li> <li>- Participación de distintos actores de una empresa.</li> </ul>	<p>Propiciar el análisis de contenido teórico que permitan la comprensión de la organización como función del gerente bajo el enfoque del liderazgo.</p> <p>Puntualizar las características y los roles de la concepción de organización.</p> <p>Describir las potencialidades que le atribuye a la gerencia una visión de organización.</p>	<p>Dinámica de grupo.</p> <p>Intercambio de ideas y opiniones.</p> <p>Organización de los grupos de trabajo.</p> <p>Elaboración de conclusiones.</p> <p>Discusión y retroalimentación por parte del facilitador.</p>	<p><u>Humanos:</u> Gerentes Facilitadores</p> <p><b>Materiales</b> Folletos Láminas Papel Bond Lápices Resaltadores</p>	<p>Coevaluación entre los grupos.</p> <p>Diagnóstico de necesidades.</p> <p>Elaboración de una propuesta de organización donde visualicen las directrices.</p> <p>Valoración del trabajo.</p>	<p>Teórico 8 horas</p> <p>Práctico 8 horas</p> <p>Total 16 horas</p>

Objetivo Específico	Contenido	Alternativas	Actividades	Recursos	Estrategias de Evaluación	Tiempo
Favorecer el control basado en el Liderazgo hacia la excelencia	<p>El control basado en el Liderazgo hacia la Excelencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepciones</li> <li>- Nueva visión del control en el marco de la gerencia moderna.</li> <li>- Principios y fines del control como proceso que puede autorregularse</li> <li>- El gerente como controlador del proceso gerencial</li> <li>- Participación de los distintos autores de la empresa dentro de los procesos de control.</li> <li>- Control Vs. Autocontrol: una posibilidad de mejorar la gerencia hacia la excelencia.</li> </ul>	<p>Especificar las potencialidades de los mecanismos de control dentro de la empresa.</p> <p>Analizar las características de los procesos de control.</p> <p>Control: antes, durante y después de realizar el proyecto empresarial.</p>	<p>Análisis de experiencias vivenciales.</p> <p>Visualizar la estrategia de control utilizada.</p> <p>Elaboración de un cuadro comparativo sobre las diferencias entre evaluación de productos terminados y el control como parte del proceso gerencial.</p>	<p><u>Humanos:</u> Gerentes Facilitadores</p> <p><b>Materiales</b> Material de apoyo Folletos Rotafolios Transparencias</p>	<p>Discusión guiada.</p> <p>Elaboración de síntesis</p> <p>Elaboración de un proyecto de planificación tomando como recurso las directrices del liderazgo</p> <p>Cuadros comparativos.</p>	<p>Teoría: 8 horas</p> <p>Práctica 8 horas</p> <p>Total 16 horas</p>

Objetivo Específico	Contenido	Estrategias de Evaluación	Alternativas	Recursos	Estrategias de Evaluación	Tiempo
Analizar el proceso de la comunicación para la optimización del funcionamiento del liderazgo gerencial	<p>La comunicación entre directivos y docentes que fomenten un mejor ambiente laboral.</p> <p>Valorar la importancia de un proceso gerencial con criterios de calidad a través del desarrollo del liderazgo transformacional.</p> <p>Proceso gerencial para la comunicación Clima organizacional Procesos administrativos Liderazgo Valores Comunicación</p>	<p>Charla participativa Exposición</p> <p>Lectura y análisis de material impreso Elaborar conclusiones Exponerlas al grupo total</p> <p>Exposición del tema Conversación Preguntas y respuestas</p>	<p>Analizar la comunicación institucional, proceso de comunicación y tipos de comunicación</p> <p>Elaborar una lista de actividades para mejorar la comunicación</p> <p>Proyectar la importancia de la comunicación desde el punto de vista gerencial.</p>	<p><u>Humanos:</u> Gerentes Facilitadores</p> <p><b>Materiales</b> Material de apoyo Folletos Rotafolios Transparencias</p>	<p>Discusión guiada.</p> <p>Elaboración de síntesis</p> <p>Elaboración de un proyecto de planificación tomando como recurso las directrices del liderazgo</p> <p>Cuadros comparativos.</p>	<p>Teoría: 8 horas</p> <p>Práctica 8 horas</p> <p>Total 16 horas</p>

Objetivo Específico	Contenido	Estrategias de Evaluación	Alternativas	Recursos	Estrategias de Evaluación	Tiempo
Internalizar en el grupo la importancia de la función gerencial y motivación en el ámbito empresarial.	Analizar en pequeños grupos de discusión las lecturas dadas a cada equipo	Realizar en equipos el análisis de las lecturas entregadas Sacar conclusiones Exponerlas al grupo grande	Importancia de la gerencia en el ámbito empresarial	<u>Humanos:</u> Gerentes Facilitadores	Discusión guiada.	Teoría: 8 horas
	Revisar los aportes del ser excelente para la función gerencial y la motivación	Ver el vídeo Ser Excelente Hacer comentarios	Integración de grupos para llevar a cabo la dinámica doble círculo	<b>Materiales</b> Material de apoyo Folletos Rotafolios Transparencias	Elaboración de síntesis Elaboración de un proyecto de planificación tomando como recurso las directrices del liderazgo	Práctica 8 horas
	Analizar en pequeños grupos algunos casos sobre motivación en el ámbito empresarial	Discusión de casos en los equipos Sacar conclusiones	Rasgos del líder y la acción de motivar a su personal		Cuadros comparativos.	Total 16 horas

## **Metodología de la Propuesta**

Las estrategias metodológicas utilizadas para la puesta en práctica de la propuesta serán las siguientes:

- Exposición del facilitador.
- Actividades teóricas – prácticas de los participantes.
- Intercambio de experiencias.
- Dinámica de grupo.
- Proyección de vídeo.

### **Orientaciones Teóricas sobre Liderazgo para el personal de FUNDESPORT Portuguesa.**

#### **Motivación, Comunicación, Necesidades y Expectativas dentro del liderazgo**

Para Chiavenato, (2001), la Teoría de las Relaciones Humanas como ciencia social aplicada, se puede caracterizar de la siguiente manera:

- Enfoque Básico: adaptación del hombre a la organización y viceversa.
- Modelo de Hombre: motivado por sentimientos y criterios no racionales (racional – emotivo).
- Comportamiento Organizacional: a veces carente de apoyo y participación grupal y otras, reacciona como miembro grupal (animal social).
- Comportamiento Funcional: presenta diferencias individuales que justifican el uso de métodos diferentes (no estandarizable).
- Incentivos: psicológicos (apoyo, elogio, consideración).

- Fatiga: psicología (monotonía, rutina, ausencia de creatividad, subutilización de aptitudes, programación excesiva).

- Unidad de Análisis: el equipo, evaluación de la moral grupal, énfasis en las relaciones interpersonales (grupo).

- Concepto de organización: como sistema social (conjunto de papeles).

- Representación Gráfica: sociograma (relaciones percibidas, deseadas, rechazadas y reales entre los miembros).

Los aspectos citados precedentemente son de vital relevancia, ya que en la medida en que se satisfaga las necesidades primarias y las de seguridad, las necesidades secundarias como las de afecto, estima y autorrealización, pueden convertirse en fuentes activas de motivación.

En el caso de las necesidades fisiológicas, llamadas también necesidades vitales, están relacionadas a la supervivencia del individuo, son innatas e instintivas, exigen satisfacciones periódicas y cíclicas (alimentación, sueño, actividad física, satisfacción sexual, abrigo, seguridad física contra peligros, etc.). Las necesidades psicológicas por su parte, son aprendidas y adquiridas en el transcurso de la vida, y entre ellas se encuentra:

- Necesidad de seguridad íntima: lleva al sujeto a la autodefensa, a la protección contra el peligro, a una búsqueda de ajuste y tranquilidad personal.

- Necesidad de participación lleva al hombre a vivir en grupo y socializar, en búsqueda de aprobación social de reconocimiento de dar y recibir amistad.

- Necesidad de autoconfianza: resulta de la evaluación de cada individuo; se refiere al autorespeto y a la percepción que tiene sobre sí mismo (autoestima).

- Necesidad de afecto: necesidad de dar y recibir amor.

Dichas necesidades permiten o conllevan a la autorrealización que no es otra cosa que el deseo de cada persona de desarrollar su propio potencial, de estar en continuo auto desarrollo, sin embargo, para Hampton, (1985) es necesario, "... aprender, en tanto sea práctico, que necesidades son importantes para que personas y qué cambios permiten las circunstancias en el trabajo y en el medio ambiente". (p. 59). Ello permitirá a los líderes dentro de una organización intensificar la motivación ayudando a transformar el trabajo en un cambio apto para la satisfacción de las necesidades individuales.

En estas condiciones, la motivación para lograr desarrollar una actividad, cumplir con el objetivo o satisfacer necesidades en el ambiente educativo, será mayor o menor dependiendo de las carencias o expectativas que posean los miembros de la institución sobre las probabilidades de que las acciones conduzcan al resultado que se espera. Las necesidades entonces, aparecen combinadas con las creencias y expectativas en cuanto a las oportunidades de éxito en situaciones determinadas. Tal combinación produce cierto nivel de motivación y puede llegar a ser lo suficientemente alta, como para llevar al individuo a actuar.

Para Hampton (1985), la teoría sobre las necesidades, sugiere qué es lo que motiva, mientras que la teoría de las expectativas, lo que hace es concentrar la atención y sugiere la forma en que se desarrolla la motivación. El autor en consecuencia plantea lo siguiente:

La teoría de las expectativas revela también por que algunas personas o grupos no pueden esforzarse para satisfacer ni siquiera las necesidades que se sienten con mayor fuerza. Es posible que esperen que su esfuerzo no de cómo resultado un desempeño (un resultado de primer nivel) o un desempeño en forma de una recompensa que satisfaga una necesidad (un resultado de segundo nivel). (p. 67).

Bajo esta perspectiva, un buen ambiente de trabajo se caracteriza por que ofrece a los miembros de la organización según Villegas, J (1991), "...

oportunidad para la satisfacción de las necesidades y expectativas relacionadas con el ambiente de trabajo, dentro de un contexto de motivación para el logro y el sentido de integración”. (p. 277).

Es obvio que la obligación del líder, representado en el caso de esta investigación por el gerente de Fundesport, además de lograr las metas organizacionales, es la de proporcionar atención a las necesidades de los miembros de la empresa. El gerente funcionara mejor en la medida en que le suministre al personal subalterno la satisfacción directa de sus necesidades, establezca los medios para lograrlas, evalúe los obstáculos en el logro de las metas y trate de que las metas personales sean útiles para la empresa, proporcionando los recursos necesarios para ello, comunicando lo que se espera de ellos, suministrándole al personal la estructura adecuada de retroalimentación y/o reconocimiento con el fin de estimular el desempeño, delegando responsabilidades y autoridad e invitando así a la cooperación y participación.

De tal forma que la capacidad para comunicar y transmitir información con claridad, favorece el cumplimiento de las responsabilidades de planificación, organización, control, conducción y evaluación por parte del líder, al relacionarse con los demás fácilmente y utilizar mejor los datos disponibles para la toma de decisiones, enfocando su atención hacia las prioridades y poniendo énfasis en las áreas más importantes y críticas.

Cabe señalar que la comunicación es un proceso de gran importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad. Muchos de los problemas individuales, sociales y laborales se derivan de una comunicación inadecuada y defectuosa. Por ello, es fundamental determinar el estilo de comunicación que caracteriza a una organización.

La comunicación como una actividad administrativa para Chiavenato (1991), posee dos propósitos principales:

a.- Proporcionar información y comprensión necesarias para que las personas se puedan conducir en sus tareas.

b.- Proporcionar las actitudes necesarias que promueven la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos.

Tales propósitos aparecen relacionados a la habilidad y voluntad para trabajar, que da como resultado un trabajo en equipo que genera una mejor comunicación y conduce a un mejor desempeño en los cargos.

En tal sentido, el comportamiento organizacional se caracteriza por las actitudes de los empleados y los gerentes en sus contactos cotidianos, por el significado de las relaciones interpersonales que se dan y por la participación y cooperación dentro de la organización. Asimismo, en cualquier comunicación se debe a la clase de información que se comunica y las dificultades para comunicarse en forma ascendente, descendente y horizontal. Una comunicación ascendente tiene que ver generalmente con la toma de decisiones.

Por otra parte, la clase de información que se comunica en forma descendente, con frecuencia se halla relacionada a la dirección y control del desempeño. Los gerentes bajo una comunicación de este tipo, asignan tareas, dan instrucciones y evalúan al personal. Proporcionan también información sobre las reglas, normas, políticas, etc. De acuerdo con esto, Hampton (1985), señala que a veces que en esta comunicación, la información se filtra debido a que:

Los superiores no se dan cuenta de la necesidad que tienen los subordinados de información que los instruirá y les clarificará su papel ... no transmiten información en forma consciente o inconsciente para mantenerlos menos informados y por ello, más dependientes ... no confían en los subordinados... con frecuencia entresacan información que consideran pueden distraer a los subordinados en sus esfuerzos por lograr objetivos importantes... (p. 416).

Estas razones merecen especial atención, sobre todo si lo que se pretende es mejorar los niveles de comunicación ascendente y descendente.

El gerente por tanto, debe aparecer como un gerente actualizado, capaz de poner la información a disposición de quien la solicite con una actitud positiva hacia la comunicación, en tanto comparta la información con el personal, de acuerdo a sus necesidades; debe proporcionar un plan eficaz de comunicación personal, oportuno y breve que requiere la participación de todos; presentarse como un gerente que desarrolla la confianza entre los miembros de la institución ya que sin ello, como lo plantea Davis, K (1988):

... los empleados cuestionan la comunicación... si los subordinados no confían en sus superiores, seguramente no estarán deseosos de escuchar o de creer en sus mensajes. El resultado tiene que ser un flujo restringido de información, o bien reacciones negativas o distorsiones de lo que se dijo. (p. 472).

También es importante destacar la naturaleza de la información, por cuanto el proceso de comunicación se halla relacionado a las diferencias individuales, a las motivaciones del personal, sus creencias y expectativas y tal naturaleza puede verse afectada por la cantidad de la información, la forma en que se presenta, como se percibe y por el proceso de retroalimentación.

La retroalimentación resulta esencial para mejorar la comprensión y exactitud de las comunicaciones. Para Huse y Bowditch (1980): "La mejora de los procesos de retroalimentación, percepción y comunicación puede ayudar a mejorar no solo la comunicación dentro de la organización, sino también la eficacia de dicha organización como sistema de intercambio social". (p. 103). El proceso perceptivo debe ser continuamente comprobado, para obtener retroalimentación, por que ello no solo ayuda a seleccionar y separar los estímulos no deseados, sino que es muy valioso para organizar lo que se observa, se oye y poder convertirlo en algo significativo, en definitiva comprender a mejorar las situaciones. Así la forma en que se organizarían las percepciones se basaría en los aspectos en común que tienen el individuo con otras personas de acuerdo a sus necesidades, experiencia valores y sentimientos.

## **CAPÍTULO VI**

### **EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD**

En razón de cumplir con los objetivos del estudio referidos a determinar la factibilidad política y social del Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESPORT en el Estado Portuguesa, se presenta el siguiente capítulo.

La factibilidad determina la posibilidad de realizar algo y la viabilidad, las condiciones o vías para realizarlo. En atención a estas definiciones se determinaron la viabilidad política y social del programa de formación sobre liderazgo gerencial, por consiguiente, esto permitió evaluar las respectivas factibilidades.

Evaluar la factibilidad política y social del programa de formación se considera fundamental por cuanto de estas condiciones dependerá su implementación en la empresa FUNDESPORT.

El objetivo del programa está dirigido a optimizar el proceso gerencial a través de la participación de un líder el ámbito de la alta gerencia y del nivel operativo gerencial, que proporcione un trabajo en grupo y participativo en la empresa Fundesport del Estado Portuguesa bajo el contexto de la alta gerencia.

En razón de considerar la evaluación de la factibilidad política del programa se determinó la viabilidad política en función de contrastarlos con las referencias legales que constituyen la plataforma de la empresa a nivel administrativo y los preceptos teóricos correspondientes al modelo de

Fildes (1989) contenido de los elementos referidos al liderazgo gerencial. Al respecto, se refieren algunos de estos informes normativos y teóricos.

La aplicación del programa de formación en la empresa Fundesport, tiene su basamento legal tipificado en el Artículo 131 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), el mismo se refiere al cumplimiento de lo dispuesto en la Constitución, leyes y actos que en ejercicio de sus funciones dicten los órganos del poder público.

Por otra parte, es conveniente señalar que el funcionamiento interno es responsabilidad de las autoridades tendiendo tanto a las directrices de la empresa como a las necesidades internas de la organización. El desarrollo del proceso gerencial, la selección de estrategias en función de dichas necesidades y la adecuada distribución de los recursos tanto humanos como materiales determinarán la eficacia y eficiencia de la gerencia en este tipo de organizaciones.

En la actualidad emergen cambios eficientes y múltiples en el quehacer del ámbito empresarial, el liderazgo dentro de estos cambios surge como una herramienta para ampliar el radio de acción en el ambiente laboral, permite tomar conciencia de la capacidad de innovar y estimular el empleo producto del esfuerzo diario, es preciso que como gerentes se reconozca a fondo el potencial y las características de los individuos que laboran bajo las ordenes de la alta gerencia, y de esta manera se pueda percibir los problemas así como realizar tomas de decisiones acertadas.

Por tal razón, el liderazgo bien llevado por los gerentes va a generar en el entorno empresarial un líder dinámico en concordancia con el medio, dado que los roles a cumplir se hacen más específicos y se deben cambiar las teorías tradicionales administrativas por concepciones modernas sobre las gerencias para hacer de éstas un elemento eficaz.

Al respecto, se señalan las definiciones de Koontz y O' Donnell (1994) y Hampton (1990) en cuanto a la planificación, organización, dirección y

control, con el propósito de considerar su correspondencia con la propuesta en cuestión. La teoría considera que la planificación, constituye una manera concreta de la selección de misiones, objetivos y las acciones para lograrlos, requiriendo de la toma de decisiones. La organización permite la división y coordinación de actividades, La ejecución, es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y el grupo. Y el control, sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de su organización. (Suárez 1995) Entonces, se pudo constatar que las actividades gerenciales incluidas en la referida propuesta cumplen con estos preceptos teóricos.

La factibilidad política se concede en virtud de apreciar la viabilidad política por las anteriores correspondencias, relevancia y significación que representa para la empresa Fundesport generar una alternativa que permita responder a una necesidad manifiesta de los funcionarios y ofrecerla con la intención de suministrar patrones modernos de liderazgo gerencial que en otros momentos organizacionales no se habían considerado. Es decir, significa una nueva alternativa para el liderazgo a nivel de estas empresas.

La propuesta se considera viable en atención a la factibilidad técnica, administrativa y legal. Para llevar a cabo la propuesta se envió oficios a la empresa Fundesport a fin de concientizar una cita para presentar el programa.

Por tratarse de una intervención administrativa basada en la modalidad de proyecto factible, se fundamenta legalmente en los criterios establecidos en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, Ley de administración. En lo concerniente a todos los recursos materiales y logística, se logró con el aporte propio de la participante en calidad de organizador del evento y autor de la intervención.

## **CAPÍTULO VII**

### **RECOMENDACIONES**

A través de las siguientes líneas se trata de aportar ideas y sugerencias para lograr mejorar la gerencia de la empresa objeto de estudio. Cabe destacar que las siguientes recomendaciones están basadas en los análisis tanto cuantitativos como cualitativos de los resultados de la presente investigación. De allí que se recomienda:

- Presentar los resultados de esta investigación a la institución objeto de estudio
- Implementar el plan de la propuesta presentada.
- Realizar talleres dirigidos a lograr una mayor y mejor comunicación entre el personal de la alta gerencia de Fundesport y los subalternos.
- Evaluar las condiciones del personal en referencia a la revisión, mejora y actualización de conocimientos con el firme propósito de estimularlo a la implantación de un liderazgo gerencial efectivo.
- Propiciar la interacción entre la alta gerencia, gerencia y personal subalterno en los planos afectivos y administrativos.
- Abordar las situaciones de manera de lograr completa fluidez de la retroalimentación por parte de la alta gerencia a objeto de mejorar las relaciones laborales.
- Reafirmar los principios del espíritu de grupo, destacando la importancia del trabajo y el mantenimiento de la comunicación y motivación
- Capacitar al personal de la alta gerencia para lograr su participación efectiva en los procesos de toma de decisiones dentro de la empresa.

- Propiciar situaciones que generan cambios de actitud en la labor de los subalternos y su entorno.

- Propiciar la realización de talleres sobre autoestima, crecimiento personal y motivación, asertividad, entre otros.

- Como todo ambiente de trabajo este también es dinámico y exige de la organización una capacidad de adaptación a los cambios. Sin embargo, se sabe que el ser humano es reacio al cambio por excelencia; por lo tanto, hay que abordarlos preparando al personal con talleres y eventos destinados para tal fin.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arévalo, M. (2001) **Guía Práctica Gerencia y Liderazgo** Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Barquisimeto. Estado Lara.
- Avilez, A. (2004) **Gerencia Administrativa**. Bogotá: Kapeluz
- Bavaresco, L. (1994). **Metodología de la Investigación**. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Brown, N. y Moberg, D. (1983). **Liderazgo Situacional**. Argentina: Kapeluz.
- Chiavenato, I (1995). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración**. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). **Teoría de las Relaciones Humanas**. México: Mc Graw Hill.
- Chung, U. y Megguinson, O. (1981). **Trabajo Gerencial**. México: Trillas.
- Colina, S. (2003). **Incidencia del estilo de liderazgo de los directivos en su desempeño del personal de las empresas Polar del Municipio Iribarren del Estado Lara**, Trabajo de grado no publicado. UPEL. Barquisimeto.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 36.860. Caracas.
- Davis, K (1988). **El Gerente**. Bogotá: Kapeluz
- Davis (1996). **La Motivación**. Bogotá: Kapeluz
- Fayol (s/f). **Teoría Clásica de Administración**. México: Kapeluz.
- Fieldler, A. (1991). **Teoría Situacional**. Argentina: Kapeluz.
- Fiadles, I. (1989). **Liderazgo Gerencial**. Argentina: Kapeluz.
- Fundación Fondo de Apoyo a la mujer portuguesaña. Decreto N° 391 de fecha 2 de septiembre (modificado según decreto N° 353 de fecha 23/07/02)
- Gallardo, M. (1998). **Plan de Actualización Gerencial dirigido a los Directores de la I y II Etapa de Educación Básica para el mejoramiento de su rol como líder del Sector Escolar N° 3 Municipio Maracaibo**. Trabajo Especial de Grado no Publicado. UNESR.
- Gibson y otros (2000). **Líderes**. México: Trillas.

- Gómez, W. (2000) **Manual de Instrucción sobre el Liderazgo dirigido a los empleados de la Empresa Elecentro**. Trabajo Especial de Grado no Publicado. UPEL. Barquisimeto.
- Gradenecker, E. (2002). **Como elaborar trabajos investigativos**. Bogotá: Kapeluz.
- Hampton, D (1985). **Administración**. México: Mc Graw- Hill
- Hampton, D. (1990). **El Liderazgo**. Bogotá: Kapeluz.
- Hampton, D. (1996). **Administración Contemporánea**. México: Mc Graw-Hill
- Harris, J. (1994). **Proceso de Motivación**. Argentina: Andaluz.
- Hernández, Fernández y Baptista (2001). **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw Hill.
- Herrera, L. (1995). **Liderazgo Situacional en Blanchard. UPEL – IPB. Barquisimeto. En dicho estudio se seleccionaron 122 sujetos egresados del Programa de Maestría de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto**. Trabajo Especial de Grado no Publicado. UPEL – IPB. Barquisimeto.
- Hersey, E. y Blanchard, R. (1982). **Liderazgo Situacional**. México: Trillas.
- Hodge, F. y Johnson, L. (1976). **Administración de las Organizaciones. Un enfoque Sistémico**. México: Mc Graw-Hill.
- Hodzetts y Altman (1987). **Modelos Conductuales**. México: Trillas.
- Hurtado, A. (2000). **Metodología de la Investigación**. Argentina: Andaluz.
- Huse, E. y Bowditch, I. (1980) **Liderazgo**. Bogotá: Kapeluz
- Kerlinger, H. (1999). **Metodología de la Investigación**. Caracas: Paidos
- Koontz y O'Donnell (1994). **Administración**. México: Trillas.
- Koontz y O' Donnell (2001). **Liderazgo**. México: Trillas
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1994) **Administración**. México.
- Krigier, R. (1998). **El Líder o Gerente**. Bogotá: Mc Graw Hill
- Lázaro, K. (2002). **Gráficas de Flujos**. Argentina: Mc Graw Hill
- León, A. (1996) **Gerencia del Recurso Humano**. Caracas: Paidos.
- Martínez (1987) **Modulo de Gerencial**. Universidad Nacional Abierta
- Méndez, W. (2003). **Metodología de la Investigación**. Bogotá: Trillas.

- Monasterios, G. (2005). **Incidencia del liderazgo de los directores en el desempeño de sus labores.** Trabajo de grado no publicado. UPEL. Barquisimeto.
- Muñoz y Roman (1996). **Motivación.** Argentina: Paudos.
- Newman, J. (1992). **Gerencia.** México: Trillas.
- Peña (2003), **Evaluación de componente didáctico centrada en procesos del programa “Unidos hacia la excelencia” que se desarrolla en algunas empresas de Barquisimeto.** Trabajo de grado no publicado. UPEL. Barquisimeto.
- Pérez, R. (2005) **Correspondencia entre el estilo gerencial del personal directivo y las relaciones interpersonales de los trabajadores de las pequeñas empresas del Municipio sucre del Estado Aragua.** Trabajo de grado no publicado. UBA. Maracay.
- Petit, I. (1978). **Teoría de los Rasgos.** Argentina: Kapeluz
- Pulido, L. (1999). **Metodología de la investigación.** Bogotá:Trillas.
- Rivero, D. (1998). **Los gerentes de las organizaciones.** México: Mc Graw Hill.
- Rivero, A. (2004). **Liderazgo transformacional en el personal directivo y su relación con la efectividad de la toma administrativas de las empresas del distrito N° 1 de San Felipe del Estado Yaracuy.**
- Rivero, N. (1998). **Gerencia para el Cambio. Planeación, Entrenamiento y Desarrollo.** Fondo Editorial Legis. Colombia.
- Robbins, S Y D. De Censo. (2002). **Fundamentos de Administración.** México: Gran Hispanoamericana.
- Robbins, S Y D. De Censo (2004). **Administración.** México: Gran Hispanoamericana.
- Rodríguez, J. (2002). **Desempeño del director como supervisor líder motivacional a nivel de pequeñas empresas del sector 3 del Municipio Páez.** Trabajo de grado no publicado. UPEL. Barquisimeto.
- Ruiz, L. (1994) **Gerencia en el Aula.** Impreso Instivoc Nirgua.
- Sabino (1999). **Como elaborar trabajos de investigación.** México: Trillas
- Sira, R. (2001). **Escala para medir el desempeño gerencial de los directores de planteles escolares del Estado Lara.** Trabajo de grado no publicado. UPEL. Barquisimeto.
- Stoner, S. (1996). **Procesos Administrativos.** México: Mc Graw Hill

- Suárez, F. (1995) **Actividades Personales**. Argentina: Trillas.
- Superlano, O. (2000). **Deficiencias de los Gerentes**. México: Kapeluz.
- Tamayo, M. (1999). **El Proceso de la Investigación Científica**. México: Limusa. Noriega.
- Terry, F. y Franklin, J. (2001). **Principios Administrativos**. México: Mc Graw Hill.
- Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (2001) **Normas para la Elaboración y Presentación de los Trabajos de Grado para Especialización, Maestría y Tesis Doctoral**. Caracas: Autor.
- Universidad Experimental Libertador (1998). **Manual de elaboración de trabajos de grados, especialistas y tesis doctorales**. Caracas: Autor.
- Universidad Nacional Abierta (1987). **Modulo Gerencia**. Caracas: Autor.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2001) **Manual de elaboración de trabajos de grados, especialistas y tesis doctorales..** Caracas: Autor.
- Villegas, J (1991). **Obligación del Líder**. México: Trillas.

## **ANEXOS**

**ANEXO "A"**  
**INSTRUMENTOS APLICADOS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
COORDINACIÓN DE AREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA DE GERENCIA**

**Estimado Trabajador**

A continuación solicito su colaboración en lo que respecta a responder el cuestionario de treinta y tres (33) ítemes, el cual permitirá recolectar la información para la investigación titulada: Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESPORT en el Estado Portuguesa

Se prepara a fines de cumplir con el Trabajo de Grado para optar al Grado de Magíster en Gerencia, realizado en la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ).

En tal sentido, se le suministran las siguientes instrucciones:

- Leer cuidadosamente cada una de las preguntas antes de responder.
- Responder cada pregunta de acuerdo a la escala presentada.
- Marcar con una equis (x) la alternativa que se adapte a su respuesta.

**A continuación se le presenta un ejemplo para ilustrar estas instrucciones:**

		ALTERNATIVAS	
		SI	NO
<b>0</b>	<b>La toma de decisiones son implementadas con la participación de todos los miembros</b>		X

## DIRIGIDO A LA ALTA GERENCIA

### DIMENSIÓN: TIPOS DE LIDERAZGO

<i>Ítems</i>		ALTERNATIVA DE RESPUESTA	
		SI	NO
Durante la ejecución del liderazgo			
1.	Implementa diferentes estilos de liderazgo adaptables a cada situación dentro de la organización.		
2.	Explora nuevas ideas que motiven a que sus subordinados sean creativos en cualquier situación.		
3	Logra comprometer a los trabajadores con el cumplimiento de sus funciones para lograr los objetivos de la empresa		
4.	Alienta a otros en la obtención de información para el desarrollo de tareas en la organización		
5.	Mantiene comunicación abierta con todos.		
6.	Se esfuerza arduamente en el cumplimiento de las actividades de su personal.		
7.	Alienta a su personal para que evalúen su desempeño, dentro de la organización.		
8.	Cuando se le presenta conflictos en la organización, trata de proteger a las personas afectadas en el mismo.		
9.	La armonía dentro de la organización ayuda a elevar la moral del personal.		
10.	Su mayor interés consiste en hallar mejores maneras para orientar a su personal.		
11.	Motiva a su personal a ser tan creativo como le sea posible.		
12	Cuando el personal quiere trabajar, su tarea como líder consiste en crear situaciones donde puedan hacerlo.		
13.	Considera que día a día, de diversas maneras su personal debe mejorar cada vez más.		
14.	El trabajo en equipo conduce rápidamente a una mayor productividad.		
15	Un gerente, debe tratar de ser visto como justo por todos.		
16	En la institución, todo debe estar programado para la acción de cada quien.		

## DIRIIGIDO A LOS EMPLEADOS DE FUNDESPORT

### DIMENSIÓN COMUNICACIÓN

<i>Ítems</i>		ALTERNATIVA DE RESPUESTA	
		SI	NO
Para llevar a cabo la comunicación			
1	La alta gerencia mantiene informado al personal respecto al avance de las metas establecidas por la organización		
2	Se estimula la participación del personal en cuanto a la aplicación de políticas operativas para retroalimentar el trabajo de sus superiores		
3	La comunicación que se establece entre el personal directivo y los subordinados se rige hacia la amonestación de las acciones		
4.	La comunicación establecida entre los miembros de la organización se establecen respetando las normas del buen oyente		
5	La alta gerencia se dirige a los subordinados con amenazas verbales		
6	La comunicación entre el personal se establece con criterios amplios hacia las ideas de los demás		
7	La alta gerencia sólo se comunica a través de memorando		

## DIMENSIÓN MOTIVACIÓN

<i>Ítems</i>		ALTERNATIVA DE RESPUESTA	
		SI	NO
Usted es motivado cuando			
8	Reconocen su trabajo en la empresa		
9	Le dan oportunidad para superarse profesionalmente.		
10	Le informan sobre aspectos organizacionales referente a sus funciones		
11	Lo orientan sobre las funciones a cumplir		
12	Se comunican de una manera amena		
13	Trabaja en un ambiente agradable		
14	Se siente realizado como trabajador de esta institución.		
15	Desarrolla técnicas para utilizar el recurso disponible existente dentro de la organización.		
16	Realiza actividades o tareas dentro de la organización fuera del horario de trabajo		
17	Cumple con las metas establecidas frente a las dificultades que puedan presentarse		

**ANEXO “B”**  
**FORMATO DE REVISIÓN Y VALIDACIÓN**

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
COORDINACIÓN DE AREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA DE GERENCIA**

**ESTIMADO EXPERTO**

A continuación se le presenta un cuestionario a ser utilizado en la investigación titulado: **Programa de Formación sobre Liderazgo Gerencial dirigido a la Alta Gerencia en FUNDESPORT en el Estado Portuguesa**

A tal efecto, solicito su valiosa colaboración en lo que respecta a efectuar el proceso de validación del mismo.

Para realizar el referido proceso se le suministran objetivos de la investigación, operacionalización de variables, instrucciones y el formato de validación.

Gracias por su colaboración

**Ing. Alirio Perdomo**

## FORMATO DE EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN

### DATOS PERSONALES:

**NOMBRES Y APELLIDOS:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**TÍTULO:** \_\_\_\_\_

**CARGO DESEMPEÑADO:** \_\_\_\_\_

### INSTRUCCIONES:

- 1- Exprese su opinión en relación a cada ítem, escribiendo una equis (x) en el espacio que corresponda según la escala establecida.
- 2- Las sugerencias para mejorar el ítem pueden ser escritas en el espacio correspondiente a observaciones.
- 3- Sus observaciones deben estar basadas en relación a los siguientes aspectos:
  - Aceptar
  - Modificar
  - Incluir
  - Eliminar

## ESCALA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS ÍTEMS

JUICIO					SUGERENCIA
De ninguna aceptación					Eliminar (Eli)
De parcial aceptación					Modificar (Mod)
De total aceptación					Aceptar (Ace)
Incorporación					Incorporar (Inc)
					OBSERVACIÓN
ITEM N°	Acep.	Mod.	Inc.	Eli.	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					

JUICIO	SUGERENCIA
De ninguna aceptación	Eliminar (Eli)
De parcial aceptación	Modificar (Mod)
De total aceptación	Aceptar (Ace)
Incorporación	Incorporar (Inc)

ITEM N°	Acep.	Mod.	Inc.	Eli.	
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					

Nombre Del Experto:  
C.I.

Firma:  
Fecha:

Sugerencias orientadas para mejorar la adaptabilidad de los aspectos considerados:

---

**ANEXO “C”**

**CONFIABILIDAD**

### MATRIZ DE LOS DATOS PARA CÁLCULO DE CONFIABILIDAD

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	X <sub>i</sub>	X <sub>i</sub> <sup>2</sup>		
Sujeto																																		X <sub>i</sub>	X <sub>i</sub> <sup>2</sup>		
1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	15	225	
2	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	16	256
3	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	16	256		
4	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	16	256		
5	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	18	324	
6	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	13	169	
ΣXi	2	3	3	5	6	4	3	3	5	1	3	3	5	5	4	3	4	5	5	4	5	8	5	3	4	4	4	4	2	3	4	3	2	3	ΣXi=53	ΣXi <sup>2</sup> =1242	
P <sub>i</sub>	0,2	0,3	0,3	0,5	0,6	0,4	0,3	0,3	0,5	0,1	0,3	0,3	0,5	0,5	0,4	0,3	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5	0,8	0,5	0,3	0,4	0,4	0,4	0,2	0,3	0,4	0,3	0,2	0,3				
q <sub>i</sub>	0,4	0,7	0,2	0,2	0,2	0,6	0,4	0,7	0,3	0,7	0,4	0,7	0,2	0,2	0,2	0,7	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,7	0,2	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,4	0,6	0,7				
P <sub>i</sub> * q <sub>i</sub>	0,08	0,21	0,06	0,1	0,12	0,24	0,12	0,21	0,15	0,07	0,12	0,21	0,1	0,1	0,08	0,21	0,08	0,1	0,1	0,08	0,1	0,16	0,1	0,21	0,08	0,24	0,28	0,12	0,18	0,24	0,12	0,12	0,21	ΣP <sub>i</sub> *q <sub>i</sub> =3,83			

### CALCULO DE CONFIABILIDAD

1.- Cálculo de Scx

Datos  
 $\sum X^2 = 1242$   
 $(\sum X)^2 = 8.649$   
 $n = 10$

Fórmula

$$Scx = \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}$$

$$Scx = 1242 - \frac{8.649}{10}$$

$$Scx = 1242 - 864,9$$

$$Scx = 377,1$$

## 2.- Cálculo de Varianza total ( $S^2 t$ )

Datos

$$Scx = 501$$

$$n = 10$$

Fórmula

$$S^2 t = \frac{Scx}{n-1}$$

$$S^2 t = \frac{501}{9}$$

$$S^2 t = 55,66$$

## 3.- Cálculo de Kr20

Datos

$$S^2 t = 55,66$$

$$\sum p_i * q_i = 3,83$$

$$n = 13$$

Fórmula

$$r = \frac{n}{n-1} \left( \frac{S^2 t - \sum p_i * q_i}{S^2 t} \right)$$

$$r = \frac{13}{12} \left( \frac{55,66 - 3,83}{55,66} \right)$$

$$r = \frac{13}{12} * 0,93$$

$$r = ( 1,06 ) ( 0,93 ) \quad r = 0,98$$

