



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
UNELLEZ – APURE**

**ESTILO DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN
HIDROLLANOS C.A; (SISTEMA SAN FERNANDO-ZONA I)
UBICADO EN EL MUNICIPIO SAN FERNANDO ESTADO
APURE DURANTE EL PERÍODO 2005-2006**

**Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en
Administración Mención Gerencia General.**

**Autora: Lic. Yelitza del C. Sulbaran L.
Tutor: Msc. José G. Figueroa**

San Fernando Estado Apure, Mayo de 2008

ACEPTACION DEL TUTOR

Por medio de la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la Licenciada, Yelitza Sulbaran, C.I: 12.900.743 para optar al Grado de Magíster en Maestría: Administración Mención Gerencia General, cuyo titulo es: **ESTILO DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN HIDROLLANOS C.A; (SISTEMA SAN FERNANDO-ZONA I) ESTADO APURE DURANTE EL PERIODO 2005-2006**, y que acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutor, durante la etapa de ejecución del trabajo hasta su presentación y evaluación

En la ciudad de San Fernando Estado Apure, 20 de Noviembre de 2006

Msc. Jose Gregorio Figueroa

C.I: 8.555.257

DEDICATORIA

En especial, a mi Dios todo poderoso mi ángel protector que siempre ha estado a mi lado en todos los momentos buenos y malos de mi vida indicándome el camino correcto; concediéndome la fuerza, lucha y constancia para el logro de esta anhelada meta que siempre soñé lograr. A él le dedico todo mi triunfo!

A mis Padres; Francisca Antonia Lima y José Antonio Sulbaran, lo que más amo en esta vida; quienes son motivo de mi existir y que a través de sus sabios concejos, motivación, constancia y persistencia me dieron mucha fortaleza para seguir el sendero recto y justo que me llevo a lograr esta nueva meta; que hoy festejo y brindo con mucho orgullo a su lado. A ellos mi triunfo con gran amor y cariño!

A mis hermanos (a); Héctor, Niles, Iris y Roxana, pilares fundamentales en el trayecto del logro de este triunfo dándome todo el apoyo necesario; sirva de ejemplo lo que hoy comparto y brindo con ellos. Los quiero mucho!

A mis sobrinos; Jósmar, Cristhian y Anthony, quienes con su sonrisa, inocencia y dulzura me dieron fuerza para continuar con este nuevo reto.

A Edgard, mi amor incondicional, quien llegó a mi vida justo cuando más lo necesitaba, le dedico con todo mi corazón este nuevo logro que comparto hoy felizmente a su lado; con muchas ganas de seguir adelante y cosechar éxitos en el futuro, gracias por su comprensión, entusiasmo, paciencia, preocupación, y apoyo al darme aliento en los momentos mas cruciales de mi vida; Te amo!

A mis dos grandes amigas y compañeras de trabajo; Neila y Maroa, juntas compartimos momentos inolvidables que jamás olvidare; siempre me dieron todo su

apoyo, entusiasmo y comprensión para el logro de éste éxito. A ellas les dedico mi triunfo con mucho amor y sentimiento. Las quiero mucho amigas!

A mi jefa y amiga; Rosalía Villarreal, mi ejemplo para continuar luchando por todo lo que uno se propone como meta en el trance del camino de la vida, quien me dio todo su apoyo y valentía en el logro de esta meta sin condiciones. “Cariño a ti también te dedico mi triunfo y te quiero mucho”

A mis compañeras de estudio y amigas; Ligia y Maritza juntas compartimos momentos de angustia y alegrías durante el lapso académico dándonos todo el apoyo, comprensión, dedicación, constancia y persistencia para salir adelante con esta meta. Amigas lo logramos!

A todos mis amigos(a) y familiares dedico el logro de mi nuevo triunfo.

A todos; Gracias.

Yelitza

AGRADECIMIENTO

A mi Dios todopoderoso por llevarme por el sendero de la luz, armonía y la sabiduría.....Gracia padre eterno!

Hoy luego de haber alcanzado esta meta doy gracias a todas las personas que de una u otra forma me brindaron su valiosa amistad y colaboración para culminar este trabajo de investigación, mil gracias les doy.

Hago mención especial a:

Familiares y amigos, de quienes en todo momento recibí estímulo, consideración y apoyo durante el inicio, desarrollo y culminación de este estudio.

Parte del personal de la hidrológica de los Llanos “Hidrollanos C.A” quienes amablemente se sometieron a responder todas las preguntas e inquietudes a través de los diferentes cuestionarios relacionados con el tema de investigación

Mis colegas o compañeros de estudios, por haber compartido conmigo momentos de angustias y alegrías durante el transcurrir de la maestría; augurándoles dicha y éxito a todos ellos

Profesor José Gregorio Figueroa, tutor de esta investigación, gracias le doy por haberme brindado parte de su valioso tiempo asesorándome, orientándome y preparándome para la defensa de este trabajo que Dios y la Virgen lo protejan por siempre y que logren muchos éxitos

Profesora Tibusay Ortiz, por su apreciada colaboración, dedicación, cooperación y orientación en la realización de esta investigación

Nelly Herrera, secretaria de la coordinación de postgrado “Unellez-Apure” quien me brindo toda su ayuda incondicionalmente en los momentos necesarios. A ella le deseo todo lo mejor del mundo. Mil gracias!

Nuestra magna casa de estudio Universidad Nacional Experimental de Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ; por abrirme sus puertas y acogerme en su seno para brindarme la oportunidad de alcanzar una meta más en pro y beneficio de nuestro Estado Apure...!

Mil gracias.

Yelitza

INDICE GENERAL

	Pp.
LISTA DE CUADROS.....	v
LISTA DE GRAFICOS.....	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	11
Justificación de la Investigación.....	12
Ubicación Geográfica de la Investigación.....	14
CAPITULO II	
MARCO TEORICO.....	15
Marco Referencial	
Antecedentes Históricos de Hidrollanos C.A.....	15
Estudios afines a la Investigación.....	16
Bases Teóricas.....	18
Fundamentos Teóricos del Liderazgo.....	45
Definición y Naturaleza.....	45
Líder.....	45
Liderazgo.....	47
Estilo de Liderazgo.....	47
Planteamientos más recientes del Liderazgo.....	52
Transición de las Teorías del Liderazgo.....	55
Bases Legales.....	65
Marco Conceptual.....	70
Definición de Términos.....	70
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	75
Naturaleza de la Investigación.....	75
Sistemas de Variables.....	76
Población y Muestra.....	78
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	79
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	81

Recolección de Datos.....	82
Procesamiento de Datos.....	83
Técnicas de Análisis de Datos.....	83
CAPITULO IV	
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	84
CAPITULO V	
Conclusiones.....	123
Recomendaciones.....	125
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	127
ANEXOS.....	130

INDICE DE CUADROS

	Pp.
1. Operacionalización de las Variables.....	77
2. Muestra del personal.....	79
Cuestionario N° 1:	
1. Análisis del Indicador Ordenes, Cuestionario.....	86
2. Análisis del Indicador Reuniones.....	89
3. Análisis del Indicador Conflicto.....	91
4. Análisis del Indicador Objetivos.....	93
5. Análisis del Indicador Innovación.....	95
6. Análisis del Indicador Comunicación.....	97
7. Análisis del Indicador Descripción del Trabajo.....	99
8. Análisis del Indicador Delegación.....	101
9. Análisis del Indicador Calidad.....	104
10. Análisis del Indicador Evaluación del Desempeño.....	106
11. Análisis del Indicador Espíritu de Equipo.....	108
12. Análisis del Indicador Compromiso.....	110
Instrumento N° 2:	
1. Ítems 1.....	111
2. Ítems 2.....	112
3. Ítems 3.....	113
4. Ítems 4.....	114
5. Ítems 5.....	115
6. Ítems 6.....	116
7. Ítems 7.....	117
8. Ítems 8.....	118
9. Ítems 9.....	119
10. Ítems 10.....	120
11. Ítems 11.....	121
12. Ítems 12.....	121

LISTA DE GRAFICO

	122
	Pp.
1. Grafico.....	
2. Grafico.....	111
3. Grafico.....	112
4. Grafico.....	113
5. Grafico.....	114
6. Grafico.....	115
7. Grafico.....	116
8. Grafico.....	117
9. Grafico.....	118
10. Grafico.....	119
11. Grafico.....	120
12. Grafico.....	121
	122

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
UNELLEZ-APURE
Maestría: Administración Mención Gerencia General

Estilo de Liderazgo Organizacional en HIDROLLANOS C.A.; (Sistema San Fernando-Zona I) ubicado en el Municipio San Fernando Estado Apure durante el período 2005-2006

Proyecto de Trabajo de Grado para Optar al Grado de Magíster en Administración
Mención Gerencia General

Autora: Lic. Yelitza del C. Sulbarán L.
Tutor: Msc. José G. Figueroa
Fecha: Abril 2007

RESUMEN

La investigación realizada tiene como objetivo primordial analizar el estilo de liderazgo organizacional utilizado en la Hidrológica de los Llanos C.A. San Fernando Estado Apure, durante el período 2005-2006 basado en el Método de la Matriz Gerencial propuesto por Blake y Mouton..

El trabajo se tipificó como una investigación de tipo exploratoria, diseño de campo y descriptiva donde a través de la observación directa, entrevistas, encuestas y consultas bibliográficas, se logró determinar cual es el estilo de liderazgo utilizado por los gerentes y forma de dirigir al personal de apoyo. La variable objeto de estudio fue “el estilo de liderazgo” tomando en cuenta las siguientes dimensiones: Poder, autoridad, estructura, diferenciación, reglas, normas, metas y objetivos, retroalimentación, crítica, moral y cohesión.

Se obtuvo la información de la realidad, mediante la aplicación de instrumentos tales como; (cuestionarios dirigidos a una población de Siete (7) Gerentes y Sesenta y Dos (50) Profesionales y Técnicos. A través de ellos se recopiló la mayor información con la que se determinó el estilo de liderazgo utilizados por los gerentes y sus implicaciones con el recurso humano. Los resultados dados se determinaron para que los gerentes opten por un estilo adaptativo, situacional, tratando de ser receptivos, participativos, comunicativos y con gran sentido de lo que significa el ser humano.

Descriptores: Estilo de liderazgo – gerente – recurso humano – dirección – poder – autoridad – estructura – reglas – normas – metas - objetivo

INTRODUCCIÓN

Los cambios políticos, científicos y Sociales ocurridos en las últimas décadas, especialmente en Venezuela, exigen con frecuencia innovaciones en las diferentes organizaciones con el propósito de adaptarlas a los nuevos avances tecnológicos.

Con frecuencia se habla de la problemática de liderazgo que existe en algunas instituciones de orden público específicamente en las del sector Agua Potable y Saneamiento; donde los modos de gestionar, pensar, decidir y activar de algunos de los gerentes (Estado Gerencial) no está acorde con las necesidades reales.

En tal sentido, el compromiso actual de estas organizaciones es contar con líderes (gerentes) de alta calidad, comprometidos con la empresa, que contribuyan a proporcionar la originalidad, efectividad, funcionalidad y espíritu de equipo. Es en los gerentes donde recae la responsabilidad de contribuir esa nueva realidad organizacional en la vivimos donde, además de planificar, democratizar los procesos, de modo que todos participen en la toma de decisiones, ordenen eficazmente los recursos humanos, actúen eficientemente ante la presencia de limitantes en el desarrollo de las relaciones humanas, y se adapten a las circunstancias presentadas que puedan resolver cualquier situación dada y obtener excelentes resultados.

Desde esta perspectiva es oportuno indagar sobre la realidad existente en la Hidrológica de los Llanos (Sistema San Fernando Zona I) en el Estado Apure, en relación a los Estilos de Liderazgo Organizacional utilizados por los gerentes que allí laboran y su efecto con el personal de apoyo. A los fines de presentación de este trabajo, el mismo se estructuró en cinco (5) capítulos que en orden metodológico incluyen los siguientes aspectos:

Capítulo I, Se presenta la problemática planteada, objetivos de la investigación, justificación e importancia y la ubicación geográfica.

Capítulo II, Comprende el Marco Teórico los cuales incluyó los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y el marco conceptual

Capitulo III, Lo conforman el marco metodológico donde se planteó el diseño de la investigación, sistema de variables, población y muestra, técnicas de recolección de datos, validez y confiabilidad de los instrumentos, recolección de datos, procesamiento de datos y técnicas de análisis de datos

Capitulo IV, Contiene los análisis y presentación de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento

Capitulo V, Abarca las conclusiones y recomendaciones en función de del análisis cuantitativo y cualitativo de la información

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Toda organización es creada para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla una meta y logre sus objetivos. Esta se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre sí. Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar los objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual.

El comportamiento de un miembro en una organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Estilo de Liderazgo viene a formar parte importante en la determinación de los logros obtenidos.

El estilo de liderazgo empleado por los gerentes, tiene consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las partes positivas, se pueden mencionar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros. En síntesis el Estilo de liderazgo es preciso en la forma en se da en una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las decisiones dentro y fuera de la organización. Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y

sus empleados, las cuales son el respeto, la confianza, el apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación, deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa.

Es por ello que a los líderes del presente siglo se les exige en las organizaciones modernas una preparación diferente para poder atender las diferentes necesidades existentes. Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitoso y competitivo.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder. Es decir, saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde debe demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

El liderazgo “es un proceso de influencia entre el líder y los seguidores para lograr metas grupales, organizacionales o sociales” *HINDZEY, G y ARONSON, E. (1.985) Pág. 486*

Para *HAMPTON, David (2.000) P.469* El liderazgo es el proceso mediante el cual el líder de forma voluntaria o involuntaria, con ciertos conocimientos y habilidades es capaz de inspirar, estimular, guiar, conducir y transmitir a sus seguidores la visión, misión confianza, entusiasmo y propósito para alcanzar las metas propuestas en una organización

El Líder es aquella persona que innova, es original, desarrolla, se centra en las personas, inspira confianza, tiene una perspectiva a largo plazo, pregunta qué y por qué, no pierde de vista el horizonte,

es dueño de sus actas y hace lo que tiene que hacer *KELLEY, R*
(1.993) P.58

A grandes rasgos esta investigación señala que un líder es una persona unida a un grupo con la finalidad de guiarlo y conducirlo hacia un fin determinado.

Dentro de este marco, las responsabilidades básicas que frecuentemente sugieren los deberes que deben realizar los líderes pueden enfatizar su obligación de lograr las metas organizacionales y de proporcionar atención a las necesidades de sus subalternos.

Es por ello, que para que un líder se desempeñe bien dentro de su ámbito organizacional debe considerar los siguientes aspectos: según los autores *BENNÍS W, Y ALANUS, Buró* (1.998)

- Proporcionar a sus seguidores la satisfacción directa de sus necesidades.
- Estructura la ruta para el logro de la meta (al hacer esto, el líder proporciona al subalterno las claves para satisfacer sus necesidades personales al mismo tiempo que logra las metas institucionales).
- Eliminar impedimento para el logro de las metas y así un desempeño eficaz.
- Modifica las metas del empleado de tal manera que sus metas personales pueden ser útiles para la organización.
- Delegar autoridad cuando sea necesario e invitar a la participación cuando sea posible.
- Elogiar el desempeño y comunicar los resultados de las evaluaciones.
- Mostrar consideración personal hacia el empleado.

Es importante destacar que en toda empresa, ya sea de orden público o privado prevalecen distintos Estilos de liderazgos basados en las conductas y autoridades que se tenga sobre los subordinados. Los líderes pueden utilizar un estilo diferente según sea la tarea que van a realizar o dependiendo de sus empleados.

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando mediante sus

seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes.

Los Estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus trabajadores. Se han usado muchos términos para definir los Estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres Estilos básicos realizados por *CHIAVENATO, Idalberto (2.000)*: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

Por otra, es conveniente señalar que la tarea de dirigir el recurso humano para lograr un objetivo es bastante antigua y los Estilos gerenciales de liderazgo han cambiado en los últimos cincuenta años. En este estudio se define Estilo como el modo de conducir una determinada organización para alcanzar los objetivos propuestos

En tal sentido, la capacidad de planificar, organizar, obtener resultados de las metas propuestas y adaptarse a las circunstancias, de acuerdo a situaciones, constituirá el principal criterio del nuevo gerente.

Considerando las instituciones públicas, de manera más específica, las Hidrológicas (Sector Agua Potable y Saneamiento), organismos rectores las cuales prestan un servicio público indispensable de vital importancia como lo es el agua, en donde el personal directivo se traza diferentes metas u objetivos en cada una de las gerencias que les corresponden; utilizando cada uno de ellos en particular, un estilo de liderazgo diferente para con los trabajadores; siendo éste el enlace entre Gerente-subordinado en lo que se refiere a las conductas y autoridad que se tenga, lo cual va a influir de una manera u otra en los procesos organizacionales puesto que el líder es quien dirige o ayuda a lograr dichas metas u objetivos planteados dentro de la organización a través de su personal de apoyo dependiendo de su casa matriz la

Hidrológica Venezolana - Hidroven, cuya misión es la de coadyuvar a la prestación eficiente y eficaz de los servicios de acueductos, cloacas y drenajes urbanos, mediante la definición de lineamientos, políticas, normas, asesoramiento y desarrollo de actividades dirigidas a facilitar, fortalecer, orientar y mejorar la gestión de los entes responsables de la prestación de dichos servicios a nivel Municipal, Estatal y Regional.

Es por esto que resulta fundamental conocer como perciben los empleados de la Hidrológica los Llanos (HIDROLLANOS C.A) los Estilos de liderazgo organizacional utilizados por el personal directivo que labora o esta al frente de esta institución y que a través de ellos la empresa logra sus metas planificadas.

Tomando en consideración los aspectos planteados y siendo HIDROLLANOS, una empresa sólida prestadora del Servicio de Agua Potable y Saneamiento, cuya visión esta dirigida a la prestación confiable de los servicios de Agua Potable y Saneamiento a los clientes, garantizando la productividad y el autofinanciamiento, contando con un personal de apoyo responsable, capacitado en cada área correspondiente, el uso de modernas y avanzadas tecnologías; respaldados a través de cursos, seminarios, talleres, entre otros.

Cabe destacar que HIDROLLANOS C.A esta enmarcada dentro de la normativa que establece la Ley Orgánica para la prestación de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento. Por lo que se hace necesario siendo la función social de servicio publico su principal norte, estamos en capacidad de analizar si sus miembros se sienten identificados con la visión y misión de la empresa. Es obvio, que para esto los trabajadores deben contar con la disposición de un buen líder que se encargue de motivarlos e incentivarlos, compartiendo los patrones culturales de la hidrológica y significados que allí existen. De igual manera debe estar en capacidad de organizar al personal, vigilarlo, dirigirlo o simplemente estimularlo para que realicen determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se presente para el momento de una manera eficaz y cordial sin desinterés o conflicto entre ellos mismos. Logrando con esto un ambiente de paz y tranquilidad y que a la vez se logren efectivamente las metas y objetivos trazados.

En base a lo antes señalado, es necesario considerar estos aspectos que involucran a los diferentes Estilos gerenciales de liderazgo dentro de la Hidrológica los Llanos en el Estado Apure, específicamente en el Sistema San Fernando Zona I, ya que se ha observado que existen ciertos malestares entre los empleados con algunos gerentes en cuanto al proceso gerencial de liderazgo utilizado; sobre todo en lo que se refiere al trato, asignación de trabajo, diferencias personales, falta de confianza y credibilidad por parte del personal nivel gerencial hacia el personal de apoyo, predominio de temor, autoritarismo o que muchas veces el jefe le delega todas sus funciones a sus subalternos y no cumple con las mismas. Siendo HIDROLLANOS C.A la base fundamental en cuanto a la Prestación de Servicios de Agua Potable y Saneamiento (APS), en San Fernando Estado Apure.

Trayendo como consecuencias un clima organizacional malsano, frío, desmotivador, desafiante, amenazador, etc.

Si bien sabemos, el clima organizacional depende mucho en su mayoría del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participen en la empresa

Siguiendo en este mismo orden de ideas el recurso humano, debería ser considerado; de gran importancia, por ser el generador de conocimientos, esfuerzo, experiencia, habilidad para trabajar con los equipos y materiales. De ellos va a depender el éxito o fracaso de las metas u objetivos planteadas, motivo por el cual siempre se requiere capacitar al personal en cuanto a las actividades específicas o relacionadas con el sector agua; con la finalidad de adaptarse a los nuevos cambios y paradigmas establecidos en el tiempo y a su vez permitiéndole así mantenerse como empresa altamente competitiva.

Mas aun cuando el nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los lideres. Las características que he descrito en este trabajo de investigación nos señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

Es evidente, que si en una empresa no se tienen bien definidos los Estilos gerenciales de liderazgo y mucho menos son llevados a la práctica; ocasionarían diversos factores negativos sobre el personal.

En efecto, lograr una relación interpersonal positiva en todos los aspectos con el personal de una institución, debe constituir una prioridad en la misma, por esto, cabe mencionar, que en esta investigación las relaciones humanas están referidas específicamente al proceso de comunicación e interacción que debe existir entre personal gerencial y de apoyo de la Hidrológica de los Llanos

Es indudable, que el estilo de liderazgo ejercido por los directivos (gerentes), en dicha empresa hidrológica tiene una influencia significativa sobre los empleados y determinan el procesamiento o no de los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias. Es por ello, que las organizaciones requieren cada vez más de líderes con excelentes condiciones profesionales, que propicien un ambiente de cambio, que incentiven la producción, el trabajo en equipo, la participación, las buenas relaciones interpersonales, la toma de decisiones y la solución de conflictos, además de una adecuada motivación que eleve la cultura organizacional.

De aquí se desprende la importancia de analizar el estilo de liderazgo organizacional presente en la Hidrológica de los Llanos C.A, como una herramienta eficaz para la interpretación

Estas consideraciones inducen a que las personas que interactúan en la Hidrológica (Gerentes-empleados), se identifiquen con la misma, minimizando el desinterés por el trabajo, los síntomas de aburrimiento e irritabilidad que limita el cumplimiento de sus funciones y toma de decisiones para la solución de los problemas de la institución; pues es evidente que el estilo de liderazgo que se utilice en la mayoría de los casos determina la productividad que puede ser favorable o desfavorable, lo que a su vez se refleja en los logros de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Es por ello, que utilizamos el método de la Matriz Gerencial propuesta por los autores *Blake y Mutton* basada en los Estilos de “interés por la gente” y de “interés por la producción”.

En lo que se refiere al **interés por la gente** incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias. En cuanto al **interés por la producción** incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre las políticas, la eficiencia laboral y el volumen de la producción.

Así mismo se obtuvieron resultados los cuales permitieron promover un análisis reflexivo para que los gerentes de esta Hidrológica opten por un estilo adaptativo, situacional, tratando de ser receptivos, participativos, comunicativos y con gran sentido de lo que significa el ser humano.

Para orientar la investigación se formularon las siguientes interrogantes:

¿Será posible a través de un diagnóstico, determinar el estilo de liderazgo organizacional en la Hidrológica de los Llanos en el período 2005-2006?

¿Cuáles son los estilos gerenciales de liderazgo utilizados por los gerentes en HIDROLLANOS C.A durante el período 2005-2006?

¿Cómo percibe el personal subalterno los Estilos gerenciales de liderazgo empleado por los Gerentes que laboran en la Hidrológica de los Llanos?

Resueltas estas preguntas se obtuvieron informaciones que ayudaran en gran medida a mejorar los procesos organizacionales de la Hidrológica.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el estilo de liderazgo organizacional utilizado en la Hidrológica de los Llanos C.A San Fernando Estado Apure, basado en el Método de la Matriz Gerencial propuesto por Blake y Mouton, con el propósito de afinar estrategias que permitan mejorar el estilo empleado.

Objetivos Específicos

1.- Determinar el estilo de liderazgo organizacional en Hidrollanos C.A durante el período 2005-2006 de acuerdo a los señalamientos de los gerentes y personal de apoyo en cuanto a las siguientes dimensiones: Poder, autoridad, estructura, diferenciación, reglas, normas, metas y objetivos, retroalimentación, crítica, moral y cohesión

2.- Analizar el estilo de liderazgo organizacional existente en HIDROLLANOS C.A durante el período 2005-2006, según la Metodología de la Matriz Gerencial

3.- Elaborar líneas de acciones o estrategias que permitan mejorar el estilo de liderazgo organizacional en la Hidrológica de los Llanos C.A.

Justificación e importancia de la investigación

En la hidrológica los llanos C.A; es imprescindible que el personal directivo (gerentes) tengan muy bien definidos la forma de liderar. Se puede decir que el desequilibrio existente en el sistema de agua potable y saneamiento se debe en gran parte al uso de Estilo gerenciales obsoletos no acorde con la realidad actual que conduzca efectivamente al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, lo cual se logra si los gerentes que están al frente de la organización conocen, utilizan y dominan los enfoques, modelos y Estilo de liderazgo organizacionales, ya que estos son los principales para la supervivencia de cualquier organización e institución; así como también tener conocimiento de la problemática existente en la empresa de la cual forman parte y de algo tan importante como son las relaciones humanas existentes entre el personal subalterno y los gerentes.

El estilo de liderazgo organizacional juega un papel primordial dentro de HIDROLLANOS C.A; pues la necesidad de definir claramente el estilo a utilizar con el personal es evidente y real, por lo que ésta aumenta conforme los objetivos del grupo sea más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, las empresas eligen su cuerpo directivo (Gerentes) quienes ejercen mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. Por lo que algunos de ellos hasta ahora no tienen definido claramente la forma de gerencial al personal que se encuentra a su cargo; lo que trae como consecuencias que no se logren los objetivos y metas planteados en su totalidad, puesto que un personal subalterno al no estar conforme con el trato de su superior o forma de dirigirse al momento de asignarle las actividades o responsabilidades o cualquier índole; éste no tendrá el mismo rendimiento y mucho menos interés por hacer las cosas bien.

Es de señalar que el ambiente organizacional actual de la empresa no es el que demanda la organización moderna, acorde con las exigencias que garantice la optimización de los recursos para el mejoramiento y crecimiento de su capital humano.

El análisis del Estilo de liderazgo constituye una herramienta fundamental que apoya y refuerza el proceso de mejora continua que debe desarrollar la empresa. Esta investigación sirve como base para futuras investigaciones que se hagan tanto en la empresa como en organizaciones que ofrezcan el mismo servicio. También se justifica desde el punto de vista metodológico ya que es realizada a través de técnicas como: cuestionario y la observación directa que generaran los resultados analizados estadísticamente. Finalmente y no menos importante la afinación de estrategias que permitan mejorar el estilo empleado que irán a solventar una situación directamente en el campo laboral, representándose a través del beneficio obtenido por la empresa.

Sobre la base de las consideraciones previas surgió la inquietud de realizar una investigación sobre los Estilos de liderazgos organizacionales predominantes en HIDROLLANOS C.A y sus implicaciones en las relaciones humanas la cual se llevó a cabo en la sede de la Hidrológica de los Llanos Sistema San Fernando – Zona I Municipio San Fernando Estado Apure.

De allí la importancia de llevar a cabo esta investigación, ya que con sus resultados se obtuvo:

- Un aporte que contribuye a los gerentes de la Hidrológica a elevar su calidad de liderazgo al momento de gerencial y a su vez facilitar las relaciones laborales con el personal subalterno.

- Por el deseo de brindar al recurso humano la oportunidad de internalizar su centro de trabajo en función del estilo de gerencia presente en la institución, así como proponer a la alta gerencia líneas de acciones o estrategias que permitan mejorar sus Estilos de dirección, con la finalidad de que exista un ambiente organizacional más cónsono con la realidad.

- Se pretende ofrecer a la alta gerencia, un conjunto de acciones y estrategias que permita mayor efectividad y eficiencia en su gestión administrativa

Ubicación Geográfica de la Investigación

El área de estudio fue en la Hidrológica de los Llanos Venezolanos C.A., Sistema San Fernando Zona I, ubicada en el Municipio San Fernando, Av. Principal de la Defensa, Edificio HIDROLLANOS, San Fernando, Estado Apure, Venezuela.

El área de estudio, estuvo centrado en el Sistema San Fernando Zona I, donde existe el mayor número de empleados.

Dicha empresa esta formada por tres (03) sistemas, definidos de la siguiente manera:

- Sistema San Fernando, conformado por sesenta y nueve (69) empleados fijos, cuatro (04) contratados
- Sistema Achaguas, con cero cuatro (04) empleados fijos, un (01) contratado
- Sistema Guasualito con cero cuatro (04) empleados fijo.

Concentrándose el mayor porcentaje en San Fernando, sede principal de la Hidrológica regional en el Estado Apure.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación:

- Antecedentes Históricos de Hidrollanos C.A.

Hidrollanos, C.A. nace una vez desaparecido el Instituto Nacional de Obras Sanitarias (INOS), para la cual fueron necesarios, una serie de ajustes que le permitirán continua prestando, esta vez de manera mas eficiente, el servicio de agua potable a la población, El INOS para ese entonces no cubría las expectativas que tenia el sector poblacional de la región en cuanto a la prestación del servicio, debido a que pasaba por una serie de problemas y obstáculos, muchos de ellos relacionados con el ambiente político, económico, y social que reinaba en el país.

Esta situación trajo como consecuencia una serie de inconvenientes que atentaban contra el normal funcionamiento del servicio y de la misma y la creación de un conjunto de nuevas empresas hidrológicas a nivel nacional, entre las cuales podemos mencionar.

HIDROANDES

HIDROCARIBE

HIDROCENTRO

HIDROPAEZ

HIDROFALCON

HIDROSUROESTE

HIDROOCCIDENTE

HIDROCAPITAL

HIDROLLANOS.

Todas ellas bajo la dirección de HIDROVEN como casa matriz, dicho todo esto, podemos decir que Hidrollanos, C.A. surge como una etapa transitoria de un proceso cuya estrategia principal es lograr la descentralización efectiva del servicio, asumiendo para ello, las funciones del Instituto Nacional de Obras Sanitarias en la región Apureña.

El ministerio del poder popular para el ambiente (MINAMB) es el encargado de formular las políticas que deben seguir todas las empresas hidrológicas regionales, quedando a cargo de Hidroven (La Casa Matriz), establece los lineamientos y directrices como órgano rector de las empresas Hidrológica.

Estudios a fines a la Investigación

Entre los trabajos que estudian la organización desde el punto de vista de los Estilo de liderazgos gerenciales, amerita referirse a una investigación realizada por Ricardo J. Tonos B. (1.992), acerca del estilo de liderazgo y la necesidad de logro en asistentes técnicos del convenio UNELLEZ - Fundación Polar, en donde la variable Independiente: Necesidad del logro, la define teóricamente, como una motivación Intrínseca dirigida al establecimiento de metas controlables, alcanzables con excelencia mediante una instrumentación adecuada; mientras que la variable Independiente: Estilo de liderazgo, como un conjunto de cualidades que desde el punto de vista actitudinal y conductual asociadas, psicológicamente a la personalidad del individuo, conforman el estilo de un facilitador y el líder en el proceso educativo.

Palma (1.992) de la Universidad Bicentenario de Aragua (UBA-Postgrado), realizó una investigación titulada: Estilo Gerencial del Personal Directivo de la UPEL Pedagógico de Maracay y su incidencia en las relaciones Interpersonales con los docentes.

Para medir las variables Independientes (Estilo Gerencial) y la variable Dependiente (Relaciones Interpersonales) se utilizó una escala del 1 al 5 para los Estilo no democráticos (Autoritario Y Laissez-Faire) y del 5 al 1 para el estilo democrático. Los resultados de la investigación respondieron a las preguntas de la

misma, comprobando que el estilo gerencial cualquiera que éste sea, incide sobre las relaciones interpersonales.

Por su parte Domínguez Luis Rafael (2.000), en su trabajo de grado titulado: El Estilo Gerencial en las Instituciones de Educación Superior UNERS y UPEL-MACARO Estado Apure, concluye lo siguiente en relación al estilo de liderazgo:

(a) Obtuvo un estilo gerencial caracterizado por la no existencia de una buena comunicación y poca intervención del personal en la toma de decisiones, lo cual trajo como consecuencias que no existirán las relaciones interpersonales. Presentándose así un comportamiento organizacional autocrático.

(b) El personal docente de ambas instituciones no se encontraba satisfecho con la labor realizada por los gerentes, observándose que no había beneficio mutuo entre las partes.

(c) Encontró que el personal docente no estaba motivado para el trabajo y la comunicación, se daba en una sola dirección (De arriba hacia abajo). ocasionando la falta de sentido de pertinencia del personal hacia la institución, lo cual limitaba la transformación del personal, su crecimiento y la participación a nivel de competencias en el proceso de toma de decisiones y solución de problemas.

(d) Los directivos de estas instituciones ignoraban el Estilo Gerencial Participativo, lo cual se relaciona con las funciones de supervisión y control del trabajo realizado, implicando un proceso de influencia positiva relacionado con la función de liderazgo abierto.

De acuerdo a los estudios en referencias se puede inferir que no se encontraron temas estudiados con el de la investigación realizada sino en otro ámbito.

Para efectos de este trabajo, la participación se realizó dentro de todas las categorías que definen el estilo de liderazgo utilizados por los Gerentes que laboran en HIDROLLANOS C.A. En este sentido las conclusiones de este estudio dieron aportes significativos al presente trabajo.

BASES TEÓRICAS

Empresa

Es un conjunto de recursos (humanos, financieros, tecnológicos y materiales) que van en busca del logro de objetivos comunes. (CHIAVENATO, Hidalvertó, (2.000) PAG.87)

Sin duda, la empresa implica un ciclo de vida que requiere ser bien manejado para su continuidad.

Aspectos más relevantes de la administración

Definición de Administración.

La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laboren o trabajen en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. (CHIAVENATO, Hidalvertó, (2.000) PAG.91)

Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente y administradores etc.

√ Gerente

Es una persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. La medida de la eficiencia y la eficacia de un Gerente, es el grado en que determine y alcance los objetivos apropiados. (CHIAVENATO, Hidalverto, (2.000) PAG.120)

- Los Gerentes actúan mediante relaciones que son vías de dos sentidos; una de las partes esta sujeta a la otra.
- Los gerentes actúan mediante relaciones que tienen repercusiones que involucran a otras personas, para bien o para mal.

√ Administradores

Son individuos en una organización que dirigen las actividades de otros. Estos también podrán tener algunas responsabilidades operativas. (CHIAVENATO, Hidalverto, (2.000) PAG.92)

Se pueden dividir en dos grupos:

- Los operativos son personas que trabajan directamente en un puesto o actividad y no tienen responsabilidad de supervisar el trabajo de otros empleados.
- Los administradores dirigen las actividades de otras gentes.

Los administradores convierten un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva. Estos tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo.

Funciones básicas de la Administración

La administración engloba cuatro funciones básicas:

- Planificación
- Organización
- Dirección

- Control

- Planificación.

Para que una empresa logre sus objetivos finales, lo primero es orientarse hacia ellos. En otras palabras, el jefe debe delimitar cuáles serán las vías de acción: qué recursos se utilizarán, en qué cantidad, en qué tiempo se irán cumpliendo las actividades, es decir, todo lo que implica qué hacer.

Existen diversas herramientas útiles al momento de planificar y esto va a depender del tipo de liderazgo que haya asumido el jefe, o sea, si él ha optado por un estilo participativo, algunas de estas técnicas son:

- Diagramas de afinidad: Persiguen la generación de muchas ideas que resulten afines y las que deberán desarrollarse a través del consenso. La metodología empleada es el Brainstorming, que significa lluvia, torbellino o promoción de ideas, método que puede aplicarse tanto a las causas como a las soluciones.
- Diagramas de causa y efecto: También denominado "diagrama de pescado", dado que su estructura es similar a la de un esqueleto de pescado y fue diseñado por el Dr. Kaduru Ishikawa. Para hacerlo se identifican o sugieren las causas probables mediante la aplicación del Brainstorming, detallando desde las aparentemente principales o más relevantes a las menos principales.
- Benchmarking: Se toma un punto de comparación para medir lo hecho por nosotros y por los demás.

- Organización

Cada grupo humano para lograr sus objetivos, debe estructurarse, debe definir qué tareas le corresponden a cada uno, eso es organizarse, es ver cómo hacerlo.

En la vida diaria siempre nos encontraremos con algún tipo de organización tanto formal como informal. Una informal es desde luego, aquella en donde se unen personas por simple afinidad, por una situación casual y que no incluye jefes y subordinados, puede haber quizás líderes innatos, pero que no necesariamente deben mandar y hacerse obedecer. Por ejemplo, está el caso de un grupo de amigos que se

reúne cada semana para realizar obras benéficas, sin tener personalidad jurídica y no existe un presidente.

Una organización formal se puede representar en el denominado organigrama, con sus superiores y subalternos, personas que asesoran a los jefes en una línea de staff, asistencias y colegas.

Cabe destacar que para organizar de mejor forma a una empresa, no basta con diseñar un organigrama, sino que también existen herramientas para llevar a cabo las funciones y cargos allí indicados, como son los manuales de:

- Procedimientos, que establece a cada funcionario cómo es la manera de ejercer sus tareas y responsabilidades conforme al cargo que le corresponde.

- Dirección

Hoy en día, las entidades modernas son extremadamente complejas. Una multinacional como la General Motors, por ejemplo, tiene que coordinar las funciones de miles de empleados en todo el mundo. No debe sorprender entonces, que todos los administradores de los diferentes niveles desarrollen estrategias para guiar a sus sub-unidades hacia metas que contribuirán a las metas generales de la empresa. Por lo tanto, es importante una buena dirección, pues estamos frente a trabajos que ya se están ejecutando y es preciso velar por que estén bien orientados hacia un mejor resultado final.

Las metas sin lugar a dudas, representan una gran importancia para la subsistencia de cualquier empresa, por lo menos por cuatro razones:

- Las metas proporcionan un sentido de dirección. Nos dan el punto de referencia hacia donde llegar sin confundirse.
- Permiten enfocar nuestros esfuerzos. Dado que los recursos pueden ser escasos, la idea es alcanzar las metas de manera no sólo eficaz sino eficientemente.

EFICACIA: Logro de objetivos.

EFICIENCIA: Logro de objetivos en menor tiempo y con menos recursos.

- Guían nuestras decisiones. Le gustaría que los productos de su fábrica estén bien posicionados en el mercado? La respuesta a ello, es por lógica que sí y por

ende, al ser dicha pregunta nuestra meta, ésta misma nos orientará a elegir las mejores opciones para alcanzarla.

Ayudan a evaluar nuestro progreso. En definitiva, a medida que avanzamos en el proceso o ciclo de vida de una empresa, puede que lo estemos haciendo bien o mal y es ahí donde juega un papel fundamental el control, que profundizaremos más adelante, permitiendo corregir lo mal ejecutado en las metas específicas, para que al final del camino se consiga de la forma más óptima nuestra meta general

- Control

Se puede asumir como un sinónimo de supervisión, o sea, saber cómo lo estoy haciendo.

Son varias las formas de controlar, o sea, de evaluar:

- Evaluación de desempeño a través de las hojas de vida y calificaciones, para el sector público, según el Estatuto Administrativo.
- Estados Financieros (Estados de Resultados, Balances, Índices, etc.).
- Informes de producción mensual.
- Estadísticas obtenidas mediante aplicación de encuestas.
- Controles de calidad.
- Etc.

Finalmente, si el resultado de evaluación es el correcto, significa que los pasos anteriores de: planificación, organización y dirección, también lo fueron. Por el contrario, si el control arrojó resultados negativos, entonces procederá efectuar cambios, lo que en algunos casos genera problemas de diversa índole y cuya situación profundizaremos más adelante.

Objetivos de la Administración

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.
Eficacia. Cuando la empresa alcanza sus metas
Eficiencia. Cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos.

2. Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla
3. Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

Importancia de la Administración

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica por que una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Dentro de la administración encontramos:

- Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
- Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.
- Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información para coordinar los esfuerzos y mantener n equilibrio dinámico.

Características de la administración

1. Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

2. Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

3. Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc

4. Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

5. Valor instrumental. La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

6. Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.

7. Interdisciplinariedad. La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Esta relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc.

8. Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo

Teorías básicas de la administración

Se encuentran las siguientes:

- Teoría Científica
- Teoría Clásica

Teoría de administración Científica

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo del siglo XIX por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna TGA.

Obra de Taylor

Frederick Wilson Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedía de una familia de principios

rígidos y fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. En aquella época estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarea. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles, pues, gracias a su progreso en la compañía, no quería decepcionar a sus patrones, ni decepcionar a sus compañeros de trabajo, quienes deseaban en el entonces jefe de taller no fuese duro con ellos en el planteamiento del trabajo por pieza. Taylor inició las experiencias que lo harían famoso, donde intentó aplicar sus conclusiones, venciendo una gran resistencia a sus ideas.

Principios de la Administración Científica

Principios de la administración científica de Taylor.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1.Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

2.Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

3.Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo esta siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

4.Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Teoría Clásica de la Administración

En 1916 en Francia surgió la teoría clásica, la cual concibe la organización como un estructura. Al igual que la administración científica su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

Para Fayol, los principales aspectos de la teoría son tratados en: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.

Obra de Fayol

Henri Fayol (1841 – 1925) nació en Constantinopla y falleció en París, se graduó de Ingeniero de Minas a los 19 años, hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

- 1.- Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- 2.- Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra-venta e intercambio.
- 3.- Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- 4.- Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- 5.- Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
- 6.- Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Argumenta Fayol, que ninguna de las seis funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas

atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

- 1.- Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- 2.- Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa
- 3.- Dirigir: Guiar y orientar al personal.
- 4.- Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- 5.- Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo de administración en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.

Administrativas

Técnicas

Comerciales

Financieras

Contables

De seguridad

Para Fayol, las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones esenciales. Es necesario no confundirlas con la dirección, porque dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales; la administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección.

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios; Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. Tales principios por lo tanto, son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

Principios Administrativos de Fayol:

1.- División de Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.

2.- Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).

3.- Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

4.- Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

5.- Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

6.- Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.

7.- Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.

8.- Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.

9.- Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

10.- Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.

11.- Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

12.- Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

13.- Iniciativa: Debe darse a los subalternos libertades para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se comentan errores.

14.- Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

Teoría de la Organización

1.La administración como ciencia: todos los autores de la teoría clásica afirman unánimemente que se debe estudiar y tratar la organización y la administración científicamente, sustituyendo el empirismo y la improvisación por técnicas científicas. Se pretende elaborar una ciencia de la administración. Fayol ya afirmaba la necesidad de una enseñanza organizada y metódica de la administración, de carácter general para formar mejores administradores, a partir de sus aptitudes y cualidades personales. En su época, esa idea era una novedad, su posición era la de que siendo la administración una ciencia como las demás, su enseñanza en las escuelas y universidades era plenamente posible y necesaria.

2.Teoría de la organización: La teoría clásica concibe la organización como una estructura. La manera de concebir la estructura organizacional está bastante influenciada por las concepciones antiguas de organización (como la organización militar y la eclesiástica) tradicionales, rígidas y jerarquizadas. Para Fayol, la organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto, estática y limitada. Para Mooney, "la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común. La técnica de la organización puede ser descrita como la técnica de correlacionar actividades específicas o funciones en un todo coordinado". Para Mooney, como para Fayol y Urwick, la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo. Así la preocupación por la estructura y la forma de la organización marca la esencia de la teoría clásica.

Teoría Conductista

La teoría conductista se desarrolla principalmente a partir de la primera mitad del siglo XX y permanece vigente hasta mediados de ese siglo, cuando surgen las teorías cognitivas.

La teoría conductista, desde sus orígenes, se centra en la conducta observable intentando hacer un estudio totalmente empírico de la misma y queriendo controlar y

predecir esta conducta. Su objetivo es conseguir una conducta determinada, para lo cual analiza el modo de conseguirla.

De esta teoría se plantearon dos variantes: el condicionamiento clásico y el condicionamiento instrumental y operante. El primero de ellos describe una asociación entre estímulo y respuesta contigua, de forma que si sabemos plantear los estímulos adecuados, obtendremos la respuesta deseada. Esta variante explica tan solo comportamientos muy elementales.

La segunda variante, el condicionamiento instrumental y operante persigue la consolidación de la respuesta según el estímulo, buscando los reforzadores necesarios para implantar esta relación en el individuo.

Para las Teorías Conductistas, lo relevante en el aprendizaje es el cambio en la conducta observable de un sujeto, cómo éste actúa ante una situación particular. La conciencia, que no se ve, es considerada como "caja negra". En la relación de aprendizaje sujeto - objeto, centran la atención en la experiencia como objeto, y en instancias puramente psicológicas como la percepción, la asociación y el hábito como generadoras de respuestas del sujeto. No están interesados particularmente en los procesos internos del sujeto debido a que postulan la "objetividad", en el sentido que solo es posible hacer estudios de lo observable.

Las aplicaciones en educación se observan desde hace mucho tiempo y aún siguen siendo utilizadas, en algunos casos con serios reparos. Enfoques conductistas están presentes en programas computacionales educativos que disponen de situaciones de aprendizaje en las que el alumno debe encontrar una respuesta dado uno o varios estímulos presentados en pantalla. Al realizar la selección de la respuesta se asocian refuerzos sonoros, de texto, símbolos, etc., indicándole al estudiante si acertó o erró la respuesta. Esta cadena de eventos asociados constituye lo esencial de la teoría del aprendizaje conductista.

Pero también existen otras situaciones que se observan en educación y que son más discutibles aún, como por ejemplo el empleo de premios y castigos en situaciones contextuales en las que el estudiante guía su comportamiento sobre la base de evitar los castigos y conseguir los premios, sin importarle mucho los métodos que emplea y sin realizar procesos de toma de conciencia integrales.

Hoy día hay consenso en estimar un conjunto de aprendizajes posibles de desarrollar mediante esquemas basados en las teorías conductistas, tales como aquellos que involucran reforzamiento de automatismos, destrezas y hábitos muy circunscritos (recitar una secuencia de nombres, consolidar el aprendizaje de tablas de suma y de multiplicar, recordar los componentes de una categoría [elementos químicos, adverbios, etc.], etc...

Según esta teoría todas las formas complejas de comportamiento, las emociones, los hábitos e incluso el pensamiento y el lenguaje se analizan como cadenas de respuestas simples musculares o glandulares que pueden ser observadas y medidas.

El núcleo central del conductismo está establecido por su concepción asociacionista del conocimiento y del aprendizaje. La causa - estímulo provoca una reacción seguida de una serie de movimientos, y esa provocación se repite una y otra vez hasta que la persona halle la respuesta y se adapte al reflejo condicionado. Los cambios de conducta se dan en función de estímulos determinados y la enseñanza se centra en él estímulo – respuesta

La teoría conductista considera al hombre y a la mujer como un ser predominantemente pasivo, el aprendizaje es de carácter elementalista, atomista y reduccionista, ya que niega los estados y procesos mentales; la conducta es reducida a una serie de asociaciones entre elementos simples y el aprendizaje siempre es iniciado y controlado por el ambiente

La Conducta

Es el modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad. La conducta de un individuo, considerada en un espacio y tiempo determinados, se denomina 'comportamiento'.

La conducta ha sido objeto de estudio de la psicología desde sus inicios. John B. Watson, representante de la psicología de la conducta o conductismo, postulaba que la psicología, en lugar de basarse en la introspección, debía limitar su estudio a la observación del individuo en una situación determinada.

Toda conducta está determinada por múltiples factores: los genéticos o hereditarios y los situacionales o del medio. Los primeros hacen referencia a la conducta innata (instintiva) que existe en el individuo al nacer; los segundos, a la conducta concreta que se da ante una determinada situación (aprendida).

Durante mucho tiempo se pensó que gran parte de la conducta humana era instintiva: el individuo a lo largo de su vida llevaba consigo un repertorio de respuestas organizadas que se adecuaban a las diferentes situaciones. Hoy sabemos que a los instintos se superponen las respuestas aprendidas, y que la conducta instintiva es característica de las especies animales, aunque éstas puedan también desarrollar pautas de conducta aprendidas. La sociobiología es la ciencia que estudia las bases biológicas de la conducta social en los animales. *Véase Conducta animal.*

El estudio de la conducta no se limita a investigar la evolución de ciertas etapas formativas en el individuo, como la infancia o adolescencia, sino que va unida a su desarrollo físico desde el nacimiento hasta la muerte.

Tipos de Conducta

Conducta de adaptación: Respuesta encaminada a evitar o reducir la tensión, escapar de ella o afrontar una fuente determinada de tensión.

Conducta anormal: La conducta se considera anormal cuando se caracteriza por notorias deficiencias de autocontrol, de funcionamiento social o cognoscitivo o por angustia incontrolable.

Conducta establecida por el sexo: Pautas conductuales características de los machos y las hembras.

Conducta estereotipada: Conducta ocasionada por un conflicto, varía poco, tiene una cualidad ritual y raramente es modificada por sus consecuencias.

Conducta psicopática (personalidad antisocial): Desorden de la personalidad caracterizada por pautas conductuales que hacen que las personas estén en conflicto con la sociedad. Los psicópatas desdeñan los derechos de otros, se comportan como egoístas, actúan para obtener su propia satisfacción inmediata y parecen olvidarse de las consecuencias de su conducta.

Conducta refleja: Conducta provocada automáticamente por estímulos del ambiente. Una respuesta rápida, congruente y no aprendida que, en circunstancias ordinarias, no está sujeta al control voluntario.

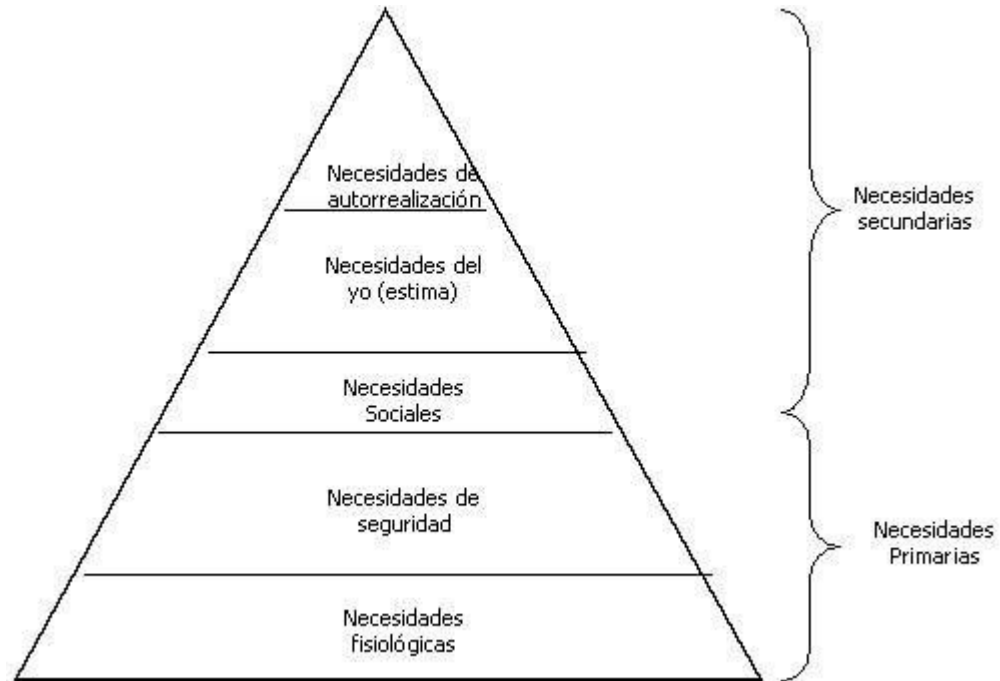
Teoría de la Motivación

Maslow estableció una serie de necesidades experimentadas por el individuo, dando origen a la llamada «pirámide de necesidades». Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía, sin embargo se dan zonas de coincidencia entre un nivel y otro ya que no se da una satisfacción total de las necesidades.

Maslow indica cinco niveles de necesidades y los clasifica por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias y en la cúspide, las de orden psicológico o secundarias.

Cuando se han cubierto las necesidades vitales, son los deseos de cada individuo los que establecerán el orden de necesidades e incluso podrá modificar la jerarquía con el paso del tiempo.

La teoría de la motivación desarrollada por Maslow, afirma que las necesidades humanas, se organizan en una jerarquía de necesidades que forman una especie de pirámide



Las necesidades humanas son:

a. Necesidades fisiológicas: Necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc.

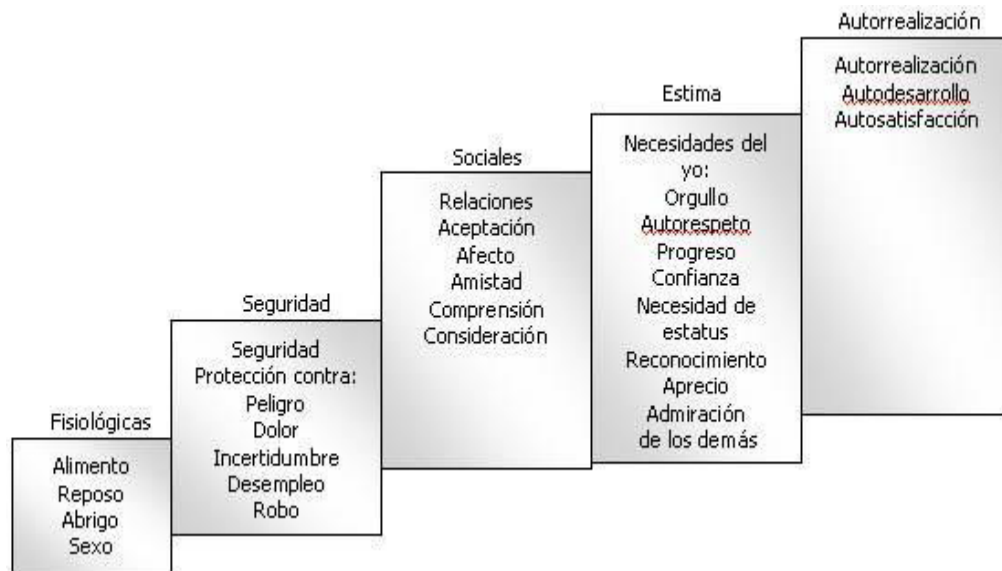
Estas necesidades tienen que ver con la supervivencia del individuo y de la especie y constituyen presiones fisiológicas que llevan al individuo a buscar cíclicamente la satisfacción de ellas.

b. Necesidades de seguridad: Llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo.

c. Necesidades sociales: Relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o no a lo social. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupo están relacionadas con este tipo de necesidades.

d. Necesidades de estima: relacionada con la auto evaluación y la autoestima de los individuos. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, auto aprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede generar sentimiento de inferioridad, debilidad y desamparo.

e. Necesidades de autorrealización: relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia se expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento.



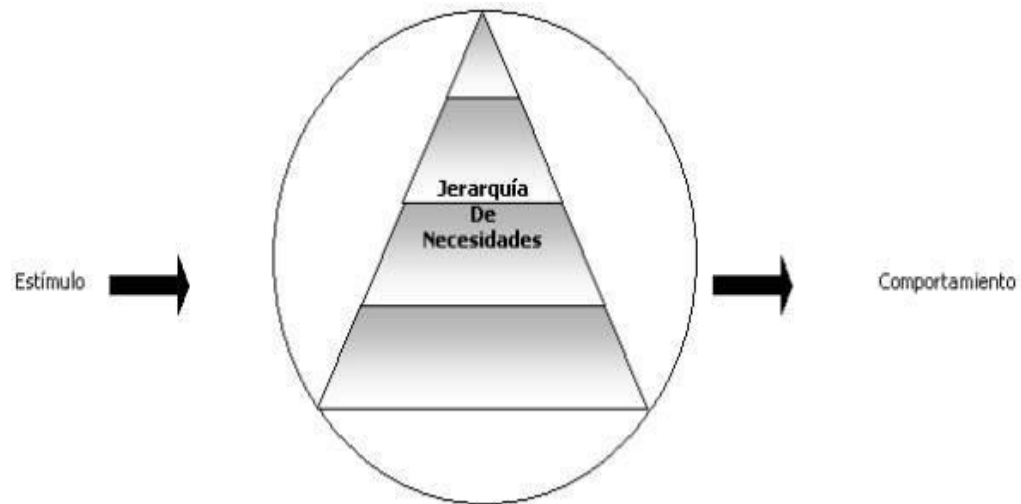
Las necesidades asumen formas que varían de una persona a otra. La teoría de la motivación de Maslow se basa en las siguientes premisas:

a. El comportamiento humano puede tener más de una motivación. El comportamiento motivado es una especie de canal que puede ayudar a satisfacer muchas necesidades aisladas simultáneamente.

b. Ningún comportamiento es casual, sino motivado; es decir, está orientado hacia objetivos.

c. Las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía de importancia: una necesidad superior sólo se manifiesta cuando la necesidad inferior (más apremiante) está satisfecha. Toda necesidad se relaciona con el estado de satisfacción o insatisfacción de otras necesidades. Una vez satisfechas las necesidades básicas de alimentación, vestido y abrigo, el hombre desea amigos, y se torna social y grupal. Una vez satisfechas estas necesidades adquisitivas, desea reconocimiento y respeto de sus amigos, y realizar su independencia y competencia. Satisfechas estas necesidades de estatus y autoestima, pasa a buscar la realización de sí mismo, la libertad y modos cada vez más elevados de ajuste y adaptación.

d. La necesidad inferior (más apremiante) monopoliza el comportamiento del individuo y tiende a organizar automáticamente las diversas facultades del organismo. En consecuencia, las necesidades más elevadas (menos apremiantes) tienen a quedar relegadas en un plano secundario. Sólo cuando se satisfacen las necesidades inferiores surgen gradualmente las necesidades más elevadas. Debido a esta preeminencia, no todos los individuos consiguen llegar a los niveles más elevados de las necesidades, porque deben satisfacer primero las necesidades inferiores.



Clima Organizacional

Definición

Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse favorable y positivo; si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de la necesidades de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse desfavorable y negativo. El clima organizacional puede percibirse dentro de una amplia gama de características

cualitativas: saludable, malsano, cálido frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera como cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas.

En términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participen en la empresa, de la naturaleza del negocio (ramo de actividad de la empresa) y de la etapa de vida de la empresa.

Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Tipos de Climas existentes en las organizaciones

√ **Clima tipo Autoritario - Explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

√ **Clima tipo Autoritario – Paternalista:** Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

√ **Clima tipo Participativo - Consultivo:** Es aquel donde las decisiones son tomadas generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

√ **Clima tipo participativo – en grupo:** Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace

solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Importancia del clima organizacional en la administración de empresas

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan? (García Canclini, 1995).

En Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación

y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerán en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; echo que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas Colombianas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe valorarse.

Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la alteralidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina "cultura organizacional". Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

Fundamentos Teóricos del Liderazgos

Definición y Naturaleza:

El Liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo" (*ROBBINS, Stephen. (2.000) P.280*)

. Cabe destacar que la razón de ser; del liderazgo en las empresa en estos tiempos tan complejos, inciertos y sorprendentes como el actual es, en opinión de la autora de esta investigación, orientar y comprometer a todos y cada uno de los miembros de la organización con la estrategia que tenga la empresa y conseguir que ésta se implante con éxito.

Sin embargo hoy, las empresas están sujetas a retos de innovación, atracción y retención de clientes y ejecución de modelos de negocio flexibles que precisan de equipos y recurso humano altamente competentes y excelentemente, orientados a resultados y con espíritu ganador; con, sin o a pesar del entorno.

- Líder.

Líder es aquella persona que innova, es original, desarrolla, se centra en las personas, inspira confianza, tiene una perspectiva a largo plazo, pregunta qué y por qué, no pierde de vista el horizonte, es dueño de sus actas y hace lo que tiene que hacer” (HINDZEY, G y Aronson, E. New York (1998) Pág. 486)

El líder para la empresa es como una brújula pues marca permanentemente la verdadera dirección hacia la cual dirigirse, es creativo, rompe lo establecido, cambia reglas, normas y las formas tradicionales de hacer las cosas, la misión básica de todo Líder es de dirigir a un grupo hacia metas deseadas y propuestas, entre dos variables: Saben motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas y son capaces al mismo tiempo de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos. (Casares Arrangoiz, David (1996) Pág. 27).

Sin embargo cabe señalar, que un buen líder debe cumplir con los siguientes atributos: según consultas realizadas en sitios Web sobre “Liderazgo” *El liderazgo(www.Geoogle.com)*

qIntegro, Motivador, Creativo, Trasciende a los demás, Origina, auténtico, Inspira y organiza, Busca el bien común, Trabaja en equipo, Comprometido, Responsable, Ejemplar, carismático, Trabaja a largo plazo, Emprendedor Agente de cambio: Busca la mejora continua, Alta vocación de servicio, Excelente comunicador.

Características de un Líder

El líder es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad, más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo. Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, "el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica".

- Liderazgo

“Es el proceso interpersonal en virtud del cual los gerentes influyen en los empleados para llevar a cabo metas establecidas de tareas” (HINDZEY, G y Aronson, E. *New York* (1985). Pág. 486)

“Es el proceso de mover a un grupo o grupos de personas hacia alguna dirección a través de medios no coercitivos”. (*Casares Arrangoiz, David 1996 Pág. 27*).

Chiavenato, Idalberto (2000), define el liderazgo “como una influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo”.

Estilo de Liderazgo

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los Estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Se han usado muchos términos para definir los Estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres Estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

Líder Autocrático

Se define “como una persona que da órdenes y espera su cumplimiento, es dogmático e impositivo y que dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos” (*KOONTZ Donnel Administración 8va edición (1.985) Pag.564*)

Los líderes autocráticos se pueden considerar en algunos casos como benevolentes ya que escuchan las opiniones de sus subalternos antes de una toma de decisiones, pero la decisión le pertenece a él.

Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o

puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Líder Participativo

Es aquel que “consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación” ”(*KOONTZ Donnel Administración 8va edición (1.985) Pag.564*)

Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal

Es cuando el “líder utiliza muy poco su poder, si es que lo hace y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia”. *KOONTZ Donnel Administración 8va edición (1.985) Pág.564*)

Permite que sus subordinados fijen sus metas y como lograrlas, les proporciona la información para facilitarles el trabajo.

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo

que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos Estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos Estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso.

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los Estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos Estilos. "Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el gerente tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

El liderazgo como función dentro de la organización

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus

actividades hacia objetivos , y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo .

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.

Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, " el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamente la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

Planteamiento más reciente del liderazgo

Para los últimos años se encuentran los siguientes Planteamiento:

- Teoría de la Atribución del Liderazgo

Señala que el liderazgo simplemente es una atribución, que la gente asume acerca de otros individuos. Usando el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como poseedores de características como inteligencia, personalidad desenvuelta, habilidades verbales vehementes, audacia y determinación, comprensión e industriocidad. De igual manera se ha encontrado que, el líder alto-alto (alto tanto en estructura de inicio como en consideración) es consistente con las atribuciones que describen a un buen líder. Esto es, a pesar de la situación, un estilo de liderazgo alto-alto tiende a ser percibido como lo mejor. A nivel organizacional, el marco de la atribución da razón de las condiciones bajo las cuales la gente usa el liderazgo para explicar los resultados organizacionales.

Estas condiciones son los extremos en el desempeño organizacional. Cuando una organización tiene un desempeño ya sea extremadamente positivo, la gente está dispuesta a establecer atribuciones del liderazgo para explicar el desempeño. Esto ayuda a explicar la vulnerabilidad de los directores generales cuando sus organizaciones sufren un severo revés financiero, a pesar de que ellos no tuvieron nada que ver con ello. También explica por qué estos directores tienden a obtener el crédito por los resultados financieros extremadamente positivos, una vez más, a pesar de los resultados financieros extremadamente positivos, una vez más, a pesar de que no haya contribuido, a ello en lo absoluto.

- **Teoría del Liderazgo Carismático**

Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido, en su mayor parte, a identificar aquellos comportamientos que diferencian a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticas.

Diversos autores han tratado de identificar las características personales de líderes carismáticos. Robert House (conocido como el camino a la meta) identificó tres: extremadamente seguro de sí mismo, dominante y con una fuerte convicción en sus creencias. Warren Bennis, después de estudiar a 90 de los líderes más eficaces y exitosos de Estados Unidos que poseía cuatro aptitudes en común: tenía una visión o sentido del propósito apremiante; podía comunicar esa visión en términos claros que sus seguidores pudieran identificar rápidamente; demostraban consistencia y enfoque en la realización de su visión, y conocían sus propias fortalezas y las capitalizaban. Entre sus conclusiones, ellos proponen que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta, son percibidos como poco convencionales, son asertivos y seguros de sí mismos, y son tenidos como agentes del cambio radical más que como administradores del statu quo.

Recientemente la atención ha sido enfocada a tratar de determinar como los líderes carismáticos en realidad influyen en los seguidores. El proceso empieza con el líder articulando una visión interesante. Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización.

El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrán lograrlas. Esto incrementa la autoestima y la seguridad en sí mismo del seguidor. A continuación, el líder trasmite mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten. Finalmente, el líder carismático hace auto sacrificios y se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicciones acerca de la visión.

El liderazgo carismático podría no siempre ser necesario para lograr altos niveles de desempeño del empleado. Sería más apropiado cuando la tarea de los seguidores tuviera un comportamiento ideológico. Esto podría explicar por qué, cuando los líderes carismáticos emergen, es más probable que se den en política, religión, en tiempos de guerra o cuando una compañía esta introduciendo un producto radicalmente nuevo o enfrentando una crisis que amenaza su existencia. Tales condiciones tienden a involucrar intereses ideológicos.

- Liderazgo Transaccional versus el transformacional

Los líderes transaccional guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea, al igual existe otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización, quien es capaz de tener un profundo y extraordinario efecto a sus seguidores.

El liderazgo transaccional y el transformacional no deberían, sin embargo, ser vistos como métodos opuestos para lograr que se hagan las cosas. El liderazgo transformacional se desarrolla por encima del liderazgo transaccional produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados que van mas allá de lo que ocurriría

con un enfoque transaccional solamente. Por otra parte, el liderazgo transformacional es más que carisma. “el líder puramente carismático podría querer que los seguidores adoptaran su propia visión del mundo y no ir más allá; el líder transformacional tratará de mezclar en los seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista ya establecidos sino de vez en cuando aquellos establecidos por el líder.

La evidencia que sustenta la superioridad del liderazgo transformacional sobre la variedad transaccional es abrumadoramente impresionante. Por ejemplo, numerosos estudios con oficiales estadounidenses, canadienses y alemanes mostraron, en todo nivel, que los líderes transformacionales fueron evaluados como más eficaces que sus contrapartes transaccionales.

En resumen, la evidencia total indica que el liderazgo transformacional está más fuerte correlacionado con tasas menores de rotación, alta productividad y más alta satisfacción del empleado que el liderazgo transaccional.

- Liderazgo Visionario

Se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora. Esta visión, si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra.

Una revisión de varias definiciones encuentra que una visión difiere de otras formas de dirección de diferentes maneras. Una visión contiene imágenes claras y precisas que ofrecen una forma innovadora de mejorar, que reconoce y toma como base las tradiciones y se conecta con las acciones que la gente puede realizar para llevar a cabo el cambio. La visión llega hasta las emociones y la energía de la gente.

Las propiedades clave de una visión parecen ser posibilidades inspiradoras que están centradas en el valor, son realizables y poseen imágenes y articulación superiores. Las visiones deben ser capaces de crear posibilidades que sean

inspiradoras, únicas y que ofrezcan un nuevo orden que puedan producir un distintivo organizacional. Una visión puede fracasar si no ofrece una visión perspectiva del futuro que sea clara y demostrablemente mejor para la organización y sus miembros. Las visiones deseables ajustan los tiempos con las circunstancias y reflejan la singularidad de la organización. La gente en la organización también debe creer que la visión se puede lograr. La visión debe ser percibida como desafiante y sin embargo posible. Las visiones que tienen una clara articulación e imágenes poderosas son más fácilmente abrazadas y aceptadas.

Transición de las Teorías del Liderazgo

Dentro de ellas se encuentran las siguientes, las cuales son:

√ **Teorías de los rasgos de personalidad**

Son las teorías más antiguas respecto del liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distinta de la personalidad. Según estas teorías, el líder, es aquel que posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas.

Así, el líder presenta características marcadas de personalidad a través de las cuales puede influir en el comportamiento de las demás personas. Las teorías de los rasgos parten del supuesto que ciertos individuos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar futuros líderes potenciales, como también para evaluar la eficiencia del liderazgo.

Los rasgos de personalidad que definen al líder comúnmente mencionados son los siguientes:

Rasgos físicos: Energía, apariencia y peso

Rasgos intelectuales: Adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y auto confianza

Rasgos sociales: Cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa

Rasgos relacionados con la tarea: impulso de realización, persistencia e iniciativa

En resumen, según las teorías de los rasgos de personalidad, un líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y decisivo para tener mejor condición para dirigir con éxito.

√ **Teorías del Comportamiento**

Estas teorías proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.

Existen cuatro teorías del comportamiento del liderazgo; entre estas:

- Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio
- Los estudios de la Universidad de Michigan
- La Matriz Gerencial
- Los Estudios Escandinavos

- **Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio**

La más amplia y repetida de estas teorías provino de una investigación que empezó en la Universidad Estatal de Ohio; en donde los investigadores buscaron identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Empezando con más de mil dimensiones, eventualmente redujeron la lista a dos categorías que explicaban sustancialmente la mayoría de los comportamientos de liderazgo descrito por los subordinados.

- **Los estudios de la Universidad de Michigan**

Los estudios sobre el liderazgo llevados a cabo en el centro de Investigación de encuestas de la Universidad de Michigan al mismo tiempo que aquellos realizados en la universidad de Ohio, tenían objetivos de investigación similares: Ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecieran estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño.

El grupo de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento que nombraron orientación al empleado y orientación a la producción. Los líderes que

estaban orientados al empleado eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptan las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes orientados a la producción, en cambio, tendían a enfatizar los aspectos técnicos y laborales del trabajo. Su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin.

Las conclusiones a que llegaron los investigadores favorecían fuertemente a los líderes cuyo comportamiento estaba orientado al empleado. Los líderes orientados al empleado se vieron asociados con una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo.

- **La Matriz Gerencial**

Blake y Mouton desarrollaron una representación grafica de una vista bidimensional del estilo de liderazgo. Ellos propusieron una matriz gerencial basada en los Estilo de “interés por la gente” de “interés por la producción”, la cual representa esencialmente las dimensiones de la Ohio State sobre la consideración y la estructura de inicio o las dimensiones de Michigan sobre la orientación al empleado o la orientación a la producción.

La matriz Gerencial, tiene nueve posiciones a lo largo de cada eje, lo cual crea 81 posiciones diferentes en las cuales podrían caer el estilo del líder.

Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de Ohio State, se elaboro una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes Estilo de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1 9,1 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5) ver figura Nro.1

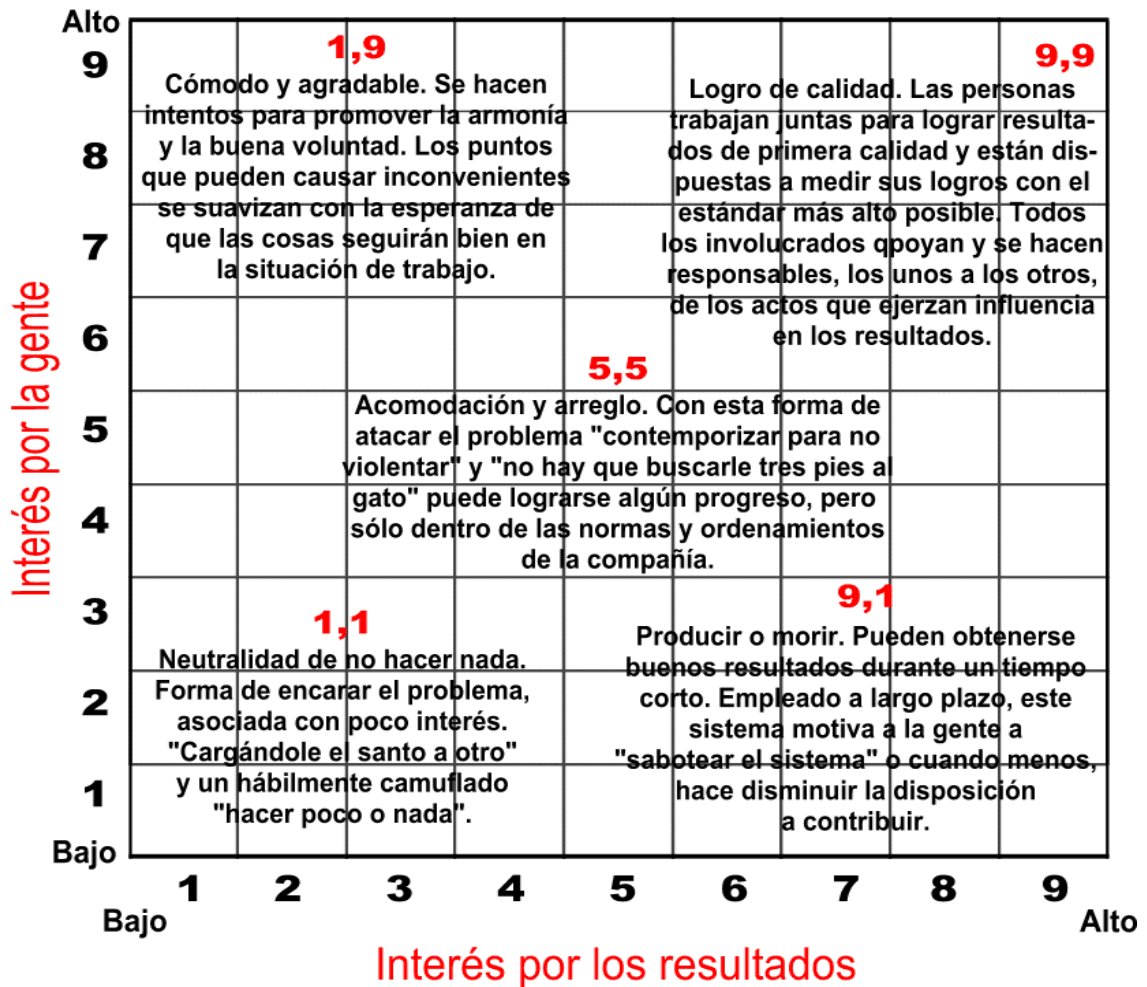


Figura Nro.1

Este método no muestra los resultados producidos sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados. Es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo, y de ver como se comparan un estilo con otro; identifica los intereses del líder y le facilita ver cómo interactúan los dos intereses.

Cinco de las muchas teorías o Estilos posibles de liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son las que aparecen en el centro y las cuatro esquinas de la parrilla o matriz, que se conoce con el nombre en inglés como "Grid", es decir Matriz Gerencial. Ver figura Nro 2

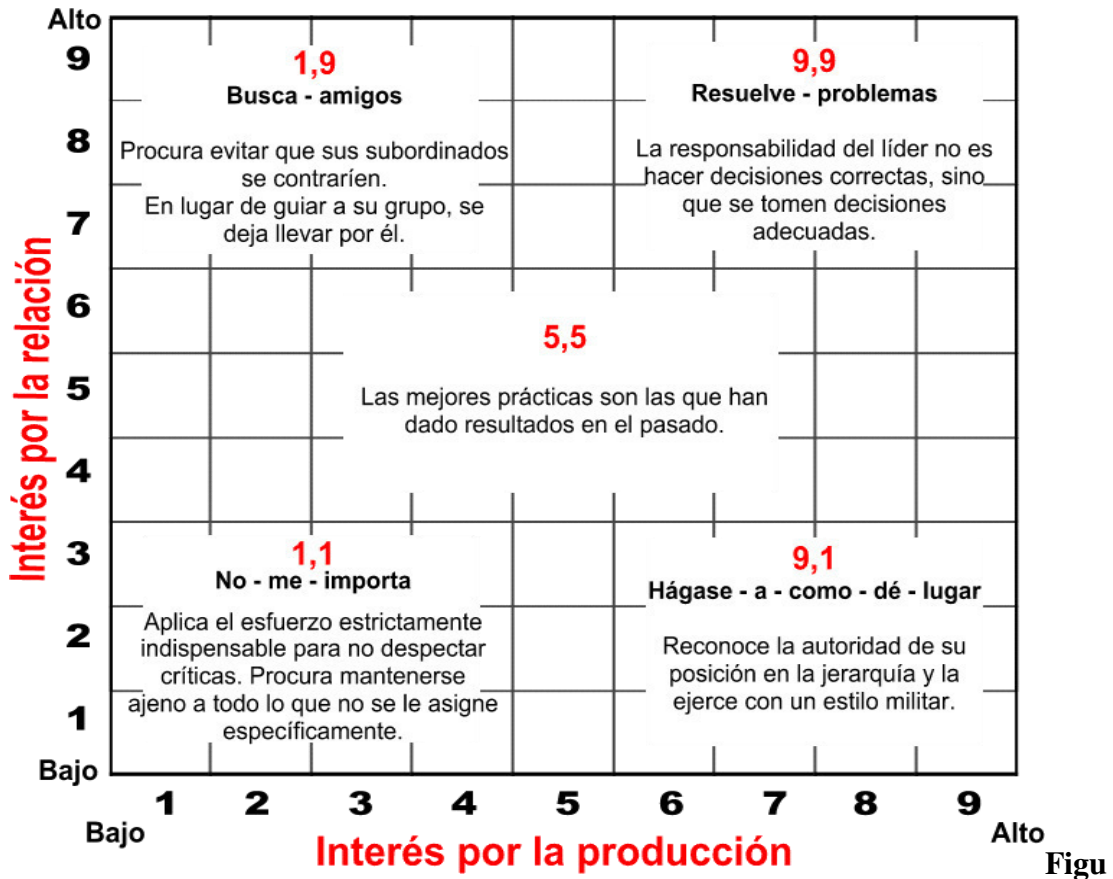


Figura Nro.2

Esta matriz conocida también como método Grid puede servir para identificar las posturas o Teorías Gerenciales, que norman la actitud y conducta de quienes están a cargo de los puestos directivos de la empresa u organización: Ver figura Nro.3

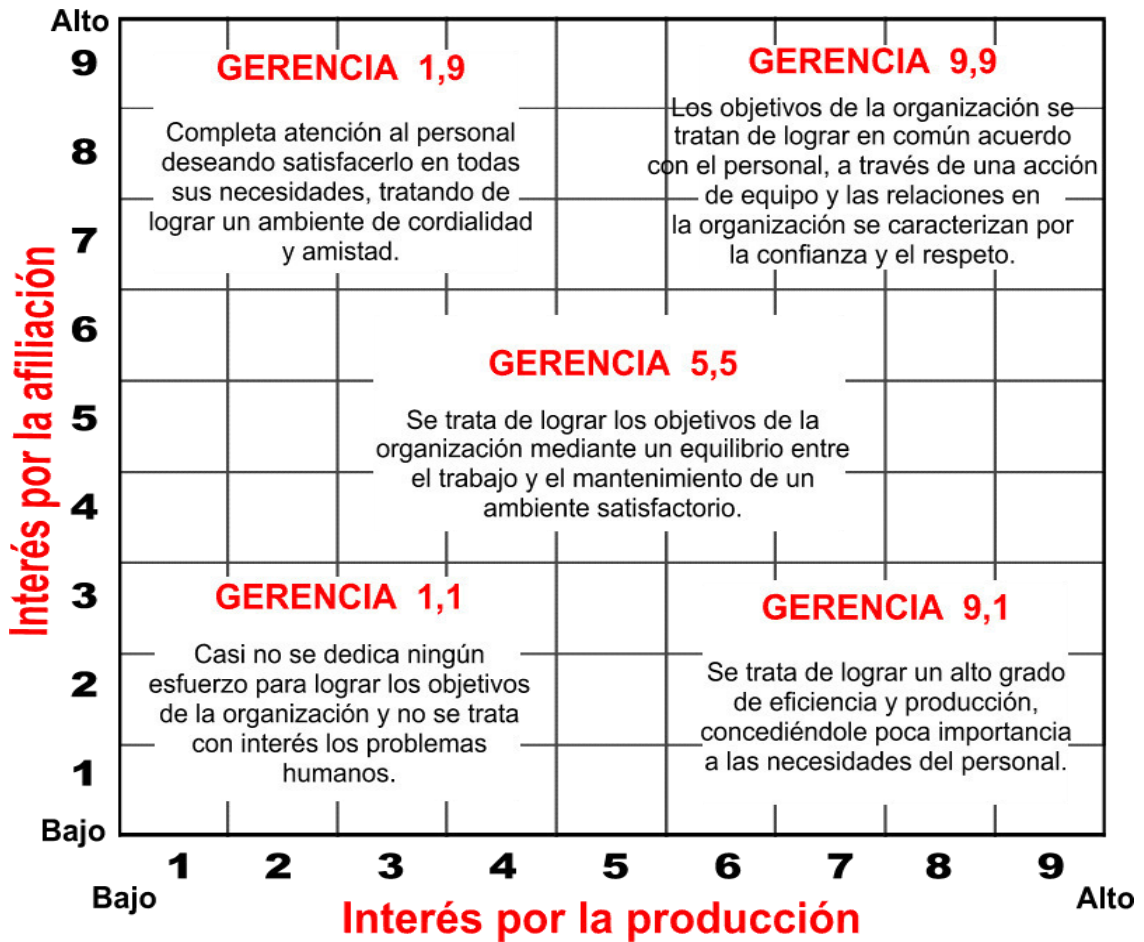


Figura Nro.3

Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9 en contraste con un estilo 1,9 (tipo club campestre) o un estilo 9,1 (tipo autoritario).

Por tal razón en la presente investigación se consideró que el método grid Gerencial ideado por Robert Blake y Jane Mouton, es el método conveniente, para llevar a cabo el estudio de los Estilos gerenciales de liderazgo utilizados por los gerentes en HIDROLLANOS C.A durante el período 2005-2006

- **Los Estudios Escandinavos**

Los tres métodos del comportamiento que acabamos de describir fueron desarrollados esencialmente entre finales de la década de los cuarentas y

principios de la década de los sesenta. Estos evolucionaron durante una época en que el mundo fue un lugar mucho más estable y predecible. En la creencia de que estos estudios no podían captar las realidades más dinámicas de hoy en día, instigadores de Finlandia y Suiza han estado reevaluando la posibilidad de que haya solamente dos dimensiones que capturen la esencia del comportamiento de liderazgo. Su premisa básica es que en un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento orientado al desarrollo. Estos son los líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas, generan y ponen en práctica el cambio.

Por ejemplo, estos investigadores escandinavos revisaron la información original de la Universidad Estatal de Ohio. Encontraron que los empleados incluyeron conceptos del desarrollo como “impulsar nuevas forma de hacer las cosas” “originar nuevos enfoques a los problemas” y “alentar a los miembros a comenzar nuevas actividades”. Pero estos conceptos, en el momento, no explicaban mucho sobre el liderazgo eficaz. Los investigadores escandinavos propusieron que tal vez esto se debía a que el desarrollo de nuevas ideas y la implementación del cambio no eran importante en aquellos días. En el ambiente dinámico de hoy día, esto podría ya no ser verdad. Así que los investigadores escandinavos han estado conduciendo nuevos estudios buscando descubrir si hay una tercera dimensión –orientado al desarrollo –que éste relacionada con la eficacia dl líder.

La primera evidencia es positiva. Usando muestras de líderes de Finlandia y Suiza, los investigadores han encontrado un fuerte apoyo para el comportamiento del líder orientado al desarrollo como una dimensión separada e independiente.

√ **Teoría de Contingencia**

Esta Conformada por las siguientes:

- **Modelo de Fiedler**

La teoría de que los grupos eficaces dependen del ajuste adecuado entre el estilo del líder para interactuar con los subordinados y la medida en la cual la situación da el control y la influencia al líder.

El primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo fue desarrollado por Fred Fiedler. Este modelo propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento, el cual llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), que se propone a medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones. Además, aisló tres criterios situacionales los cuales son; las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder que él considera pueden ser manipuladas para crear el ajuste adecuado con la orientación al comportamiento del líder. En un sentido, el modelo de Fiedler es el resultado de la teoría de las características, ya que el cuestionario CTMP es un examen psicológico simple. Sin embargo, Fiedler va significativamente más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones, relacionando su medición de la personalidad con su clasificación situacional y prediciendo de este modo la eficacia del liderazgo como función de ambas.

- **Teoría situacional de Hersey y Blanchard**

Es una teoría de la contingencia que se enfoca a en la disponibilidad de los seguidores.

Paúl Hersey y Ken Blanchard desarrollaron un modelo de liderazgo que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial.

Este modelo llamado teoría del liderazgo situacional se ha utilizado como un instrumento eficaz de entrenamiento en compañías como la mencionadas en Fortune 500: BankAmerica, Caterpillar, IBM, Mobil Oil y Xerox; también ha sido ampliamente aceptado en todos los servicios militares. Aunque la teoría ha pasado por una evaluación limitada para probar su validez.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostiene Hersey y Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores.

Este tipo de liderazgo utiliza las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: Comportamiento de tarea y relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarla en cuatro comportamientos específicos del líder: comunicar, vender, participar y delegar. Estas se describen a continuación:

- Decir (tarea alta-relación baja). El líder define los papeles y señala a la gente que, cómo, cuándo y donde hacer varias tareas. Enfatiza el comportamiento directivo
- Vender (tarea alta-relación alta). El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- Participar (tarea baja-relación alta). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar
- Delegar (tarea baja-relación baja). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

√ **Teoría del intercambio de miembro a líder**

En esta teoría los líderes crean grupo internos y grupos externos, y los subordinados con el status de grupo interno tendrán calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.

Dicha teoría sostiene que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados caen dentro del grupo externo. Ellos obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que este controla y tienen relaciones superior-subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal

De igual manera, propone que al principio de la historia de la interacción entre un líder y un subordinado específico, el primero categoriza implícitamente al subordinado como un “interno” o un “externo” y que esa relación es relativamente estable con el tiempo. No está claro de qué manera el líder escoge quien cae en cada categoría pero existe evidencia de que los líderes tienden a escoger a los miembros del grupo interno debido a que tienen características personales (por ejemplo, edad, sexo, actitudes) que son similares a las de él.

√ **Teoría del Camino a la Meta**

Sugiere que la principal función del líder es clarificar y fijar metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar el mejor camino para lograrlas y eliminar obstáculos.

La clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre las conductas y las metas. Este puede hacerlo mediante la definición de los obstáculos para el desempeño, obtención de ayuda de los miembros del grupo para fijar las metas, un pulso de las oportunidades para la satisfacción personal en el desempeño del trabajo, reducción de las tensiones y controles externos, clasificación de las perspectivas y realización de otras actividades.

Esta teoría tiene mucho sentido para el administrador, al mismo tiempo debe comprender que es necesario hacer más pruebas del modelo antes de que se pueda usar este enfoque como una guía definitiva de la acción administrativa.

√ **Modelo de la Participación del Líder**

Víctor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron un modelo de la participación del líder que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones. Reconociendo que la estructura de la tarea tiene exigencias variadas rutinarias y no rutinarias, estos investigadores sostenían que el comportamiento del

líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea. El modelo de Vroom y Yetton era normativo: proporcionaba una serie secuencial de reglas que debían respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones. El modelo era un árbol complejo de decisiones que incorporaba siete contingencias (cuya relevancia podía ser identificada mediante opciones “sí” o “no”) y cinco Estilos alternativos de liderazgo.

En fecha más reciente, el trabajo de Vroom y Arthur Jago ha dado como resultado la revisión de este modelo. El nuevo modelo conserva los mismos cinco Estilos alternativos de liderazgo, pero expande las variables de contingencia a 12, 10 de las cuales son contestadas a lo largo de una escala de cinco puntos.

El modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos podría ser posible en una situación dada: Autocrático I (AI), Autocrático II (AII), Consultivo I (CI), Consultivo II (CII) y de grupo II (GII).

Bases Legales

Las bases legales que sustentaron la presente investigación están enmarcadas en:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendientes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras.

Todo patrono o patrona garantizara a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptara medidas y creara instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Para el mejor entendimiento del presente articulo es preciso indicar que todos tenemos derecho al trabajo pero también tenemos derechos a obtener beneficios de apreciativos dentro de ella de que nuestro bienestar es uno de los factores mas importante dentro de la empresa y que nuestra existencia no debe ser menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
3. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.
4. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.
5. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los protegerá contra cualquier explotación económica y social.

Ley Orgánica del Trabajo

Artículo 16. Para los fines de la legislación del Trabajo se entiende por empresa pública o privada la unidad de producción de bienes o de servicios constituida para realizar una actividad económica con fines de lucro.

Se entiende por establecimiento, la reunión de medios materiales y de un personal permanente que trabaja, en general, en un mismo lugar, en una misma tarea, y que está sometido a una dirección técnica común, tenga o no fines de lucro.

Se entiende por explotación, toda combinación de factores de la producción sin personería jurídica propia ni organización permanente, que busca satisfacer necesidades y cuyas operaciones se refieren a un mismo centro de actividad económica.

Se entiende por faena, toda actividad que envuelva la prestación del trabajo en cualesquiera condiciones.

Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo

CAPITULO I

Disposiciones Generales

Artículo 1.- El objeto de la presente Ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Artículo 2.- El cumplimiento de los objetivos señalados en el artículo 1 será responsabilidad de los empleadores, contratistas, subsidiarios o agentes.

Artículo 3.- El Estado garantizará la prevención de los riesgos mediante la vigilancia del medio ambiente en los centros de trabajo y las condiciones con él relacionados, a

fin de que se cumpla con el objetivo fundamental de esta Ley.

Artículo 4.- Se entiende por condiciones de trabajo, a los efectos de esta Ley:

1. Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas.

2. Los aspectos organizativos funcionales de las empresas y empleadores en general, los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas, los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tienen influencias sobre él.

Artículo 5.- Se entiende por medio ambiente de trabajo, a los efectos de esta Ley:

1. Los lugares, locales o sitios, cerrados o al aire libre, donde personas vinculadas por una relación de trabajo presten servicios a empresas, oficinas, explotaciones, establecimientos industriales, agropecuarios y especiales de cualquier naturaleza que sean, públicos o privados, con las excepciones que establece esta Ley.

2. Las circunstancias de orden socio-cultural y de infraestructura física que de forma inmediata rodean la relación hombre-trabajo, condicionando la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.

3. Los terrenos situados alrededor de la empresa, explotación, establecimientos industriales o agropecuarios y que formen parte de los mismos.

Artículo 6.- A los efectos de la protección de los trabajadores en las empresas, explotaciones, oficinas o establecimientos industriales o agropecuarios, públicos y privados, el trabajo deberá desarrollarse en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de los trabajadores y en consecuencia:

1. Que garanticen todos los elementos del saneamiento básico.

2. Que presten toda la protección y seguridad a la salud y a la vida de los trabajadores contra todos los riesgos del trabajo.

3. Que aseguren a los trabajadores el disfrute de un estado de salud física y mental normal y protección adecuada a la mujer, al menor y a personas naturales en condiciones especiales.

4. Que garanticen el auxilio inmediato al trabajador lesionado o enfermo.

5. Que permitan la disponibilidad de tiempo libre y las comodidades necesarias para la alimentación, descanso, esparcimiento y recreación, así como para la capacitación técnica y profesional.

Parágrafo Uno: Ningún trabajador podrá ser expuesto a la acción de agentes físicos, condiciones ergonómicas, riesgos psico-sociales, agentes químicos, biológicos o de cualquier otra índole, sin ser advertido por escrito y por cualquier otro medio idóneo de la naturaleza de los mismos, de los daños que pudieran causar a la salud y aleccionado en los principios de su prevención.

Parágrafo Dos: Quien ocultare a los trabajadores el riesgo que corren con las condiciones y agentes mencionados en el parágrafo anterior o tratare de minimizarlos, creando de este modo una falsa conciencia de seguridad, o que de alguna manera induzca al trabajador hacia la inseguridad queda incurso en las responsabilidades penales respectivas con motivo de la intencionalidad y con la circunstancia agravante del fin de lucro

Análisis: esto explica que todo trabajador tiene derecho a poseer un buen acondicionamiento tanto físico como mental, en la empresa de manera que este permita un desarrollo productivo eficaz para la organización

MARCO CONCEPTUAL

Definición de Términos

Administración

“Se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas; el cual se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio”
(Robbins, Stephen. 2.000. p.360)

Autoridad

“Es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un jefe y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta con la que el jefe o patrono esta en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual”
(Robbins, Stephen. 2.000. p.325)

Comunicación

“Es un medio del cual dos o mas personas pueden intercambiar frases a través de un proceso en el cual se ven relacionados el emisor que es la persona que envía el mensaje, el receptor que es la persona que lo recibe y que a su vez se vuelve emisor, el cual lo mandan a través de un canal por medio de códigos”
(Robbins, Stephen. 2.000. p.325)

Clima Organizacional

“Es un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”.(Robbins, Stephen) 2.000. p.205)

Empresa

“Es un conjunto de recursos humanos, técnicos y materiales que se conjugan para lograr un fin determinado (Fines de lucro)” (Panerota Zworykin 1.998 p.580)

Empresa Hidrollanos C.A

Es una empresa sólida y eficiente cuyo propósito fundamental es suministrar el servicio de Agua Potable y Saneamiento a toda la población del Estado Apure (Administración, Operación, Mantenimiento, Ampliación y Reconstrucción de los Sistemas de Recolección, Tratamiento y disposición de Aguas Residuales. (Autor)

Estrategias

“Son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada” (H Koontz , 1.999 p.40)

Gerente

“Persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están”. (Chiavenato Hidalberto, 2.000 p.370)

Gerencia

“Consiste en crear y conservar un ambiente adecuado de trabajo para que el grupo de personas puedan trabajar eficientemente”. “El gerente está obligado a tomar medidas que permitan que cada individuo dentro del grupo contribuyan en la mejor forma posible en la obtención de estos objetivos”. (*Chiavenato Hidalberto, 2000 p.340*)

Líder

“Es la persona que trabaja con un equipo e influye en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden, alcanzar un objetivo común. Un verdadero Líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la empresa”. (*Casares Arrangoiz, David 1996 P.23*).

Líder Autocrático

“Se define como una persona que da órdenes y espera su cumplimiento, es dogmático e impositivo y que dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos” (*Casares Arrangoiz, David 1996 p.23*).

Líder Democrático

“Es aquel que “consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación” (*Casares Arrangoiz, David 1996 p.23*).

Líder Liberal (Laissez-Faire)

“Es cuando el líder utiliza muy poco su poder, si es que lo hace y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia, el cual Permite que sus subordinados fijen sus metas y como lograrlas, les proporciona la información para facilitarles el trabajo”. (*Casares Arrangoiz, David 1996 p.23*).

Lideres Transaccionales

“Individuos que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y los requerimientos de la tarea” (*Robbins, Stephen. 2.000. p 230*)

Lideres Transformacionales

“Individuos que proporcionan consideración individualizada y estimulación intelectual, y además poseen carisma”. (*Robbins, Stephen. 2.000. p.230*)

Liderazgo

“Es el proceso de mover a un grupo o grupos de personas hacia alguna dirección a través de medios no coercitivos.” (*Casares Arrangoiz, David 1996 p. 27*).

Liderazgo Carismático

“Es donde los seguidores establecen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan ciertos comportamientos”. (*Chiavenato Hidalvert, 2000 p.84*)

Liderazgo Visionario

“Es la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora” (*Chiavenato Hidalvert, 2000 p.84*)

Matriz Gerencial

“Es una rejilla de nueve por nueve que describe 81 Estilos diferentes de liderazgo.” (*Robbins, Stephen. 2.000.p.245*)

Moral

“Es el conjunto de hechos psicológicos, facultades y tendencias habituales del hombre hacia la práctica de las buenas costumbres”. (*Goncalves, Alexis. 2000 p. 220*)

Normas

“Conjunto de leyes, decretos, directivas, códigos, ordenanzas y acuerdos, que rigen el funcionamiento institucional de una empresa ”...*Goncalves, Alexis. 2000 p.224*)

Objetivos

“Son los logros que se pretenden conseguir en una empresa, y cuya medida de consecución sirve para valorar el rendimiento alcanzado ”...(*Robbins, Stephen. 1998 P.530*)

Organización

“Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una institución o empresa en forma tal que puedan lograr los objetivos establecidos de una manera eficiente” (*Stoner y Freeman, 1.998 p.9*).

Recursos humanos:

“Es el departamento de una organización encargado de asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y a adaptarse a las nuevas situaciones que se presenten en la empresa” (*Cantú, 2002 p.320*)

Reglas

“Es un conjunto de valores combinados que, al cumplirse determinadas condiciones, lanza la ejecución de acciones establecidas previamente” (*Hampton, R David. 1989 p.790*)

Teorías

“Son un conjunto de conceptos, definiciones y proposiciones relacionadas entre sí, que presentan un punto de vista sistemático de fenómenos especificando relaciones entre variables, con objeto de explicar y predecir los fenómenos” (*Panerota Zworykin 1.998 pP.580*)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Naturaleza de la Investigación

Hernández, y otros (1.999), señalan que el tipo de investigación se “Refiere al alcance que puede tener una investigación científica” (p. 75); de acuerdo a esto la presente investigación es exploratoria, diseño de campo y descriptiva.

Exploratorio

Según *Hernández y Otros (1.999)*, “ Los estudios exploratorios se efectúan normalmente, cuando el objeto es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (p.59). En tal sentido, es una investigación de tipo exploratorio, debido a que el objeto de estudio no ha sido abordado en esta institución anteriormente, así mismo los resultados de la investigación pueden servir de apoyo a futuros trabajos sobre este tema.

Diseño de Campo

Según *Arias (Febrero 2006)*, “Las investigaciones de campo consisten en la recolección de datos directamente de la realidad, donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”(p.50). En razón de ello es de diseño de campo debido a que se emplean fuentes primarias, que el investigador recaba directamente de la realidad.

Descriptiva

Acota, Arias (Febrero 2006), “Los estudios descriptivos miden de forma independiente y aún cuando no se formulen hipótesis las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de la investigación”(p 48). Según lo anterior, la investigación que nos ocupa es de tipo descriptivo, debido a que busca especificar las características e intereses del estilo de liderazgo utilizado por los gerentes que laboran en Hidrollanos C.A para el período establecido en el planteamiento del problema, lo cual juega un papel muy importante, ya que se conocieron directamente las situaciones dadas en cada gerencia en particular.

Sistemas de Variables

El sistema de variables estuvo dado por el comportamiento de los distintos Estilo de liderazgo ejercidos por los gerentes en las dimensiones: Poder, Autoridad, estructura, diferenciación, reglas, normas, metas, objetivos, realimentación, crítica, moral y cohesión

(Cuadro N°1)
Operacionalización de Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Estilo de Liderazgo	Poder y autoridad	Reuniones y ordenes	1.1-1.2-1.3- 1.4-1.5-1.6- 1.7-2.1-2.2- 2.3-2.4-2.5- 2.6-2.7
	Reglas y normas	Calidad y conflictos	3.1-3.2-3.3- 3.4-3.5-3.6- 3.7-9.1-9.2- 9.3-9.4-9.5- 9.6-9.7
	Metas y Objetivos	Innovación y objetivos	4.1-4.2-4.3- 4.4-4.5-4.6- 4.7-5.1-5.2- 5.3-5.4-5.5- 5.6-5.7
	Realimentación y critica	Comunicación y evaluación de desempeño	6.1-6.2-6.3- 6.4-6.5-6.6- 6.7-10.1- 10.2-10.3- 10.4-10.5- 10.6-10.7
	Estructura y diferenciación	Descripción del trabajo y delegación	7.1-7.2-7.3- 7.4-7.5-7.6- 7.7-8.1-8.2- 8.3-8.4-8.5- 8.6-8.7-
	Moral y cohesión	Compromiso, espíritu de equipo.	11.1-11.2- 11.3-11.4- 11.5-11.6- 11.7-12.1- 12.2-12.3- 12.4-12.5- 12.6-12.7-

Fuente: La autora

Población y Muestra

Población

Arias, (2006), señala: “La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán validas las conclusiones que se obtenga a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) a los cuales se refieren la investigación”

Tomando en consideración lo expresado por los prenombrados autores y a los efectos del presente estudio, la población estuvo constituida por Cincuenta y Siete (57) empleados pertenecientes al Sistema I San Fernando de la Hidrológica los Llanos. Conformado por (7) Siete gerentes (Nivel Gerencial), 50 Cincuenta profesionales y técnicos que conforma la nomina de personal que labora en la Hidrológica.

Muestra

Es un sub-conjunto de la población, el cual debe tener dos cualidades básicas: ser significativas y ser representativas.

La significativa de la muestra viene a dada en la medida en que su tamaño es directamente proporcional al tamaño de la población.

La representativa es la cualidad de la muestra de contener las mismas características que tiene la población.

Según *Hernández S. y otros (1.998, p.207)* señalan que la muestra “es en esencia, un Subconjunto de la población. Es decir un sub-conjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”

Existen dos tipos de muestras: La probabilística y no probabilística

De acuerdo a la selección de la muestra en la investigación que se llevó a cabo es la no probabilística.

De acuerdo a *Hernández S y otros (1.998, p 207)* la no Probabilística “señala que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra”

También el citado autor señala La ventaja de una muestra no probabilística es su utilidad para un determinado diseño de estudio, que requiere no tanto de una “representatividad” de elementos de una población si no de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas Características especificadas previamente en el planteamiento del problema. (p 233)

Este tipo de muestra se utiliza en estudios exploratorios, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información y no la cantidad y estandarización.

Para efecto de este trabajo la muestra estuvo representada bajo un estudio cesado a siete Gerentes (7) y Cincuenta (50) empleados del total de la nomina del personal de Hidrollanos C.A Zona I Sistema San Fernando

Cuadro N° 2

Gerentes	Personal de Apoyo	Total de la Muestra
7	50	57

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Hernández S.- y otros señalan (2.000, p. 234,) Señalan que son “la recolección de todos los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación”

De igual manera señalan los autores que recolectar los datos implican tres actividades estrechamente vinculadas entre sí: seleccionar y aplicar el instrumento de medición y preparar los resultados de esas mediciones.

La técnica de recolección de datos, se llevó a cabo mediante la aplicación de dos (2) instrumentos tipo cuestionario a la muestra objeto de estudio y mediante la consulta de fuentes bibliográficas especializadas en cuanto a las teorías y Estilo de

liderazgo, así como también, el desempeño del gerente como líder organizacional.

Se aplicó a los Gerentes de la Hidrológica del Estado Apure que desempeñan los cargos de: Gerente General, Administración, Operaciones, Planificación y presupuesto, comercialización, gestión Comunitaria y técnico, con la finalidad de recaudar la mayor información de la alta gerencia, mediante el cual se obtuvieron contendrá aspecto relacionados con las funciones que cumplen cada uno de ellos en la dirección del personal a su cargo y a la vez se puede conocer sus características o Estilo de liderazgos empleados

El cuestionario numero dos.(2) se aplicó a Cincuenta (50) profesionales y técnicos, con la finalidad de obtener toda la información respecto a las actividades requerida para su posterior análisis; tales como las metas, objetivos, innovación, comunicación, motivación, autoridad, poder, evaluación de desempeño, cohesión, compromiso entre otros aspectos relacionados con su actuación en el área donde se desempeña.

Cada cuestionario se aplicó individualmente a fin de obtener la información con un mayor grado de confiabilidad; su principal finalidad fue la de identificar el estilo de liderazgo utilizado por los Gerentes de la hidrológica del Estado Apure.

Para la validez del contenido del instrumento se solicitó la colaboración de tres profesionales: un (1) especialista en el área de gerencia, uno (1) en recursos humanos y un (1) especialista en metodología, quienes de acuerdo a la técnica juicio de expertos, opinaron sobre la adecuación, la utilidad y la representatividad del instrumento para determinar su pertinencia con los aspectos de contenido considerados en el mismo, realizaron las observaciones a los ítems del instrumento las cuales sirvieron para elaborar su versión definitiva .

También se definieron previamente las Características o eventos que se pretendieron medir y detallar cada uno de sus indicios a través de la tabla de operacionalización.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Toda investigación requiere de validez y confiabilidad del instrumento, es decir, “conocer el grado en que un instrumento mide lo que supone este midiendo” (Ary, Jacobs y Razavich, 1986, p. 203); en este sentido dicha validez fue determinada en contenido, para lo cual se hizo un análisis crítico de las preguntas de los cuestionarios aplicados y sometida a juicio de expertos en la materia, quienes juzgaron el contenido de los reactivos (ítems) en relación a la variable en estudio

Con el propósito de determinar la precisión con la cual el instrumento midió la variable estilo de Liderazgo, en sus dimensiones: Poder y autoridad, estructura y diferenciación, reglas y normas, metas y objetivos, realimentación y crítica, moral y cohesión, el instrumento se aplicó a una muestra piloto de cinco (05) sujetos escogidos al azar, quienes no quedaron incluidos en la muestra. Los datos para determinar la confiabilidad fueron procesados estadísticamente, mediante la técnica Alfa de Cronbach, con los datos que aporte la prueba piloto al cuestionario se elaboró una base de datos la cual se procesó en forma computarizada de acuerdo a la siguiente ecuación:

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

Donde:

K = Número de ítems.

Si^2 = Varianza de los puntajes de cada ítems.

ST^2 = Varianza de los puntajes totales.

1 = Constante.

Sustituyendo:

K = 12

$$S_i^2 = 38.55$$

$$S_T^2 = 200.20$$

$$\alpha = \frac{12}{11} \left(1 - \frac{38.55}{200.20} \right)$$

$$\alpha = 1.09 (1-0.19) = 1.09 (0.81)$$

$$\alpha = 0.88$$

El coeficiente obtenido fue de 0.88, valor que evidencia la precisión y estabilidad con la cual el instrumento mide la variable del estudio.

Recolección de Datos

El procesamiento de los datos se llevó a cabo de la siguiente manera:

Aplicación del instrumento numero uno (1) a los gerentes de la hidrológica de los Llanos C.A

Cada instrumento aplicado a los Siete (7) gerentes, se realizó en un lapso de 15 minutos aproximadamente

Aplicación del instrumento numero dos (2) a cincuenta (50) profesionales y técnicos que conforman la nomina del (Sistema San Fernando, Zona I) personal de la hidrológica. El tiempo estimado por persona para contestar el instrumento fue de 10 minutos aproximadamente.

Procesamiento de Datos

Organización y procesamiento de la información recolectada en cuanto al liderazgo desempeñado por los gerentes.

A partir de los datos recolectados, se elaboró las tablas de frecuencias y gráficos de valores, que se utilizaron para el análisis comparativo de los datos.

Técnica de Análisis de Datos

Una vez aplicado los instrumentos, se procedió a tabular y a cuantificar los resultados obtenidos de las respuestas dadas, en una matriz diseñada a través de un cuadro de frecuencia simple.

La matriz mostró los datos obtenidos en cada uno de los Estilo de liderazgo y a su vez permitió el diseño de otros cuadros, los cuales muestran en forma proporcional el comportamiento de la variable en sus dimensiones: poder , autoridad, estructura, diferenciación, reglas, normas, metas, objetivos, realimentación, crítica, moral y cohesión.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente Capitulo, se presentan los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de datos, los mismos se apoyan en cuadros y gráficos, con sus respectivos análisis cuantitativos y cualitativos en términos de frecuencia y porcentajes de respuestas; teniendo como finalidad facilitar la observación y el manejo de la información, tomando en cuenta los objetivos, variables e indicadores involucrados en el estudio.

En el cuestionario N° 1 cada uno de los indicadores presenta 7 planteamientos los cuales a su vez corresponden a cada estilo gerencial según el método Grid Gerencial de Robert Blake y Jane Mouton, es decir, 9.1 (estilo de mando autoridad-obediencia), 1.9 (administración tipo club campestre), paternalismo (combinación de Estilo), 1.1 (estilo de mando empobrecido), 5.5 (estilo de mando basado en el hombre-organización), oportunismo (estilo para fines personales) y el 9.9 (estilo de mando caracterizado por trabajo en equipo).

En el cuestionario N° 2 cada uno de los doce indicadores. Ordenes, reuniones, descripción del trabajo, delegación, calidad, conflicto, objetivos, innovación, evaluación del desempeño, comunicación, espíritu de equipo y compromiso; se presenta a través de un planteamiento que identifica a un estilo de liderazgo autocrático o un estilo democrático.

Los resultados a los cuales condujo la presente investigación se presentan a continuación:

Análisis de los Resultados presentados en el Cuestionario N° 1

Frecuencia y porcentaje de las respuestas aportadas por los sujetos de estudios a cada ítem en el instrumento aplicado a 07 sujetos de estudio donde se mide el estilo de liderazgo según el método Grid Gerencial.

Ítem N° 1. Ordenes

(1.1) “Las ordenes la da el jefe, aunque se oponga alguna resistencia a ella”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	02	28,50

(1.2) “Con sugerencia se mantiene el flujo de trabajo con un mínimo de razonamiento entre los miembros”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.9	07	00	00,00

(1.3) “El jefe determina las actividades que se deben llevar a cabo y las formas que deben realizarse... se espera acatamiento para el bien de todo”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Paternalismo	07	00	00,00

(1.4) “Las ordenes son mínimas...una cosa a la vez a medida que se presentan las demandas”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.1	07	00	00,00

(1.5) “Se fijan reglas adecuadas para llevar a cabo las tareas, las ordenes se suavizan”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
5.5	07	00	00,00

(1.6) “...La persona acepta sin discusión las ordenes...instrucciones detalladas sin que se permita la menos desviación”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Oportunismo	07	00	00,00

(1.7) “Se dan instrucciones claras para desempeñar las responsabilidades, todos entienden lo que hay que hacer y porque”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.9	07	05	71,5

Se muestran a continuación los resultados globales del ítem N° 1: Ordenes

Ver Cuadro N° 1.

Cuadro (N° 1): Análisis del Indicador Ordenes, Cuestionario N° 1

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	02	28,5
1.9	07	00	00,00
Paternalismo	07	00	00,00
1.1	07	00	00,00
5.5	07	00	00,00
Oportunismo	07	00	00,00
9.9	07	05	71,5

N=07=100%

Fuente: Cuadro elaborado con datos obtenidos por la autora de la Investigación.

Los resultados del cuadro N° 1, en cuanto al indicador órdenes, revelan los elementos que favorecen la tendencia del estilo 9.9 (estilo de mando caracterizado por trabajo en equipo), por obtener la mayor frecuencia absoluta y relativa. El setenta y uno coma cinco por ciento (71,5%) de la muestra, se inclinó a favor de dicho estilo, evidenciando así que en la unidad de mando se dan instrucciones claras para desempeñar las responsabilidades, todos entienden lo que hay que hacer y porque.

Ítem N° 2: Reuniones

(2.1) “Un enfoque de arriba-abajo predetermina el orden del día de las reuniones...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	00	00,00

(2.2) “Las discusión se centra en intereses personales más bien que en cuestiones de interés para el equipo de trabajo”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.9	07	00	00,00

(2.3) “Por su deseo de complacer y de evitar reprimendas, los empleados limitan su participación a los temas que el jefe señala y rara vez introducen otros temas”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Paternalismo	07	00	00,00

(2.4) “Se celebran pocas reuniones, cuando las hay, el intercambio de ideas es desanimado”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.1	07	02	28,50

(2.5) “...son una extensión de temas anteriores; de la discusión se acepta el supuesto implícito...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
5.5	07	00	00,00

(2.6) “Los empleados bajo su supervisión tienen su propia manera oculta de procurarse su progreso individual...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Oportunismo	07	00	00,00

(2.7) “Se llega a pasos de acción utilizando los recursos de todo el que tenga algo que aportar”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.9	07	05	71,50

Se muestran a continuación los resultados globales del ítem N° 2, Reuniones.

Ver Cuadro N° 2.

Cuadro (N° 2): Análisis del Indicador Reuniones.

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	00	00,00
1.9	07	00	00,00
Paternalismo	07	00	00,00
1.1	07	02	28,50
5.5	07	00	00,00
Oportunismo	07	00	00,00
9.9	07	05	71,5

N=07=100%

Fuente: Cuadro elaborado con datos obtenidos por el autora de la Investigación.

Los resultados del cuadro N° 2 en cuanto al indicador “reuniones”, revelan los elementos que favorecen la tendencia del estilo 9.9 (estilo de mando caracterizado por trabajo en equipo), por obtener la mayor frecuencia absoluta y relativa, el 71,50% de las personas se inclinó a favor de dicho estilo, evidenciando así que en las reuniones se llega a pasos de acción utilizando los recursos de todo el que tenga algo que aportar.

Ítems N° 3: Conflicto

(3.1) “Se echa mano del rango para cortar el conflicto y decidir entre puntos de vista opuestos, el desacuerdo queda oculto”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	00	00,00

(3.2) “Cuando se presenta un conflicto, los empleados acuden a aplacar los ánimos y amistar a los desavenidos”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.9	07	00	00,00

(3.3) “Aunque los empleados les agradecen cuando exponen puntos de vista discrepantes, el conflicto se ve como perturbador...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Paternalismo	07	00	00,00

(3.4) “Los empleados evitan tomar posiciones que provoquen conflictos o toman parte en los existentes”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.1	07	00	00,00

(3.5) “Cuando los empleados de la gerencia que esta a su cargo han insistido bastante en su propia posición...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
5.5	07	00	00,00

(3.6) “El conflicto se oculta o se disfraza mientras los empleados maniobran para lograr sus objetivos”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Oportunismo	07	02	28,50

(3.7) “Los puntos de desacuerdo se hacen explícitos y se identifican sus causas a fin de resolverlos”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.9	07	05	71,50

Cuadro (N° 3) Análisis del indicador Conflicto.

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	00	00,00
1.9	07	00	00,00
Paternalismo	07	00	00,00
1.1	07	00	00,00
5.5	07	00	00,00
Oportunismo	07	02	28,50
9.9	07	05	71,5

N=07=100%

Fuente: Cuadro elaborado con datos obtenidos por el autora de la Investigación.

De acuerdo a los resultados del cuadro N° 3, del indicador “conflicto”, se pudo evidenciar la tendencia del estilo 9.9 (estilo de mando caracterizado por trabajo en equipo) por obtener la mayor frecuencia absoluta y relativa del (71,50%) de la muestra, indicando que los puntos de desacuerdo se hacen explícitos y se identifican sus causas a fin de resolver los conflictos.

Ítems N° 4: Objetivos

(4.1) “Los objetivos que se imponen para obtener resultados se consideran finales”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	00	00,00

(4.2) “Se presta más interés a los que los empleados piensan y desean, que a alcanzar objetivos de alto rendimiento para el equipo”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.9	07	02	28,50

(4.3) “Se espera que los empleados acepten con entusiasmo los objetivos que les asignen”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Paternalismo	07	00	00,00

(4.4) “Los empleados que conforman la gerencia que usted representa trabajan como les parece...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.1	07	00	00,00

(4.5) “Los objetivos se acomodan a lo que los empleados estén dispuesto a aceptar”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
5.5	07	00	00,00

(4.6) “Los objetivos se describen en los términos que se cree que son los que quieren los altos niveles”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Oportunismo	07	00	00,00

(4.7) “Los empleados toman parte en fijar, revisar y evaluar los objetivos en las cuales influye su propio desempeño”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.9	07	05	71,50

Cuadro (N° 4) Análisis del indicador Objetivos.

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	00	00,00
1.9	07	02	28,50
Paternalismo	07	00	00,00
1.1	07	00	00,00
5.5	07	00	00,00
Oportunismo	07	00	28,50
9.9	07	05	71,5

N=07=100%

Fuente: Cuadro elaborado con datos obtenidos por el autora de la Investigación.

En relación al cuadro N° 4, en cuanto al indicador objetivos, los resultados revelan la tendencia del estilo 9.9 (estilo de mando caracterizado por trabajo en equipo), por obtener la mayor frecuencia absoluta y relativa, el (71,50%) de la muestra se inclinó a favor de dicho estilo, evidenciando así que en la unidad de mando los empleados toman parte en fijar, revisar y evaluar los objetivos en las cuales influye su propio desempeño.

Ítems N° 5: Innovación

(5.1) “Se opone resistencia a la sugerencia o a las nuevas ideas, y la resistencia sola se vence, si acaso, mediante un esfuerzo persistente”.

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	00	00,00

(5.2) “La aceptación de ideas tiene por objeto indicar aprecio y apoyo, si son o no son importantes es cuestión secundaria”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.9	07	00	00,00

(5.3) “Existe una actitud positiva hacia la innovación sin embargo, la realidad, las nuevas ideas no son bien recibidas”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Paternalista	07	00	00,00

(5.4) “Se aceptan nuevas ideas, pero no es probable que se lleven a la práctica”.

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.1	07	00	00,00

(5.5) “Las nuevas ideas que son aceptadas son básicamente modificaciones de las actuales maneras de hacer las cosas”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
5.5	07	02	28,50

(5.6) “Las nuevas ideas no son bien recibidas, a menos que se puedan aprovechar para llevar la posición del líder”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Oportunismo	07	00	00,00

(5.7) “La creatividad y la innovación se ven estimuladas por la disposición a experimentar”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.9	07	05	71,50

Cuadro (N° 5) Análisis del indicador Innovación.

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	00	00,00
1.9	07	00	00,00
Paternalismo	07	00	00,00
1.1	07	00	00,00
5.5	07	02	28,50
Oportunismo	07	00	00,00
9.9	07	05	71,5

N=07=100%

Fuente: Cuadro elaborado con datos obtenidos por el autora de la Investigación.

En cuanto al cuadro N° 5 e indicador innovación, los resultados demuestran favorecer la tendencia del estilo 9.9 (estilo de mando caracterizado por trabajo en equipo) por obtener la mayor frecuencia absoluta y relativa, el (71,50%) de la muestra estuvo de acuerdo con dicho estilo, manifestando que en la unidad de mando la creatividad y la innovación se ven estimuladas por la disposición a experimentar.

Ítems N° 6: Comunicación

(6.1) “La comunicación por lo general se hace en forma de ordenes o cosas que hay que hacer...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	00	00,00

(6.2) “Temas sociales o ajenas al trabajo hacen el día agradable, la discusión sobre el trabajo es incidental”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.9	07	00	00,00

(6.3) “Les dicen al personal las cosas que deben hacer, pero en forma tal que estimule su aceptación”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Paternalista	07	02	00,00

(6.4) “Los subalternos reciben la consigna por un sistema de transmisión de mensaje...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.1	07	00	00,00

(6.5) “La información se filtra o se revisa de modo que los que se dice sea consecuente...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
5.5	07	00	00,00

(6.6) “Las ideas y las opiniones la expresa la persona con cautela para no dar la impresión de que no está a tono...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Oportunismo	07	00	00,00

(6.7) “Todos los empleados están bien informados y toman parte tanto en el análisis de los problemas como en la toma de las decisiones...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.9	07	05	71,50

Cuadro (N° 6) Análisis del indicador Comunicación.

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	00	00,00
1.9	07	00	00,00
Paternalismo	07	02	28,50
1.1	07	00	00,00
5.5	07	00	00,00
Oportunismo	07	00	00,00
9.9	07	05	71,5

N=07=100%

Fuente: Cuadro elaborado con datos obtenidos por el autora de la Investigación.

Los resultados del cuadro N° 6 en cuanto al indicador comunicación, revelan los elementos que favorecen la tendencia del estilo 9.9 (estilo de mando caracterizado por trabajo en equipo) por obtener la mayor frecuencia absoluta y relativa, donde el (71,50%) de la muestra estuvo de acuerdo con dicho estilo, evidenciando así que en la unidad de mando todos los empleados están bien informados y toman parte tanto en el análisis de los problemas como en la toma de las decisiones.

Ítems N° 7: Descripción del Trabajo

(7.1) “Las responsabilidades del trabajo están compartidas”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	00	00,00

(7.2) “Se estimula al personal para que interpreten sus responsabilidades en forma que les agraden”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.9	07	00	00,00

(7.3) “Las responsabilidades las fija el jefe para asegurar el control...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Paternalismo	07	00	00,00

(7.4) “Los empleados son renuentes a ir más allá de una estrecha interpretación de las descripciones del trabajo”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.1	07	00	00,00

(7.5) “...se basan más en la tradición, en los precedentes y en las personalidades que en la naturaleza de las tareas...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
5.5	07	00	00,00

(7.6) “Los empleados están a la defensiva en sus posiciones...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Oportunismo	07	02	28,50

(7.7) “Las responsabilidades se diseñan según la naturaleza de las tareas y las capacidades de los trabajadores...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.9	07	05	71,50

Cuadro (N° 7) Análisis del indicador Descripción del Trabajo.

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	00	00,00
1.9	07	00	00,00
Paternalismo	07	00	00,00
1.1	07	00	00,00
5.5	07	00	00,00
Oportunismo	07	02	28,50
9.9	07	05	71,5

N=07=100%

Fuente: Cuadro elaborado con datos obtenidos por el autora de la Investigación.

De acuerdo a los resultados del cuadro N° 7y del indicador “Descripción del trabajo”, el mismo revela que los elementos tienden a favorecer el estilo 9.9 (estilo de mando caracterizado por trabajo en equipo) por tener la mayor frecuencia absoluta, el 71, 5% de la muestra, evidenciando así que en la unidad de mando las responsabilidades se diseñan según la naturaleza de las tareas y las capacidades de los trabajadores.

Ítems N° 8: Delegación

(8.1) “Los empelados tienen la mínima de autonomía para cumplir sus tareas...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	00	00,00

(8.2) “Los proyectos se ejecutan con base en lo que cada empelado prefiera hacer...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.9	07	00	00,00

(8.3) “La autonomía que les concede al personal se la reducen si no dan el rendimiento que se esperaba de ellos”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Paternalismo	07	00	00,00

(8.4) “Las asignaciones de tarea no se planean, se le asignan al que esté disponible”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.1	07	00	00,00

(8.5) “La asignación de proyecto es mecánica y a cada empleado se le asigna una participación equitativa...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
5.5	07	00	00,00

(8.6) “Los empleados compiten entre si por las tareas más lucrativas”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Oportunismo	07	02	28,50

(8.7) “El grado de autonomía que se concede para desempeñar las labores se ajusta a las capacidades individuales de responsabilidad e interdependencia”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.9	07	05	71,50

Cuadro (N° 8) Análisis del indicador Delegación.

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	00	00,00
1.9	07	00	00,00
Paternalismo	07	00	00,00
1.1	07	00	00,00
5.5	07	00	00,00
Oportunismo	07	02	28,50
9.9	07	05	71,5

N=07=100%

Fuente: Cuadro elaborado con datos obtenidos por el autora de la Investigación.

En cuanto a los resultados del cuadro N° 8 e indicador Delegación se pudo evidenciar, que los datos se inclinan por el estilo 9.9 (estilo de mando caracterizado por trabajo en equipo) por obtener la mayor frecuencia absoluta y relativa, el 71,50% de la muestra, esto indica que en la unidad de mando el grado de autonomía que se concede para desempeñar las labores se ajusta a las capacidades individuales de responsabilidad e interdependencia.

Ítems N° 9: Calidad

(9.1) “Se recalcan las más altas normas de calidad, los métodos utilizados para obtenerlas no son tan importantes”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	00	00,00

(9.2) “Se acatan verbalmente las normas de calidad, para que no afecten las decisiones ni acciones de los empleados...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.9	07	02	28,50

(9.3) “Las normas de calidad son ante todo un reflejo de lo que el jefe espera, y los empleados por lo general acatan las órdenes”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Paternalismo	07	00	00,00

(9.4) “Las normas de calidad casi no existe por que nunca se han establecido no se han definido”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.1	07	00	00,00

(9.5) “La actitud hacia la calidad es que las normas existentes son suficientes...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
5.5	07	00	00,00

(9.6) “La calidad se acepta como un miembro de obtener reconocimiento, los actos no reflejan un interés sincero en ella”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Oportunismo	07	00	00,00

(9.7) “El personal está absolutamente dispuesto a cumplir normas de alta calidad...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.9	07	05	71,50

Cuadro (N° 9) Análisis del indicador Calidad.

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	00	00,00
1.9	07	02	28,50
Paternalismo	07	00	00,00
1.1	07	00	00,00
5.5	07	00	00,00
Oportunismo	07	00	00,00
9.9	07	05	71,5

N=07=100%

Fuente: Cuadro elaborado con datos obtenidos por el autora de la Investigación.

De acuerdo a los resultados del cuadro N° 9 e indicador Calidad, revelan los elementos que favorecen la tendencia del estilo 9.9 (estilo de mando caracterizado por trabajo en equipo), por obtener mayor frecuencia absoluta y relativa (71,50%) de la muestra se inclinó a favor de dicho estilo, evidenciando así que en la empresa el personal está absolutamente dispuesto a cumplir normas de alta calidad, se logra y se mantiene un rendimiento superior porque todos están motivados para superarse.

Ítems N° 10: Evaluación del Desempeño

(10.1) “Las evaluaciones de desempeño se centran en puntos débiles y en deficiencias...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	00	00,00

(10.2) “Se caracterizan por elogios y por afirmaciones positiva, mientras que las equivocaciones o errores rara vez se discuten”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.9	07	00	00,00

(10.3) “Las evaluaciones del desempeño se caracterizan por elogios por las cuales siguen las instrucciones...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Paternalismo	07	00	00,00

(10.4) “Son superficiales, y no se hace un verdadero esfuerzo por profundizar en los verdaderos problemas de eficiencia”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.1	07	05	71,50

(10.5) “Las críticas se disimulan entre elogios y cumplidos”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
5.5	07	00	00,00

(10.6) “Las evoluciones del desempeño se concentran en falla que redunden en desprestigio del equipo de trabajo...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Oportunismo	07	02	28,50

(10.7) “...se basan en criterios previamente adoptados por concursos, con revisión realista de las capacidades y los puntos débiles...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.9	07	00	00,00

Cuadro (N° 10) Análisis del indicador Evaluación del Desempeño.

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	00	00,00
1.9	07	00	00,00
Paternalismo	07	00	00,00
1.1	07	05	71,50
5.5	07	00	00,00
Oportunismo	07	02	28,50
9.9	07	00	00,00

N=07=100%

Fuente: Cuadro elaborado con datos obtenidos por el autora de la Investigación.

Los resultados del cuadro N° 10 e indicador “Evaluación del Desempeño”, revelan que si inclinan por el estilo 1.1 (estilo de mando empobrecido), por obtener la mayor frecuencia absoluta y relativa, el (71,50%) de la muestra se inclinó a favor de dicho estilo, evidenciando así que en la unidad de mando, la evaluación del desempeño son superficiales, y no se hace un verdadero esfuerzo por profundizar, en los verdaderos problemas de eficiencia.

Ítems N° 11. Espíritu de Trabajo

(11.1) “Los empelados están más interesados en su propia preservación y en la protección de sus privilegios que en las actividades de todo el equipo”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	05	71,50

(11.2) “Las relaciones son cordiales y amistosas, pero esto contribuye muy poco a fortalecer el rendimiento”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.9	07	00	00,00

(11.3) “La coordinación del personal corre a cargo del gerente de área, quien los estimula para que acate lo que se les pide, con lealtad y sin quejarse”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Paternalismo	07	02	28,50

(11.4) “Es una reunión de individuos, pero no es un equipo”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.1	07	00	00,00

(11.5) “Hay un espíritu de camaradería reforzado por la idea de acomodarse para llevarse bien”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
5.5	07	00	00,00

(11.6) “Se hacen favores en la inteligencia implícita de que serán pagadas a su debido tiempo...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Oportunismo	07	00	00,00

(11.7) “La cohesión y la lealtad al grupo dan por resultados el apoyo nuestro cuando se necesita”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.9	07	00	00,00

Cuadro (N° 11) Análisis del indicador Espíritu de Equipo.

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	05	71,50
1.9	07	00	00,00
Paternalismo	07	02	28,50
1.1	07	00	00,00
5.5	07	00	00,00
Oportunismo	07	00	00,00
9.9	07	00	00,00

N=07=100%

Fuente: Cuadro elaborado con datos obtenidos por el autora de la Investigación.

De acuerdo a los resultados del cuadro N° 11 e indicador “Espíritu de equipo”, donde se revelan los elementos que favorecen la tendencia del estilo 9.1 (estilo de mando autoridad-obediencia), por obtener la mayor frecuencia absoluta dicho estilo, evidenciando así que en la unidad de mando los empleados están más interesados en su propia preservación y en la protección de sus privilegios que en las actividades de todo el equipo.

Ítems N° 12: Compromiso

(12.1) “El personal se guía más por el temor de ser tachado de desleales que por lealtad y compromisos centrados en el grupo”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	00	00,00

(12.2) “El compromiso se deriva de una apreciación de las relaciones humanas que el trabajo hace posible”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.9	07	02	28,50

(12.3) “Cuando el personal desempeña satisfactoriamente los deberes y las obligaciones que se esperan de ellos...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Paternalismo	07	00	00,00

(12.4) “Los empleados siguen trabajando en la empresa por el sueldo, prestaciones y beneficios, hay poca lealtad al éxito de la organización”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1.1	07	00	00,00

(12.5) “Este se deriva del prestigio de ser empelado activo de una buena organización”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
5.5	07	00	00,00

(12.6) “Los trabajadores se motivan para perseguir su propio provecho más bien para contribuir a las metas organizacionales o del equipo”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Oportunismo	07	00	00,00

(12.7) “El compromiso se deriva de que los empleados tienen un mismo interés en el éxito del grupo...”

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.9	07	05	71,50

Cuadro (N° 12) Análisis del indicador Compromiso.

Estilo	Muestra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1	07	00	00,00
1.9	07	02	28,50
Paternalismo	07	00	00,00
1.1	07	00	00,00
5.5	07	00	00,00
Oportunismo	07	00	00,00
9.9	07	05	71,50

N=07=100%

Fuente: Cuadro elaborado con datos obtenidos por el autora de la Investigación.

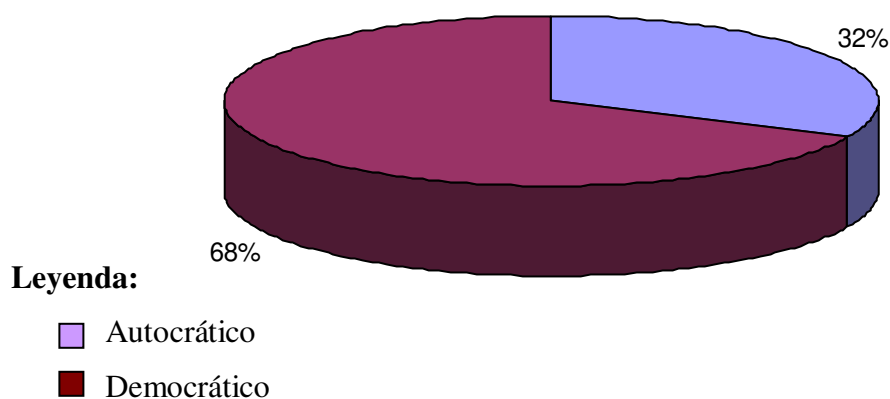
En cuanto a los resultados del cuadro N° 12 e indicador “Compromiso”, los mismos revelan que se indican por el estilo 9.9 (estilo de mando caracterizado por trabajo en equipo) por tener la mayor frecuencia absoluta y relativa el (71,50%) de la muestra, se inclinó a favor de dicho estilo evidenciando en la unidad de mando que el compromiso se deriva de que los empleados tienen un mismo interés en el éxito del grupo.

Análisis de los Resultados presentados en el Cuestionario N° 2

Cuadro (N° 1) Distribución de las Respuestas emitidas por el personal empleado según el ítems 1.

Alternativas	Frecuencia (fa)	Porcentaje %
SI	16	32
NO	34	68
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos a través del instrumento (2006)

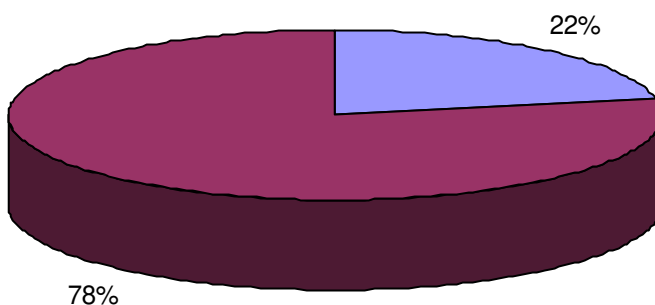


De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo observar que el 68% de los encuestados se ubicó en la alternativa “NO” se dan instrucciones claras para desempeñar las responsabilidades, pero con la oportunidad de aclarar los puntos que parezcan oscuros, todos entienden lo que hay que hacer y porque es importante, y un 32% opinó que “SI”. Esto indica que los empleados solo reciben órdenes del trabajo para asignarles trabajo de manera autoritaria.

Cuadro (N° 2). Distribución de las Repuestas emitidas por el personal empleado según el ítem 2.

Alternativas	Frecuencia (fa)	Porcentaje %
SI	11	22
NO	39	78
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos a través del instrumento (2006)



Leyenda:

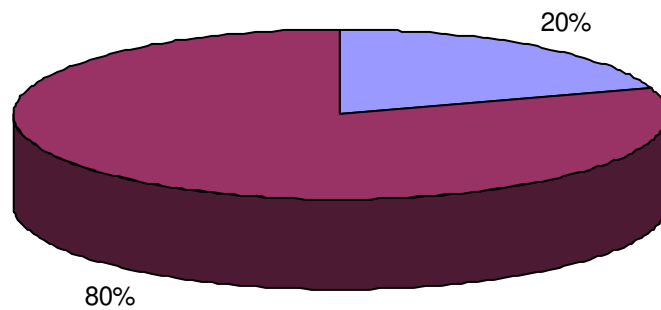
- Autocrático
- Democrático

En lo referido al ítems 2 se observó que el 78% del personal encuestado opinó que “NO” se le convoca a reuniones para tocar temas de interés al colectivo y plantear su opinión. Esto indica que en la Empresa Hidrollanos existe una dispersión organizativa lo que desfavorece la capacidad de opinar y obtener solución de los problemas que se presentan en el estudio.

Cuadro (N° 3). Distribución de las Respuestas emitidas por el personal según el ítems 3.

Alternativas	Frecuencia (fa)	Porcentaje %
SI	10	20
NO	40	80
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos a través del instrumento (2006)



Leyenda:

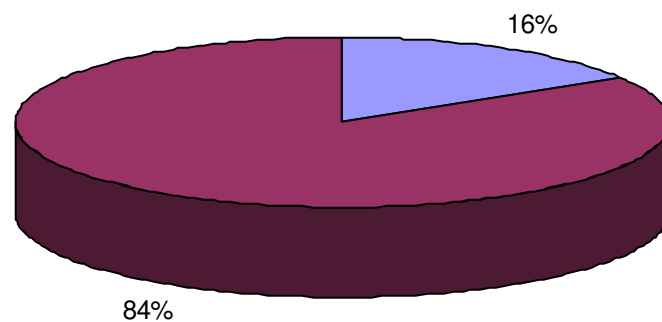
- Autocrático
- Democrático

En cuanto al ítems 3, se pudo evidenciar que el 80% de los encuestados se ubico en la alternativa “NO” los puntos de desacuerdo se hacen explicito y se identifican sus causas a fin de resolverlos, y el otro 20% señalo que “SI”. Esto indica que existe un desequilibrio en la estructura de la organización por cuanto no tratan de resolverlos que se presentan ocasionando repercusiones entre los individuos y grupos.

Cuadro (N° 4). Distribución de las Repuestas emitidas por el personal empleado según el ítem 4.

Alternativas	Frecuencia (fa)	Porcentaje %
SI	8	16
NO	42	84
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos a través del instrumento (2006)



Leyenda:

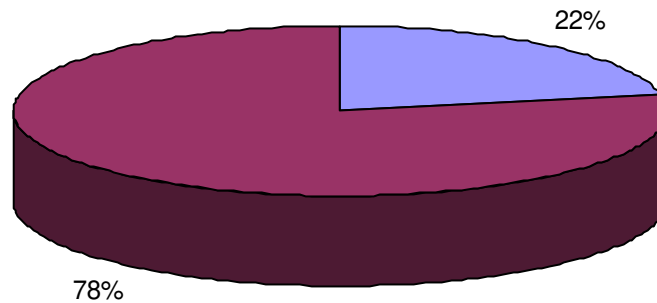
- Autocrático
- Democrático

En lo referido al ítems 4, se pudo observar que el 84% de los encuestados manifestó que “NO” es tomando en cuenta para fijar, revisar y evaluar los objetivos de la hidrológica, esto indica que el recurso humano no es considerado importante para la empresa, sabiendo que es el generador de conocimientos, esfuerzo, experiencia, habilidad para trabajar con los equipos y materiales de allí que va a depender el éxito o fracaso de las metas u objetivos planteados.

Cuadro (N° 5). Distribución de las Respuestas emitidas por el personal empleado según el ítems 5.

Alternativas	Frecuencia (fa)	Porcentaje %
SI	11	22
NO	39	78
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos a través del instrumento (2006)



Leyenda:

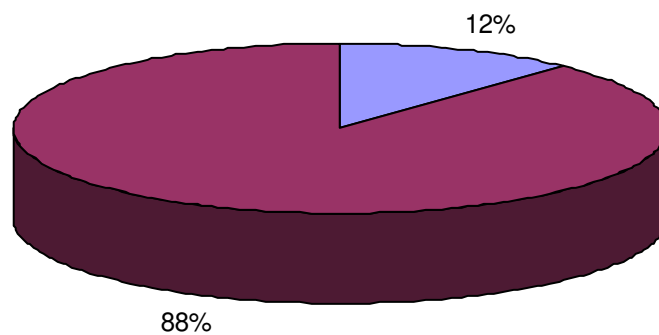
- Autocrático
- Democrático

De acuerdo al ítems 5, se pudo evidenciar que el 78% de los encuestados respondió la alternativa “NO” considera que las ideas innovadoras son aceptadas por parte del tren gerencial esto indica que las nuevas ideas no son bien recibidas ya que la creatividad y la innovación no son estimulados ni tomadas en cuenta.

Cuadro (N° 6). Distribución de las Respuestas emitidas por el personal empleado según el ítems 6.

Alternativas	Frecuencia (fa)	Porcentaje %
SI	6	12
NO	44	88
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos a través del instrumento (2006)



Leyenda:

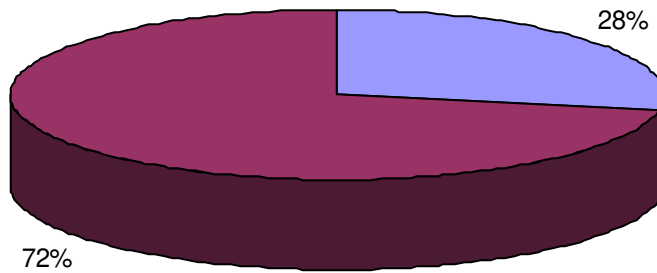
- Autocrático
- Democrático

En lo referente al ítem 6, se evidenció que el 88% de los encuestados manifestó que “NO” todos los empleados están bien informados y tomar parte tanto en el análisis de los problemas como en la toma de decisiones, las diferencias se discuten abiertamente y se analizan para llegar a una sana comprensión mientras un 12% dijo que “SI”. Estos resultados indican que el proceso de comunicación en la Empresa Hidrollanos fluye de manera descendente solamente mensajes de tareas relacionadas con objetivos, directrices, disciplina, ordenes, preguntas y políticas, que son de carácter informativo y carecen de interacción para hacer más eficiente el proceso de comunicación organizacional.

Cuadro (N° 7). Distribución de las Respuestas emitidas por el personal empleado según el ítems 7.

Alternativas	Frecuencia (fa)	Porcentaje %
SI	14	28
NO	36	72
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos a través del instrumento (2006)



Leyenda:

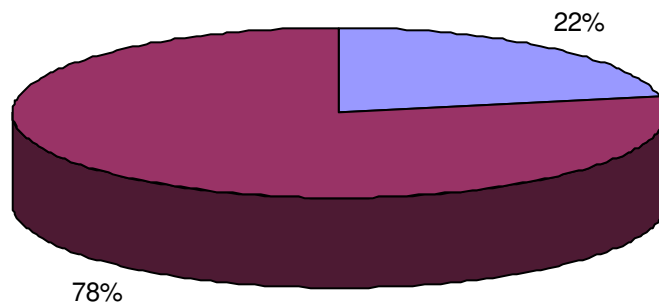
- Autocrático
- Democrático

Con relación al ítems 7, se pudo constatar que el 72% de los encuestados respondió que “NO” existe una coordinación entre los directivos y los empleados para cumplir con sus responsabilidades y un 28% se ubico en la alternativa “SI”. En este sentido es evidente que no hay una buena coordinación por cuanto las responsabilidades las fija el personal directivo para asegurar el control y los empleos están a la defensiva en sus posiciones.

Cuadro (N° 8). Distribución de las Respuestas emitidas por el personal empleado según el ítems 8.

Alternativas	Frecuencia (fa)	Porcentaje %
SI	11	22
NO	39	78
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos a través del instrumento (2006)



Leyenda:

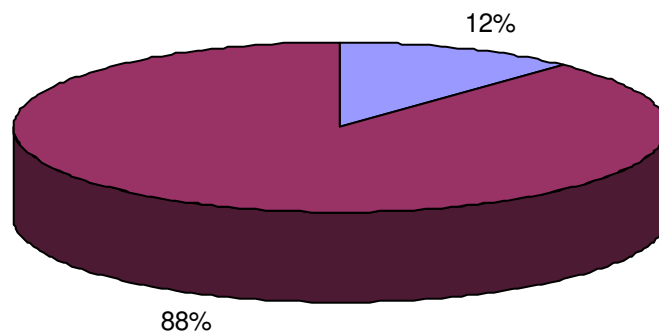
- Autocrático
- Democrático

En lo referente al ítems 8, se pudo observar que el 78% de los encuestados señalaron que “NO” se concede el grado de autonomía para desempeñar las labores y no se ajusta a las capacidades individuales de responsabilidad e interdependencia, mientras que un 22% opino que “SI”. En tal sentido los empleados tienen la mínima de autonomía para cumplir sus tareas.

Cuadro (N° 9). Distribución de las Respuestas emitidas por el personal empleado según el ítems 9.

Alternativas	Frecuencia (fa)	Porcentaje %
SI	6	12
NO	44	88
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos a través del instrumento (2006)



Leyenda:

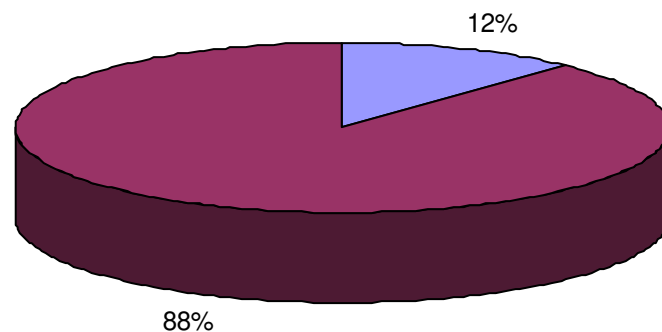
- Autocrático
- Democrático

En cuanto al ítems 9, se pudo evidenciar que el 88% de los encuestados respondió que “NO” esta motivado para cumplir normas de alta calidad, y un 12% dijo que “SI”. Esto indica que los empleados se encuentran desmotivados, puesto que en la Empresa no se ejecutan mecanismos de motivación hacia el recurso humano de una organización dan lo mejor de si mismo tienen que estar motivados y se cumplan las normas de calidad.

Cuadro (N° 10). Distribución de las Respuestas emitidas por el personal empleado según el ítems 10.

Alternativas	Frecuencia (fa)	Porcentaje %
SI	6	12
NO	44	88
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos a través del instrumento (2006)



Leyenda:

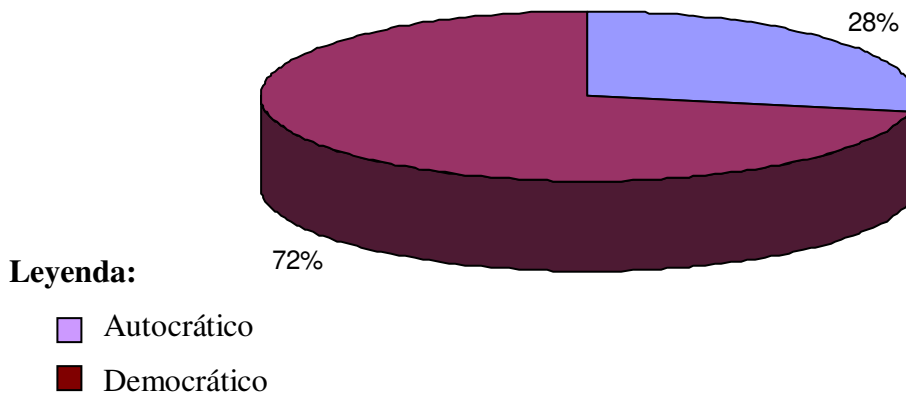
- Autocrático
- Democrático

En relación al ítems 10, se pudo detectar que el 88% de los encuestados manifestaron que la evaluación del desempeño “NO” se basa en criterios previamente adoptados por consenso, con revisión realista de las capacidades y los puntos débiles. Esto indica que en la Empresa Hidrollanos no se desarrollan mecanismos de evaluación del desempeño confiables, solo son superficiales y no se hace un verdadero esfuerzo por profundizar en los verdaderos problemas de eficiencia, ya que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, además se debe reconocer el legítimo deseo de los empleados a progresar en el ejercicio de su profesión.

Cuadro (N° 11). Distribución de las Respuestas emitidas por el personal empleado según el ítems 11.

Alternativas	Frecuencia (fa)	Porcentaje %
SI	14	28
NO	36	72
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos a través del instrumento (2006)

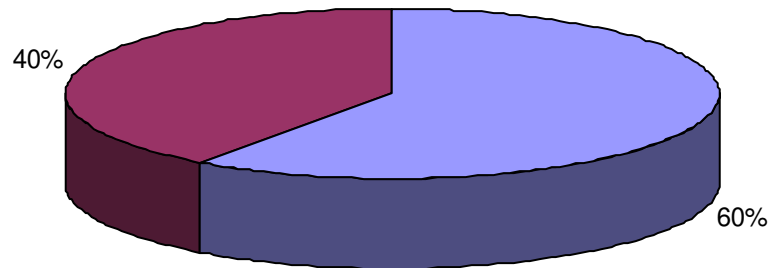


En relación al ítems 11, se evidencio de acuerdo a los resultados que el 72% de los encuestados opinaron que “NO” existe la cohesión y la lealtad al grupo dan por resultado el apoyo mutuo cuando se necesita mientras que el otro 28% señaló que “SI”. Esto indica que en la Empresa no hay espíritu de equipo, ya que solo están más interesados en su propia preservación y en la protección de sus privilegios que en las actividades de todo el equipo.

Cuadro (N° 12). Distribución de las Respuestas emitidas por el personal empleado según el ítems 12.

Alternativas	Frecuencia (fa)	Porcentaje %
SI	30	60
NO	20	40
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos a través del instrumento (2006)



Leyenda:

- Autocrático
- Democrático

En cuanto al ítems 12, se evidenció que los resultados obtenidos en un 60% manifestaron que “SI” el compromiso se deriva en que el personal tiene un mismo interés en el éxito del gerente, mientras que un 40% señaló que “NO”. Esto indica que existe poco sentido de pertenencia hacia la organización, el interés de los empleados es seguir trabajando en la Empresa por el sueldo, prestaciones y beneficios, hay poca lealtad al éxito de la organización.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En atención al análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de datos, y atendiendo a las variables estudiadas inmersas en los objetivos, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El Personal Gerencial (Directivos) de la Empresa Hidrollanos C.A. opinan que la institución se encuentra inmersa en un estilo de liderazgo 9.9 (estilo de mando caracterizado por trabajo en equipo) la realización del trabajo se debe a la dedicación plena de los empleados. La interdependencia basada en un interés común que corresponde al interés de la empresa, el cual conduce a relaciones de respeto y confianza.
- Los parámetros y criterios que aplica los principios fundamentales de la administración donde se conciben y aceptan las nuevas actitudes, percepciones, expectativas, mentalidades y habilidades de manera que se puede predecir que el escenario que envuelve esta unidad operativa es dinámica, condición necesaria para la supervivencia de la misma.
- Existe en la institución una cadena de niveles jerárquicos, donde se orienta, motiva y lideriza a los empleados para que se comporten según las expectativas de la organización, además se definen los patrones de desempeño con los estándares y emprende acciones correctivas para asegurar el logro de los objetivos.
- Por otra parte el personal subalterno (empleados) perciben que no existe un espíritu de trabajo en equipo entre los miembros de la empresa, con poco sentido de compromiso hacia la institución.

- El personal empleado manifiesta que solo reciben ordenes del jefe de manera autocrática, además existe una dispersión organizativa por cuanto el tren directivo no bajan la información que obtienen en la reuniones que realizan a menudo, lo que desfavorece la capacidad de opinar y obtener solución de los problemas que se presentan en el entorno, ocasionando un desequilibrio en la estructura de la organización al no tratar de resolver los conflictos.
- Los empleados perciben que no son considerado importante para la Empresa ya que no se le da participación en la búsqueda de solucionar la definición de objetivos y metas así mismo no se logra el respaldo y esfuerzo en el desarrollo de planes y programas por cuanto no son tomadas en cuenta sus ideas creativas y la innovación.
- El proceso de comunicación fluye de manera descendente solamente son mensajes de tareas, de carácter informativo, carecen de interacción, la falta de definición y aplicación de un estilo de liderazgo democrático y participativo en la Empresa Hidrollanos C.A. lo que representa una gran debilidad organizacional ya que no favorecen la participación colectiva así como la eficacia en los procesos comunicacionales, las decisiones que se toman en la empresa son de forma unilateral.
- Los componentes dinamizadores de la personalidad, aparecen en un alto porcentaje de la desmotivación, de igual manera, el personal no define un elevado grado de captación sobre su desempeño específico, la responsabilidad es una característica que tiene una gran aceptación, sin embargo, gran parte del personal no esta dispuesto a cooperar con otras funciones que no sean las que le concierne.
- Al personal subalterno en su mayoría no se le evalúa la eficiencia en base al desempeño realizado, considerando que cumplen la tareas y obligaciones sin embargo, la empresa no toma en cuenta los aspectos positivos del personal, además no prevalece en la institución un espíritu de trabajo en equipo, el interés de los empleados es trabajar en la empresa por un sueldo y los

beneficios sociales que se obtengan, hay poco sentido de pertenencia hacia la institución.

- Existe una gran desmotivación por parte del personal ya que en la empresa no tienen políticas para la capacitación y adiestramiento. Al igual que no reciben incentivos que los motiven a esforzarse a realizar las actividades con disposición.

Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones del estudio se permite plantear las siguientes recomendaciones:

- La Empresa Hidrollanos C.A. debe poner en práctica políticas y lineamientos que les permitan alcanzar los objetivos y mantener un estrecho intercambio con el ambiente y los empleados utilizando los medios, métodos y procedimientos mas adecuados, debidamente planeados y organizados mediante los recursos disponibles.
- Establecer en la Gerencia de la Empresa Hidrológica un estilo de liderazgo adaptativo situacional, con carácter receptivo, participativo, comunicativo y con gran sentido de lo que significa el ser humano.
- Implementar mecanismos de evaluación del desempeño al personal subalterno, a fin de diseñar programas de actualización y perfeccionamiento basado en un diagnóstico de necesidades e interés real.
- Desarrollar y fomentar un sistema de comunicación basado en medios idóneos que faciliten el flujo de información entre los gerentes y el personal subalterno de la Empresa Hidrollanos C.A.
- Implantar estrategias motivacionales basadas en los factores de satisfacción laboral presentes en los empleados de la Empresa Hidrollanos C.A. debido a

que esta le proporciona mayores beneficios derivados del logro de la satisfacción total de las necesidades y expectativas de los empleados.

- Promover la realización de talleres y reuniones con la participación del personal gerencial y subalterno con el objeto de analizar el proceso del comportamiento organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales en el rendimiento laboral del personal.
- Organizar talleres y reuniones de trabajo con el propósito de analizar los elementos básicos que conforman el trabajo en equipo con el objeto de trazar estrategias que permitan mejorar la aplicación de los diferentes niveles de la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ARIAS, F. (2000) *El Proyecto de Investigación*. Guía para su elaboración. Editorial Episteme C.A. Caracas. Venezuela
- BATISTA, E. (1999) Refinanciamiento Psicosomático de un Instrumento para Evaluar Profesionales Universitarios. Colombia. Universidad Antioquia.
- CANTÚ, (2002), Desarrollo de una cultura de calidad, cuarta edición. México D.F, M. Egraw – Hill.
- CASARES Arrangoiz, David. (1996). *Liderazgo ,capacidades para dirigir* .México DF. 183pp.
- Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela, edición completamente actualizadas marzo 20 – 24 del (2000).
- CHIAVENATO, Hidalveto, (2.000) *Administración De Recursos Humanos*. México Mc Graw Hill Interamericana
- DESSLER, Gary. 2001) *Administración de Personal*. Octava Edición .Pearson Educación, México,
- DOMÍNGUEZ, Luis R. (2.000) *El Estilo Gerencial en las Instituciones de Educación Superior UNERS y UPEL-MACARO Estado Apure*.
- Diccionario de la Lengua Española. (1984). Madrid: Espasa-Calpe. Disponibles: <http://www.google.com> (Consulta: 2004, Marzo 23)
- GARAY Juan, (2000).*Reglamento de la Ley del Trabajo*
- Goncalves, Alexis. 2000. *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad*
- Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Hampton, R David. 1989. *Administración*. Mc Graw Hill.

HINDZEY, G y ARONSON, E. (1985). *Cuaderno de Psicología Social. New York. Randon House. Tomo II.* <http://www.altavista.com>
(Consulta: 2004, Mayo 14)

HERNANDEZ, FERNANDEZ Y BATISTA 1.998). *Metodología de la Investigación . México: Mc Graw Hill*

HERNÁNDEZ Sampieri R y Otros (2.000) *Metodología de la Investigación.* México. Mc Graw Hill Interamericana

KELLEY, R. (1.993). Líderes y Seguidores. McGraw-Hill. España

KREITNER, Robert , KINICKI Angelo. 1.999) Comportamiento de Organizaciones McGraw-Hill Interamericana de España

KOONTZ, H., y WEIHRICH, H. *Administración una perspectiva global.* Décima Primera Edición. Edit. McGraw-Hill. Interamericana de México.

Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo.

Ley orgánica de trabajo, Eduvers.

MCGRAW Hil, (2.000) Interamericana, S.A México df. *Administración De Recursos Humanos*

PALMA, (1.992) *Estilo Gerencial del Personal Directivo de la UPEL Pedagógico de Maracay y su incidencia en las Relaciones Interpersonales con los Docentes.* Universidad Bicentenario de Aragua

PANEROTA *Zworykin (1.993) Diccionario Enciclopédico Universal. Ed.Plaza & James Editores, S.A Barcelona-España*

ROBBINS, S. (1992). *Comportamiento Organizacional.* (4ta Edición) Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

ROBBINS, S. (1999). *Comportamiento Organizacional.* Octava edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Naucalpan de Juárez, México.

ROBBINS, Stephen. (2.000). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. 8va. Edición. México

SABINO, C. (2000). El proceso de investigación. Editorial Cometa de Papel. Medellín. Colombia

SENLLE, Andres. *Calidad y Liderazgo*. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona,1992, 191 Págs. Disponibles: <http://www.altavista.com> (Consulta: 2004, Mayo 14)

TONOS, Ricardo (1.992) Estilo de Liderazgos y la Necesidad de Logros en Asistentes Técnicos del Convenio Unellez-Fundación Polar

WARREN, Bennis y BURT, Nanus. *Líderes (1.998). Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz*. Editorial Norma. 5ta. Impresión.

ANEXOS



San Fernando de Apure, Julio 2.006.

Instrumento N° 1

Cuestionario N° 1

CIUDADANO(A):

Presente.-

Reciba un cordial saludo. El objeto de la presente es solicitarle su valiosa colaboración a los fines de responder el cuestionario que se anexa; el cual tiene como finalidad obtener los datos necesarios para elaborar el Trabajo de investigación cuyo titulo es **Estilo de Liderazgo Organizacional en HIDROLLANOS C.A (Sistema San Fernando – Zona I), San Fernando Estado Apure .**

Por tal razón el cuestionario fue diseñado de manera sencilla y fácil de comprender. Por lo que mucho sabría agradecer se sirva responderlo a la mayor brevedad posible.

Seguro de contar con su aporte, sin otro particular a que hacer referencia.

Atentamente,

Lic. Yelitza del Carmen Sulbaran Lima

Cursante de la Maestría Administración Mención Gerencia General

UNELLEZ-APURE



El presente instrumento, forma parte de una investigación cuyo propósito es el de determinar el estilo de liderazgo utilizado en el desempeño gerencial de los gerentes de la Hidrológica los Llanos

En tal sentido, se presenta un cuestionario de doce (12) planteamientos, en relación a los cuales deberá seleccionar marcando con una equis (X), la opción con la cual usted se identifica.

Se le agradece su colaboración al contestar la totalidad de las preguntas del cuestionario, cuyas respuestas serán tratadas con la más absoluta discreción. En consecuencia, la información que usted suministre será estrictamente de carácter confidencial y acorde a los fines, propósitos y objetivos de la investigación.

Gracias.



San Fernando de Apure, Julio 2.006.

CUESTIONARIO N°. 1

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada uno de los planteamientos siguientes, marque con una equis (X) el que considere más conveniente o con el cual mas se identifique.

1.- ORDENES.

- 1.1 Las órdenes las da el jefe; aunque se oponga alguna resistencia a ellas. ____

- 1.2 Con sugerencia se mantiene el flujo de trabajo con un mínimo de rozamiento entre los miembros, las responsabilidades individuales se minimizan y se expresan en términos generales. ____

- 1.3 El jefe determina las actividades que se deben llevar a cabo y la forma que se deben realizar; los empleados que conforman la gerencia que usted representa son bien tratados y se esperan acatamiento para el bien de todo.

1.4 Las órdenes son mínimas; la acción se basa ante todo en hacer las cosas ritualmente, una cosa a la vez, a medida que se presenten las demandas. ____

1.5 Se fijan reglas adecuadas para llevar a cabo las tareas, las órdenes se suavizan en consideración a resistencias individuales. ____

1.6 Para verse bajo la mejor luz posible, la persona acepta sin discusión las órdenes que le lleguen de arriba, pero a los subalternos les da instrucciones detalladas para que obedezcan las órdenes sin que se permita la menor desviación. ____

1.7 Se dan instrucciones claras para desempeñar las responsabilidades, pero con la oportunidad de aclarar los puntos que parezcan oscuros, todos entienden lo que hay que hacer y porque es importante. ____

2.- REUNIONES.-

2.1 Un enfoque de arriba-abajo predetermina el orden del día de las reuniones. Los empleados que están bajo su supervisión dan información si se les pide, si no, la aceptación de la información solicitada es más o menos pasiva o se ofrece activa resistencia. ____

2.2 La discusión se centra en intereses personales más bien que en cuestiones de interés para el equipo de trabajo. ____

2.3 Por su deseo de complacer y de evitar reprimendas, los empleados limitan su participación a los temas que el jefe señala y rara vez introducen otros temas. ____

2.4 Se celebran pocas reuniones, cuando las hay, el intercambio de ideas es desanimado. ____

2.5 Por lo general, son una extensión de temas anteriores; de la discusión se acepta el supuesto implícito de que prevalecerá la opinión de la mayoría. ____

2.6 Los empleados bajo su supervisión tienen su propia manera oculta de procurarse su progreso individual; las reuniones de uno en uno, son comunes aún en los casos en que las cuestiones que se tratan son significativas para todo el grupo. ____

2.7 Se llega a pasos de acción utilizando los recursos de todo el que tenga algo que aportar. ____

3.- CONFLICTO.

3.1 Se echa mano del rango para cortar el conflicto y decidir entre puntos de vista opuestos, el desacuerdo queda oculto. ____

3.2 Cuando se presenta un conflicto, los empleados acuden a aplacar los ánimos y amistar a los desavenidos. ____

3.3 Aunque los empleados les agradecen cuando exponen puntos de vista discrepantes, el conflicto se ve como perturbador, y el jefe le pone fin en la primera oportunidad. ____

3.4 Los empleados evitan tomar posiciones que provoquen conflictos o tomar parte en los existentes. ____

3.5 Cuando los empleados de la gerencia que esta a su cargo han insistido bastante en su propia posición, se dan cuenta de ello, y echan pie atrás si es necesario para acomodarse a medio camino con sus colegas. ____

3.6 El conflicto se oculta o se disfraza mientras los empleados maniobran para lograr sus objetivos. ____

3.7 Los puntos de desacuerdo se hacen explícitos y se identifican sus causas a fin de resolverlas. ____

4.- OBJETIVOS.

4.1 Los objetivos que se imponen para obtener resultados se consideran finales ____

4.2 Se presta más interés a los que los empleados piensan y desean, que a, alcanzar objetivos de alto rendimiento para el equipo. ____

4.3 Se espera que los empleados acepten con entusiasmo los objetivos que les asignen. ____

- 4.4 Los empleados que conforman la gerencia que usted representa trabajan como les parece, con poco examen de objetivos o desarrollo de expectativas para alcanzarlos. ____
- 4.5 Los objetivos se acomodan a lo que los empleados estén dispuesto a aceptar. ____
- 4.6 Los objetivos se describen en los términos que se cree que son los que quieren los altos niveles. ____
- 4.7 Los empleados toman parte en fijar, revisar y evaluar los objetivos en las cuales influye su propio desempeño. ____

5.- INNOVACIÓN.

- 5.1 Se opone resistencia a la sugerencia o a las nuevas ideas, y la resistencia sola se vence, sí acaso, mediante un esfuerzo persistente. ____
- 5.2 La aceptación de ideas tiene por objeto indicar aprecio y apoyo, si son o no son importantes es cuestión secundaria. ____
- 5.3 Existe una actitud positiva hacia la innovación sin embargo, la realidad, las nuevas ideas no son bien recibidas. ____

5.4 Se aceptan nuevas ideas, pero no es probable que se lleven a la práctica.-

5.5 Las nuevas ideas que son aceptadas son básicamente modificaciones de las actuales maneras de hacer las cosas.____

5.6 Las nuevas ideas no son bien recibidas, a menos que se puedan aprovechar para llevar la posición del líder. ____

5.7 La creatividad y la innovación se ven estimuladas por la disposición a experimentar. ____

6.- COMUNICACIÓN.

6.1 La comunicación por lo general se hace en forma de órdenes o cosas que hay que hacer, fuera de informes, se busca poca información de los empleados o de otras personas. ____

6.2 Temas sociales ó ajenos al trabajo hacen el día agradable, la discusión sobre el trabajo es incidental. ____

6.3 Les dicen al personal las cosas que deben hacer, pero en forma tal que estimule su aceptación.____

6.4 Los subalternos reciben la consigna por un sistema de “transmisión del mensaje” se presenta poca discusión en profundidad de las actividades del oficio. ____

6.5 La información se filtra o se revisa de modo que lo que se dice sea consecuente con las exigencias de la organización y con las expectativas del personal. ____

6.6 Las ideas y las opiniones la expresa la persona con cautela para no dar la impresión de que no está a tono, y para evitar exponer su propia debilidad. ____

6.7 Todos los empleados están bien informados y toman parte tanto en el análisis de los problemas como en la toma de las decisiones, las diferencias se discuten abiertamente y se analizan para llegar a una sana comprensión. ____

7.- DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

7.1 Las responsabilidades del trabajo están compartidas, la coordinación entre los empleados se hace por medio de la vía jerárquica formal. ____

7.2 Se estimula al personal para que interpreten sus responsabilidades en forma que les agraden. ____

7.3 Las responsabilidades las fija el jefe para asegurar el control, los empleados buscan guía aunque no las necesiten. ____

7.4 Los empleados son renuentes a ir más allá de una estrecha interpretación de las descripciones del trabajo. ____

7.5 Han evolucionado las asignaciones del trabajo, y se basan más en la tradición, en los precedentes y en las personalidades que en la naturaleza de las tareas que hay que ejecutar. ____

7.6 Los empleados están a la defensiva en sus posiciones, y tratan de ampliar su esfera de influencia. ____

7.7 Las responsabilidades se diseñan según la naturaleza de las tareas y las capacidades de los trabajadores en forma de maximizar la interacción entre los que comparten la acción. ____

8.- DELEGACIÓN

8.1 Los empleados tienen la mínima de autonomía para cumplir sus tareas, se les dicen que deben hacer, y no él por que. ____

8.2 Los proyectos se ejecutan con base en lo que cada empleado prefiera hacer, más bien que según la idoneidad, el tiempo disponible o la prioridad con respecto a otras tareas. ____

8.3 La autonomía que les concede al personal se la reducen si no dan el rendimiento que se esperaba de ellos. ____

8.4 Las asignaciones de tarea no se planean, se le asignan al que esté disponible. ____

8.5 La asignación de proyecto es mecánica y a cada empleado se le asigna una “participación equitativa” a la tarea dentro de los límites de habilidad, tiempo y compromiso. ____

8.6 Los empleados compiten entre sí por las tareas más lucrativas. ____

8.7 El grado de autonomía que se concede para desempeñar las labores se ajusta a las capacidades individuales de responsabilidad e interdependencia. ____

9.- CALIDAD.

9.1 Se recalcan las más altas normas de calidad, los métodos utilizados para obtenerlas no son tan importantes. ____

9.2 Se acatan verbalmente las normas de calidad, para que no afecten las decisiones ni acciones de los empleados, es más importante ganar y conservar la aprobación de la alta gerencia. ____

9.3 Las normas de calidad son ante todo un reflejo de lo que el jefe espera, y los empleados por lo general acatan las órdenes. ____

9.4 Las normas de calidad casi no existe porque nunca se han establecido ni se han definido. ____

9.5 La actitud hacia la calidad es que las normas existentes son suficientes, aun teniendo en cuenta las desviaciones. ____

9.6 La calidad se acepta como un miembro de obtener reconocimiento, los actos no reflejan un interés sincero en ella. ____

9.7 El personal están absolutamente dispuestos a cumplir normas de alta calidad, se logra y se mantiene un rendimiento superior porque todos están motivados para superarse. ____

10.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

10.1 Las evaluaciones de desempeño se centran en puntos débiles y en deficiencias, lo cual se recalca a costa de la evaluación de realizaciones. ____

10.2 Se caracterizan por elogios y por afirmaciones positiva, mientras que las equivocaciones o errores rara vez se discuten. ____

10.3 Las evaluaciones del desempeño se caracterizan por elogios por las cuales siguen las instrucciones y las llamadas de atención por las deficiencias, pero con la promesa de restablecer la cordialidad cuando se corrijan las deficiencias. ____

10.4 Son superficiales, y no se hace un verdadero esfuerzo por profundizar en los verdaderos problemas de eficiencia. ____

10.5 Las críticas se disimulan entre elogios y cumplidos. ____

10.6 Las evaluaciones del desempeño se concentran en falla que redunden en desprestigio del equipo de trabajo, para estimular un mayor esfuerzo enfrentan a los miembros uno contra otros. ____

10.7 Las evaluaciones del desempeño se basan en criterios previamente adoptados por concursos, con revisión realista de las capacidades y los puntos débiles, a base de una realimentación bilateral. ____

11.- ESPÍRITU DE EQUIPO.

11.1 Los empleados están más interesados en su propia preservación y en la protección de sus privilegios que en las actividades de todo el equipo. ____

11.2 Las relaciones son cordiales y amistosas, pero esto contribuye muy poco a fortalecer el rendimiento. ____

11.3 La coordinación del personal corre a cargo del gerente del área, quien los estimula para que acaten lo que se les pide, con lealtad y sin quejarse. ____

11.4 Es una reunión de individuos, pero no es un equipo. ____

11.5 Hay un espíritu de camaradería reforzado por la idea de “acomodarse para llevarse bien”. ____

11.6 Se hacen favores en la inteligencia implícita de que serán pagadas a su debido tiempo, no son raros los medios insidiosos de socavar la posición de los demás en provecho propio. ____

11.7 La cohesión y la lealtad al grupo dan por resultado el apoyo nuestro cuando se necesita. ____

12.- COMPROMISO.

12.1 El personal se guía más por el temor de ser tachados de desleales que por lealtad y compromisos centrados en el grupo. ____

12.2 El compromiso deriva de una apreciación de las relaciones humanas que el trabajo hace posible. ____

12.3 Cuando el personal desempeñan satisfactoriamente los deberes y las obligaciones que se esperan de ellos, son recompensados en forma positiva, lo cual contribuye a sus sentimientos de seguridad. ____

12.4 Los empleados siguen trabajando en la empresa por el sueldo, prestaciones y beneficios, hay poca lealtad al éxito de la organización. ____

12.5 Este se deriva del prestigio de ser empleado activo de una “buena organización”. ____

12.6 Los trabajadores se motivan para perseguir su propio provecho más bien que para contribuir a las metas organizacionales o del equipo. ____

12.7 El compromiso se deriva de que los empleados tienen un mismo interés en el éxito del grupo, la satisfacción personal se desprende de hacer las contribuciones necesarias. ____

San Fernando de Apure, Julio 2.006.

Instrumento N° 2

Cuestionario N° 2

CIUDADANO(A):

Presente.-

Reciba un cordial saludo. El objeto de la presente es solicitarle su valiosa colaboración a los fines de responder el cuestionario que se anexa; el cual tiene como finalidad obtener los datos necesarios para elaborar el Trabajo de investigación cuyo titulo es **Estilo de Liderazgo Organizacional en HIDROLLANOS C.A (Sistema San Fernando – Zona I), San Fernando Estado Apure.**

Por tal razón el cuestionario fue diseñado de manera sencilla y fácil de comprender. Por lo que mucho sabría agradecer se sirva responderlo a la mayor brevedad posible.

Seguro de contar con su aporte, sin otro particular a que hacer referencia.

Atentamente,

Lic. Yelitza del Carmen Sulbaran Lima

Cursante de la Maestría Administración Mención Gerencia General

UNELLEZ-APURE

El presente instrumento, forma parte de una investigación cuyo propósito es el de determinar el estilo de liderazgo utilizado en el desempeño gerencial de los gerentes de la Hidrológica los Llanos

En tal sentido, se presenta un cuestionario de doce (12) planteamientos, en relación a los cuales deberá seleccionar marcando con una equis (X), la opción con la cual usted se identifica.

Se le agradece su colaboración al contestar la totalidad de las preguntas del cuestionario, cuyas respuestas serán tratadas con la más absoluta discreción. En consecuencia, la información que usted suministre será estrictamente de carácter confidencial y acorde a los fines, propósitos y objetivos de la investigación.

Gracias.

CUESTIONARIO N° 2

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada uno de los planteamientos siguientes, marque con una equis (X) el que considere más conveniente o con el cual mas se identifique.

1. Se dan instrucciones claras para desempeñar las responsabilidades, pero con la oportunidad de aclarar los puntos que parezcan oscuros, todos entienden lo que hay que hacer y porque es importante.

Si ___ No___

2. Se le convoca a reuniones para tocar temas de interés al colectivo y plantear su opinión.

Si ___ No___

3. Los puntos de desacuerdo se hacen explícitos y se identifican sus causas a fin de resolverlos.

Si ___ No___

4. Es tomado en cuenta para fijar, revisar y evaluar los objetivos de la Hidrológica

Si ___ No___

5. Considera que las ideas innovadoras son aceptadas por parte del tren gerencial

Si ___ No___

6. Todos los empleados están bien informados y toman parte tanto en el análisis de los problemas como en la toma de decisiones, las diferencias se discuten abiertamente y se analizan para llegar a una sana comprensión.

Si ___ No___

7. Existe una coordinación entre los directivos y los empleados para cumplir con sus responsabilidades.

Si ___ No___

8. El grado de autonomía que se concede para desempeñar las labores se ajusta a las capacidades individuales de responsabilidad e interdependencia.

Si ___ No___

9. Esta motivado para cumplir normas de alta calidad.

Si ___ No___

10. La evaluación del desempeño se basa en criterios previamente adoptados por consenso, con revisión realista de las capacidades y los puntos débiles.

Si ___ No___

11. La cohesión y la lealtad al grupo dan por resultado el apoyo mutuo cuando se necesita.

Si ___ No___

12. El compromiso se deriva en que el personal tiene un mismo interés en el éxito del gerente

Si ___ No___