



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES**



**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE ALIMENTOS VENEPAN
DE LA ASOCIACIÓN CIVIL INSTITUTO VOCACIONAL DE VENEZUELA
UBICADO EN NIRGUA, ESTADO YARACUY**

Autor: Bianney Pirela García

Bárbula, Octubre 2011.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS D POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE ALIMENTOS VENEPAN
DE LA ASOCIACIÓN CIVIL INSTITUTO VOCACIONAL DE VENEZUELA
UBICADO EN NIRGUA, ESTADO YARACUY**

Autor: Bianney Pirela García.
Tutor: Msc. Eduardo E. Sánchez

Bárbula, Octubre 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE ALIMENTOS VENEPAN
DE LA ASOCIACIÓN CIVIL INSTITUTO VOCACIONAL DE VENEZUELA
UBICADO EN NIRGUA, ESTADO YARACUY**

Tutor:
Msc. Eduardo E. Sánchez

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría Administración de Trabajo y Relaciones Laborales
Por: Prof. Eduardo E. Sánchez
C.I. 6.230.944

Bárbula, Octubre 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



CAMPUS BÁRBULA,

AUTORIZACIÓN DEL TUTOR:

Yo, Eduardo E. Sánchez, titular de la cedula de identidad Nro.6.230.944, en mi carácter de tutor del trabajo de grado de maestría en Administración de trabajo y relaciones laborales titulado “LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE ALIMENTOS VENEPAN DE LA ASOCIACION CIVIL INSTITUTO VOCACIONAL DE VENEZUELA UBICADO EN NIRGUA, ESTADO YARACUY”, presentado por Bianney Pirela García, titular de la cedula de identidad Nro. 12.463.351, para optar al título de Magister en Administración de Trabajo y Relaciones Laborales, por tal motivo se considera que dicho trabajo reúne los requisito y merito suficientes para ser sometido a la presentación de la misma.

En Valencia a los 26 días del mes Septiembre del año 2011.

Msc. Eduardo E. Sánchez
C.I. 6.230.944

Dedicatoria

- Dedico mi trabajo de Investigación a Dios mi Padre Eterno y Divino, quien me ha otorgado el gran privilegio de ser su hija proporcionándome su sabiduría y orientación para llevar a cabo esta importante meta trazada en mi vida.
- A mis seres queridos, padres Guillermo y Alcira por su ejemplo de abnegación y trabajo enseñándome que en la vida hay que esforzarse para triunfar.
- En especial a mi esposo Nolwin Jail por estar siempre a mi lado, por su apoyo y ánimo en los momentos que lo necesité.
- A mis Hijos, Nolwin Abner y Biangel Nicole quienes son mis mayores tesoros y a los cuales les dejo como ejemplo de constancia y dedicación para la vida.
- A mis hermanos, sobrinos y sobrinas que los amo mucho, por ser parte de mi vida al compartir alegrías y tristezas así como el cuidado de la familia.
- A Juan e Isabel, mis segundos padres.

Hoy comparto con todos ustedes lo que tengo hoy; mis estudios.

Agradecimientos

- Expreso mi mayor y sincero agradecimiento a Dios por haberme cuidado en todo momento y darme la oportunidad de culminar este trabajo de Investigación.
- A mis amados padres y mi esposo Nolwin con mis hijos Nolwin Abner y Biangel Nicole por ser una inspiración en mi vida,
- A mis profesores especialmente a la Dra. Magda Cejas, Directora en Postgrado, por su apoyo y amistad en la culminación de este trabajo de investigación. Gracias Profesora.
- A Don Joel Zukovski, Juan Meza, Adolfo Ruíz, y Gerardo Chacín por darme la oportunidad de emprender este importante trabajo en la Industria de Alimentos Venepan y por su apoyo financiero, siempre les estaré agradecido.
- A mis compañeros de trabajo; Yeusely, Judimar, Bell, Luis, Juan, Daniel, Elías
- A mi tutor, Profesor Eduardo Sánchez, y mi amiga Thais quienes me apoyaron y motivaron en este logro.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



**“LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE ALIMENTOS VENEPAN DE
LA ASOCIACIÓN CIVIL INSTITUTO VOCACIONAL DE VENEZUELA
UBICADO EN NIRGUA, ESTADO YARACUY”**

Autor: Bianney Pirela García
Tutor: Msc. Eduardo E. Sánchez
Año: 2011

RESUMEN:

Este estudio busca analizar el estilo de liderazgo en el desempeño laboral del personal administrativo que opera en el Instituto Vocacional de Venezuela específicamente en el área de Alimentos Venepan, el mismo se desarrollará como un modelo no experimental que según su carácter manejará el diseño descriptivo apoyado por una estrategia metodológica de campo transaccional. La población estará conformada por los trabajadores administrativos conformada por 20 empleados y será de tipo no al azar intencionado. Para recabar datos que permitirán al investigador establecer las relaciones entre las variables y construir las conclusiones del problema planteado se diseñará un cuestionario tipo Lickert como instrumento de recolección de datos, el cual será validado por el juicio de un equipo de expertos y cuya confiabilidad se medirá a través del coeficiente Alfa de Cronbach, ya que la misma proporcionara la oportunidad de que el investigado tenga un espacio acorde de proyectar las conclusiones en cuanto al liderazgo en el desempeño laboral Para el análisis de la información se tabularán y graficarán los datos estadísticamente utilizando distribución de frecuencias, medidas de tendencia central y de dispersión a fin de extraer los resultados y redactar las conclusiones del estudio investigativo.

Palabras claves: Liderazgo, Desempeño laboral, organización.



**THE UNIVERSITY CARABOBO
AREA OF GRADUATE STUDIES
SCHOOL OF SOCIAL AND ECONOMIC SCIENCES
JOB MANAGEMENT PROGRAM
AND LABOR RELATIONS**



**"LEADERSHIP STYLES IN THE ADMINISTRATIVE STAFF JOB
PERFORMANCE IN THE AREA OF FOOD VENEPAN ASSOCIATION
INSTITUTE VOCATIONAL OF VENEZUELA LOCATED IN NIRGUA,
YARACUY**

Author: Bianney Pirela García
Tutor: Msc. Eduardo E. Sánchez
Year: 2011

SUMMARY:

This study aimed to evaluate different leadership styles and their influence on job performance of staff operating in the area of Food VENEPAN of the Civil Association Vocational Institute of Venezuela, the same criteria developed based on field research descriptive. The people selected to carry out this study were administrative workers in the area located at Food Venepan Nirgua Yaracuy type and was not intentional random. With this research we had the opportunity to meet the administrative processes that affect the institutional work of the leader as well as managerial leadership in the staff's job performance; leaving aside the importance of the institution has given the employee in his capacity to lead. Within the data collection techniques are considered the questionnaires and the interviews as valuable technique because it helps provide the opportunity for the investigation to have a professional space according to project management strategies in terms of leadership styles job performance of staff.

Keywords: Financial Strategies, Working Capital Turnover Levels

ÍNDICE GENERAL

Pág.

Dedicatoria.....	V
Agradecimientos.....	VI
RESUMEN.....	VII
SUMMARY.....	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	XVI
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	19
Objetivos de la Investigación.....	23
Justificación.....	23
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación.....	29
Bases Teóricas.....	33
Definición de Términos Básicos.....	58
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación.....	61
Diseño de la Investigación.....	62
Población y Muestra.....	63

Operacionalización de Variables.....	64
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	66
Técnicas de análisis de los Datos.....	70
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
Análisis e interpretación de los Resultados.....	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	126
Recomendaciones.....	133
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	136
ANEXOS.....	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas N°:	Pág.
1. Tabla N° 1. Líder Autocrático, Democrático y Liberal	48
2. Tabla N° 2 Personal Instivoc	64
3. Tabla N° 3. Operacionalización de Variables	65
4. Tabla N° 4. Prueba Piloto	69
5. Tabla N° 5 Referencia de comparación para el liderazgo del personal administrativo del área de Alimentos Venepan de la Asoc. Civil Instituto Vocacional de Venezuela	73
6. Tabla N° 6 Nivel de Liderazgo	74
7. Tabla N° 7. Referencia de comparación para el desempeño del personal administrativo del área de Alimentos Venepan de la Asoc. Civil Instituto Vocacional de Venezuela.	76
8. Tabla N° 8. Nivel de Desempeño	78
9. Tabla N° 9. Escala de Estimación	79
10. Tabla N° 10 Evaluación General	79
11. Tabla N° 11 Sexo	81
12. Tabla N° 12 Edad	81
13. Tabla N° 13 Grado Académico	82
14. Tabla N° 14 Experiencia Laboral	83
15. Tabla N° 15: Conocimiento de Funciones y Responsabilidades	84
16. Tabla N° 16: Preocupación por el desarrollo de las funciones asignadas	86
17. Tabla N° 17: Énfasis de la dirección de tareas y normas más que en mantener reuniones y conocer las necesidades	87
18. Tabla N° 18: Instrucciones de Trabajo sin escuchar opiniones	89
19. Tabla N° 19: Asignación de tareas bajo estrecha supervisión	91
20. Tabla N° 20: Interés para que el equipo se involucre en los cambios	93

21. Tabla N° 21: Recomendaciones del Equipo en la realización de actividades	94
22. Tabla N° 22: Resolución de Problemas por el equipo	96
23. Tabla N° 23: Desarrollo de Ideas y Relaciones de Confianza	98
24. Tabla N° 24: Influencia de la opinión en el cumplimiento de metas y objetivo	99
25. Tabla N° 25: Inspecciones sobre opiniones y decisiones del Equipo	101
26. Tabla N° 26: Ayuda directa para Solucionar Problemas Laborales	103
27. Tabla N° 27: Usted controla el desempeño muy de cerca	105
28. Tabla N° 28: Logro efectivo de actividades planificadas con participación Conjunta	107
29. Tabla N° 29: Aceptación de recomendaciones del equipo en el proceso de comunicación	109
30. Tabla N° 30: Aprendizaje en la Resolución de conflictos y desarrollo del liderazgo	111
31. Tabla N° 31: Asignación de Funciones y expectativas en la capacidad de desempeño	113
32. Tabla N° 32: Control exhaustivo en las actividades y mejoramiento de las relaciones interpersonales	115
33. Tabla N° 33: Responsabilidades compartidas y ejecución de esfuerzos voluntarios	116
34. Tabla N° 34: Resultados obtenidos por la motivación del equipo de trabajo	118
35. Tabla N° 35: El Control y supervisión absoluta propicia la creatividad del equipo	120
36. Tabla N° 36: Conocimientos de necesidades laborales y la influencia en la conducta del personal del departamento.	122
37. Tabla N° 37: Estilo de liderazgo y el riesgo directo en la organización.	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°	Pág.
1. Gráfico N° 1. Nivel de Liderazgo	75
2. Gráfico N° 2 Nivel de Desempeño	78
3. Gráfico N° 3: Distribución por Sexo	81
4. Gráfico N° 4: Distribución por Edad	82
5. Gráfico N° 5: Grado Académico	82
6. Gráfico N° 6: Años Experiencia Laboral	83
7. Gráfico N° 7: Conocimiento de Funciones y Responsabilidades	84
8. Gráfico N° 8: Preocupación por el desarrollo de las funciones asignadas	86
9. Gráfico N° 9: Énfasis de la dirección de tareas y normas más que en mantener reuniones y conocer las necesidades	88
10. Gráfico N° 10: Instrucciones de Trabajo sin escuchar opiniones	89
11. Gráfico N° 11: Asignación de tareas bajo estrecha supervisión.	91
12. Gráfico N° 12: Interés para que el equipo se involucre en los cambios	93
13. Gráfico N° 13: Recomendaciones del Equipo en la realización de actividades	95
14. Gráfico N° 14: Resolución de Problemas por el Equipo	96
15. Gráfico N° 15: Desarrollo de Ideas y Relaciones de Confianza	98
16. Gráfico N° 16: Influencia de la opinión en el cumplimiento de metas y objetivos.	100
17. Gráfico N° 17: Inspecciones sobre opiniones y decisiones del Equipo.	102
18. Gráfico N° 18: Ayuda directa para Solucionar Problemas Laborales.	104
19. Gráfico N° 19: Usted controla el desempeño muy de cerca.	106
20. Gráfico N° 20: Logro efectivo de actividades planificadas con participación conjunta.	108

21. Gráfico N° 21: Aceptación de recomendaciones del equipo en el proceso de comunicación.	110
22. Gráfico N° 22: Aprendizaje en la Resolución de conflictos y desarrollo del liderazgo.	111
23. Gráfico N° 23: Asignación de Funciones y expectativas en la capacidad de desempeño.	113
24. Gráfico N° 24: Control exhaustivo en las actividades y mejoramiento de las relaciones interpersonales.	115
25. Gráfico N° 25: Responsabilidades compartidas y ejecución de esfuerzos voluntarios.	117
26. Gráfico N° 26: Resultados obtenidos por la motivación del equipo de trabajo.	118
27. Gráfico N° 27: El control y supervisión absoluta propicia la creatividad del equipo.	120
28. Gráfico N° 28: Conocimientos de necesidades laborales y la influencia en la conducta del personal del departamento	122
29. Gráfico N° 29: Estilo de liderazgo y el riesgo directo en la organización.	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°	Pág.
1. Figura N° 1 Estructura Organizacional.	28
2. Figura N° 2. Taxonomía integradora de conductas del líder.	40
3. Figura N° 3. Rejilla Gerencial.	43
4. Figura N° 4. Modelo de Desempeño.	57

INTRODUCCIÓN

En la medida en que las organizaciones alcanzan madurez surge rápidamente la necesidad del desempeño de sus líderes en el aumento de sus resultados económicos, en su enfoque hacia los clientes y en la política de satisfacción de las necesidades de los mismos, y la influencia de estos entre los grupos y organizaciones en los cuales se integran, potenciando el comportamiento humano en el logro de las metas trazadas y un importantísimo papel dentro del ámbito organizacional.

Desde esta perspectiva, el liderazgo es retomado continuamente en la actualidad para incorporarlo con éxito, al complejo mundo empresarial. Las Instituciones reflejan cada día más, la importancia del liderazgo como proceso de influencia sobre la conducta humana, con el fin de lograr objetivos determinados y con ello aumentar el desempeño de su organización.

Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella

El propósito de esta investigación es analizar los estilos de liderazgo en el desempeño laboral del personal administrativo en el área de Alimentos Venepan de la Asoc. Civil Instituto Vocacional de Venezuela ubicada en Nirgua Estado Yaracuy. Este estudio, puede aportar a los líderes una forma clara sobre las características necesarias para liderar de forma efectiva.

Para ello la investigación se estructuró en cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera:

El capítulo I, se desarrolló el planteamiento y formulación del problema, los objetivos, la justificación, alcances y delimitaciones.

En el capítulo II, se estructuró el marco teórico conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, y definición de términos.

En el capítulo III, se definió el sistema de variables del estudio, se elaboró la metodología utilizada, destacando aspectos como el carácter, naturaleza y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento y técnicas de análisis de datos.

En el capítulo IV, se presentó el análisis e interpretación de los resultados basados en los datos recabados por los instrumentos, mediante el análisis estadístico y porcentual y dispersivo. Se redactaron las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron en este estudio investigativo, luego del análisis de los datos y resultados.

Luego se incluyen las referencias bibliográficas, contentiva de todas las fuentes citadas que sirvieron de apoyo en la estructuración, realización y basamento de esta investigación y finalmente se presentan los anexos suplementarios del estudio investigativo.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- ✓ Planteamiento del Problema
- ✓ Objetivos de la Investigación
- ✓ Justificación del problema

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Muchos de los actuales escenarios económicos en donde se desenvuelven las organizaciones, instituciones y empresas, se caracterizan por estar impregnados de incertidumbre, riesgos, y cambios que afectan seriamente el comportamiento organizacional y por ende la gestión administrativa de las mismas en estos tiempos modernos.

Uno de los aspectos que hoy más se tratan, es la necesidad que tienen las organizaciones de contar con líderes y gerentes eficaces, y en la medida en que las instituciones puedan alcanzar madurez aflora rápidamente la necesidad del desempeño de sus líderes en el aumento de sus resultados económicos, en su enfoque hacia los clientes y en la política de satisfacción de las necesidades de los mismos, y la influencia de estos, entre los grupos y organizaciones en los cuales se integran, potenciando el comportamiento humano en el logro de las metas trazadas y un importantísimo papel dentro del ámbito organizacional.

Es importante señalar que actualmente las empresas toman en cuenta el recurso más valioso como es el Recurso Humano. De todas las estrategias de crecimiento, invertir en el desarrollo de los empleados es lo más importante. El progreso de las empresas depende directamente del desarrollo de cada uno de los trabajadores.

Cada día es más importante el talento individual de las personas, de los equipos de personas y del talento directivo de quien (es) los dirigen. El Líder y el Liderazgo Organizacional pasan a tomar un papel relevante en el desempeño o gestión de un grupo de personas con un objetivo común, con una visión de negocio que los une en su quehacer diario.

Dado que se enfrenta una situación de cambio, a un proceso de optimización de los procesos productivos, a una reestructuración de los servicios de soporte de estos últimos, en definitiva, a cuestionamiento de la organización, surgen inquietudes y aparece la incertidumbre en los trabajadores. Frente a esto, un líder que es capaz de generar confianza en su equipo de trabajo surge como respuesta y como necesidad para enfrentar, canalizar y resolver las dudas, legítimas, de quienes dirigen y motivan.

En este sentido, la Asociación Civil Instituto Vocacional de Venezuela (INSTIVOC) Ubicada en Nirgua Estado Yaracuy forma parte de las organizaciones que tienen la necesidad de lograr un mejor desempeño y habilidades de líderes en el ámbito organizacional, por ser una Institución con una visión de crecimiento y desarrollo a nivel nacional e internacional.

INSTIVOC, es una organización dedicada a la enseñanza, a la capacitación espiritual y técnica de los jóvenes, no persigue fines lucrativos, no cuenta con asignaciones monetarias del Estado Venezolano para sus propias operaciones, y por consiguiente en sus estatutos establece además de la actividad de enseñanza; la creación de departamentos productivos (Industrias) que puedan generar recursos para la autogestión y de esta manera mantener los gastos operativos y ofrecer más oportunidades de estudio y preparación a nuestros estudiantes.

Sin embargo, la autora de esta investigación pudo observar en el departamento administrativo, ciertos elementos que no logra emprender un liderazgo con

desempeño e interés. Instivoc, ha tenido un progreso y avance en lo que respecta nuevos proyectos a nivel de plataforma administrativa; creación de nuevos departamentos, actualización de sistemas administrativos entre otros; esto ha traído consigo ciertas incertidumbres, presión y expectativas por los cambios y transiciones, resultando mayor exigencia tanto en funciones como en responsabilidad.

Cabe mencionar lo señalado por Chiavenato (2002), donde expresa que el cambio es un aspecto esencial de la creatividad y la innovación en las organizaciones actuales, en él se experimenta presiones positivas y presiones negativas que rompe con la rutina e impone una ruptura con el pasado.

En efecto, INSTIVOC quiere formar criterios que permitan liberarse de esquemas administrativos tradicionales en donde se facilite el acceso o un adecuado flujo de información, pero que a su vez se incentive el cuestionamiento, ya que existe ausencia de determinación en la toma de decisiones, donde se teme asumir ciertos roles y la exigencia de solucionar conflictos.

Uno de los retos que enfrentan las organizaciones modernas, es dar a la gente espacio para actuar y accionar con iniciativa pero siendo capaces de obtener el éxito. En Instivoc, se percibe un estilo organizacional apegado a la figura de un organigrama donde el jefe es el que planifica, ordena y los demás cumplen. De esta forma se denota la carencia de un accionar en la ejecución de trabajos específicos así como una planificación en varias áreas administrativas, además tomando la iniciativa de delegar y aportar abiertamente, teniendo bien claro los objetivos organizacionales; capacidad de planificación y ejecución, motivación dentro de su equipo de trabajo, falta de identificación con su labor, cubrir objetivos más rápidos y más eficientes. Carencia en la toma de decisión o toma de decisiones duales, problemas de comunicación y ejecución del trabajo. Es de notar que han existido algunas dificultades en cuanto a la gestión como la comunicación y toma de decisiones.

Dado que el liderazgo es la influencia que se ejerce sobre otros con determinados propósitos, también se puede establecer que mediante este proceso se pueden lograr metas deseadas y en donde existen elementos importantes como son: el carisma, la inteligencia, el poder de convencimiento sensibilidad, integridad, imparcialidad, capacidad de ser innovadores, capaz de inspirar, guiar; este debe ser un modelo para el grupo; expresa libremente sus ideas, es capaz de luchar por sus principios e ideales, tiene buenas relaciones con las personas que le rodean. Esto es lo que se investiga y se requiere del Instituto Vocacional de Venezuela (Instivoc), tanto en la gerencia como en el personal administrativo de dicha organización.

Se observa entonces, como posible causa en relación con las debilidades planteadas en los párrafos precedentes, que el personal administrativo pueda considerar que el líder hace todo y es responsable de toda gestión a realizar en el área administrativa; ser líder es una rémora, más no una ventaja. Por tal motivo, surge del presente planteamiento las siguientes preguntas:

¿De qué manera incide el liderazgo del personal administrativo en el desempeño laboral de Instivoc? ¿Será que la gerencia no delega definición específica y da las herramientas necesarias? ¿El personal no se identifica con su gestión laboral? ¿Cuál ha sido la importancia que le ha otorgado la organización al personal en su condición de ser líder?

Estas preguntas son parte de la reflexión y preocupación, no sólo de la investigadora sino también de la organización, de tal forma es importante hallar las respuesta a .

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar los estilos de liderazgo identificados en el desempeño laboral del personal administrativo en el área de Alimentos Venepan de la Asociación Civil Instituto Vocacional de Venezuela ubicado en Nirgua Estado Yaracuy.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar los estilos de liderazgo manifestado por el personal administrativo del área Alimentos Venepan en Instivoc.
- Identificar los factores que intervienen en el desempeño laboral y que inciden en la labor Institucional del líder del Instivoc.
- Analizar la incidencia de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral a fin de conocer el talento humano de la Institución objeto de estudio.

Justificación del Problema

El líder responde a la velocidad de los cambios, los cambios vendrán cada día más rápido, y el líder tendrá que responder a la velocidad de éstos. Eso solo será posible si está entrenado para tomar decisiones a nivel de toda la organización para crear organizaciones inteligentes en donde todos puedan tomar decisiones y no esperar a que otros las tomen.

A través de este estudio se espera dar a conocer e incentivar el liderazgo, ya que es una herramienta de vital importancia en una empresa porque, con él se tiene

la capacidad para guiar, dirigir y estar dispuesto a los cambios, y en donde se permita no solo enfocar los objetivos organizacionales sino también cumplirlos. La importancia de esta investigación, radica en el valor que tiene el liderazgo en la organización, y de este depende que la misión, visión de la misma, sea cumplida con éxito.

En tal sentido, se puede manifestar que, esta investigación será de beneficio para el Instituto Vocacional de Venezuela, ya que permitirá evaluar a su personal administrativo y fomentar un liderazgo de alto nivel de productividad y desempeño y, en la oportunidad de ejecutar una planeación correcta, un excelente control que puede influir de manera positiva en el resto del equipo de trabajo, y de éste modo, en la empresa fluyan las operaciones de manera eficiente y acorde a las necesidades organizacionales que se buscan.

La presente investigación constituye un antecedente en materia de liderazgo para posteriores investigaciones sobre temas similares para afianzar nuevos conocimientos y de esta manera permitir alcanzar nuevas expectativas en metas trazadas. Del mismo modo, se beneficiará la dirección administrativa, ya que fortalecerá la confianza y el apoyo en los empleados hacia la dirección garantizando un mejor desempeño para el desarrollo de sus funciones.

De igual manera, será de gran importancia para el personal administrativo de Alimentos Venepan, ya que los resultados que se obtendrán podrán orientar y garantizar a la industria, la toma de decisiones de los empleados de forma más clara y precisa. El aporte que se ofrecerá del liderazgo en el desempeño laboral identificando plenamente los fundamentos de una buena gestión y por ende la ejecución de las metas establecidas, es tan fundamental para el área de Alim. Venepan.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

- ✓ Antecedente de la Investigación
- ✓ Bases Teóricas
- ✓ Definición de Términos Básicos

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Reseña Historia de la Institución

En primera instancia se inicia en El Limón, estado Aragua, con el nombre de Colegio de Secundaria de Venezuela (COLSEVEN) el 29 de septiembre de 1962, en donde solamente se cursaba hasta el nivel de tercer año de bachillerato, siendo el director de turno el Sr. Antonio Cevallos. De allí nace la idea de trasladarlo a una zona apartada de la ciudad, se decidió establecerlo en Nirgua Estado Yaracuy, con el nombre o razón de; Asociación Civil Instituto Vocacional de Venezuela, creando edificaciones, actualmente separadas por grados con sus respectivas etapas: Preescolar, primaria, secundaria y tercera etapa de educación básica y ciclo diversificado.

La Asociación Civil Instituto Vocacional de Venezuela (INSTIVOC), se inició el 30 de septiembre del año 1964. También se crearon talleres e industrias dentro de ellas con la finalidad de servir como ayuda a estudiantes de pocos recursos que quisieran trabajar y que sus ingresos fueran reinvertidos para el mismo desarrollo de la Institución. La Industria que fue creada con una misión importante, se inició en la cocina de la Institución donde se fabricaban panes integrales para el consumo interno de los alumnos y ventas internas en el almacén.

En 1976, se producían 25 a 28 panes diarios para la cocina y el almacén del Instituto. Para los 80, ya se producían entre 250 a 500 panes diarios en una mezcladora muy lenta y un horno de piedra. Con el pasar de los años, las ventas se extendieron hacia las áreas adyacentes de la Institución, desarrollando hasta seis productos diferentes de panificación, pastelería y envasados. Se registró en el

M.S.A.S. los cuatro productos que tenían mayor comercialización con la marca comercial VENEPAN que significa; Pan de Venezuela.

Actualmente, la industria de Instivoc, cuenta con activos más actualizados, con un promedio de 90 entre empleados y trabajadores, produciendo aproximadamente 7500 unidades diarias. Esto ha permitido extender el mercado a nivel nacional.

Misión y Visión de la Institución.

La Institución, por ser una unidad educativa y tener áreas de industrias y talleres, maneja dos misiones y dos visiones para un mayor enfoque e identificación de sus empleados en el área en que se desempeñan.

Misión:

Instivoc, en el área de Enseñanza, a través de su programa espiritual, académico, social y vocacional tienen como misión, la formación de niños y jóvenes que sean capaces de interpretar al mundo y tomar decisiones apoyadas en aquellos valores que glorifiquen a Dios, desarrollen el carácter, dignificar la familia y enaltecer la nación.

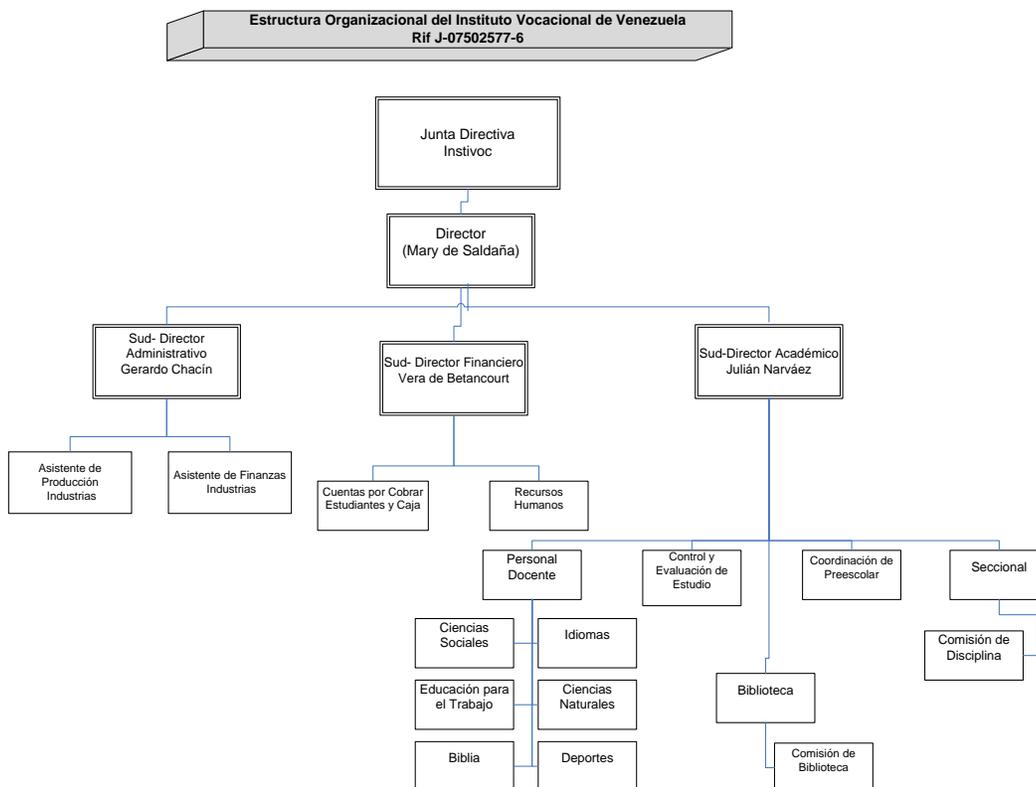
Asimismo, la industria Alimentos Venepan de Instivoc, tiene como misión la elaboración y distribución de productos alimenticios de excelente calidad y cuyos factores nutricionales hagan una contribución positiva en la salud de los consumidores bajo el contexto del Ministerio de Alimentación Saludable, predicado por la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

Visión:

En Instivoc, se tiene como visión, Desarrollar armoniosamente las facultades físicas, mentales y espirituales de niños y jóvenes, no sólo para el gozo de servir en este mundo sino para un gozo proporcionado por el servicio más amplio en el mundo venidero.

De la misma manera, la industria de Alimentos Venepan de Instivoc tiene como visión, ser empresa líder en la elaboración, distribución y promoción de productos alimenticios saludables en el territorio de la Unión Venezolana Antillana de los Adventistas del Séptimo Día.

Figura N° 1 Estructura Organizacional



Fuente: Pirela (2010) a partir de Dirección Instivoc

Antecedentes de la investigación

Internacionales y nacionales:

Para fundamentar este estudio, es necesario realizar una revisión bibliográfica documental en temas relacionados con el trabajo investigativo que se ha realizado como es el caso de:

Escobar (2006) en su investigación denominada **Estilo de liderazgo de la mujer venezolana y su impacto en el desempeño laboral**, tiene como objetivo general determinar los estilos de liderazgo de la mujer venezolana y su impacto en el desempeño laboral. El tipo de investigación fue descriptiva; con un instrumento aplicado a tres empresas diferentes del estado Carabobo a mujeres que ocupan cargos gerenciales.

Se obtuvo como resultado que gran parte de las gerentes encuestadas se orienta hacia los empleados. Por lo cual se concluye que el liderazgo femenino, predominan características como: la preocupación por otros, la flexibilidad, creatividad e intuición y valoración de las relaciones interpersonales. En cuanto al impacto de este estilo en el desempeño laboral, se evidenció que las gerentes miden constantemente la productividad de sus trabajadores, bien sea a través de la observación directa o de métodos como la evaluación por resultados.

Esta investigación se relaciona con el presente estudio, ya que se refiere al diagnóstico del liderazgo en el desempeño laboral administrativo y varias de las variables utilizadas en este estudio son adaptables a este trabajo.

Villanueva (2008) de Universidad de Salamanca (España), en su estudio de campo de tipo descriptivo denominado: **La inteligencia emocional rasgo, la**

autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño, explora el papel de la inteligencia emocional rasgo y la auto eficacia para el liderazgo sobre determinados procesos grupales tanto afectivos como cognitivos. A su vez se analiza la repercusión de dichas dinámicas en el rendimiento grupal al llevar a cabo una tarea compleja.

Los resultados más relevantes de este trabajo lo llevaron a concluir, en primer lugar que la inteligencia emocional rasgo de los líderes se relaciona directamente con las creencias de eficacia para el liderazgo y con el desempeño grupal. Por otro lado, no se pudo probar que la inteligencia emocional rasgo de los líderes modere el contagio emocional a los seguidores. Por último se ha comprobado que la relación entre el nivel general de auto-eficacia para el liderazgo y niveles más específicos de auto-eficacia, se vincula a la eficacia colectiva del equipo y a variables de desempeño. No obstante, solo pudo probarse parcialmente la relación entre la eficacia colectiva del equipo con el desempeño grupal. El estudio aporta evidencia sobre el potencial del constructor de la inteligencia emocional rasgo en la investigación organizacional.

Esta investigación se relaciona con el presente estudio, ya que se refiere al diagnóstico del liderazgo en el desempeño laboral administrativo o el desempeño grupal, y varias de las variables utilizadas en este estudio son adaptables a este trabajo.

Por otra parte, Chacón (2005), realizó una investigación relacionado con la **Importancia del superliderazgo en el desempeño laboral de la alta y media gerencia de la empresa Transligua, C.A.**, ubicada en el Municipio Juan Germán Roscio de San Juan de los Morros. La población para el estudio abarcó seis (6) directores, cinco (5) gerentes y catorce (14) empleados administrativos tomándose el total para la investigación.

Los resultados de este estudio reflejan que hay debilidad en cuanto al conocimiento y ejercicio del superliderazgo en el desempeño laboral de la alta y media gerencia de la empresa, por lo tanto se sugiere gestionar la capacidad necesaria para el mejoramiento del desempeño laboral de los gerentes con miras a la obtención de mayor efectividad y eficacia del personal que dirigen como base al logro de la calidad en la prestación del servicio que ofrece la organización.

Esta investigación brindará un aporte significativo para el presente estudio ya que refleja aspectos que fueron utilizados también en la presente investigación, en vista de trabajar con el superliderazgo en el desempeño laboral de la alta y media gerencia de la empresa, que es una de las partes importantes para determinar las debilidades que puedan existir en el sistema.

Chamorro (2005) en su trabajo “**Factores Determinantes Del Estilo De Liderazgo Del Director/A**” para optar al grado de Doctor de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación de la Universidad Complutense De Madrid, cuyo propósito de la investigación es que constituya un aporte que intenta abrir la discusión con respecto al vacío teórico en el ámbito educativo, toda vez que la identificación de los factores que están asociados a la definición de los diversos estilos contribuirá a la potenciación de los procesos de liderazgo que se desarrollan al interior de la escuela. Asimismo, posibilitará el diseño de programas de formación en liderazgo tanto para directores como para docentes en los departamentos del Atlántico y Magdalena (Colombia), los cuales estarán sustentados en datos empíricos y análisis fundamentados teóricamente.

Este estudio mantiene una estrecha relación con la investigación dentro de la formación del liderazgo, donde la identificación de los factores que están asociados a la definición de los diversos estilos contribuirá a la potenciación de los procesos de liderazgo que se desarrollan al interior de la escuela; lo que contribuye como un

antecedente por el enfoque que le dan al estilo de liderazgo con respecto al personal administrativo del área de Venepan.

De igual forma, Jaramillo (2001) en su investigación de campo **El poder y la autoridad de los gerentes educativos en el clima organizacional de las instituciones educativa del nivel de Educación Básica del Municipio Bolívar, Estado Barinas**; concluyó que los gerentes educativos utilizan un marcado predominio del poder coercitivos y de recompensa con fundamentos de la autoridad legal, generando eso, deterioro en el clima organizacional.

El trabajo de Jaramillo, tiene una relación directa con el presente, en vista de que en el mismo se percibe la importancia del papel que desempeña un líder dentro de cualquier institución para mantener un clima organizacional que propicie el estímulo y el desempeño para alcanzar con éxito las metas que se persiguen dentro de la organización.

Cabe destacar el estudio realizado por Conde (2010) **El líder competitivo como factor determinante de las empresas de manufactura de alimentos del estado Carabobo**, Trabajo de Grado presentado en la Universidad de Carabobo para optar por el título de Maestría mención Gerencia en el área de postgrado. El propósito fundamental de la investigación desarrollada fue determinar el perfil del liderazgo en las empresas manufactureras de alimentos del Estado Carabobo que contribuya a su competitividad. La metodología utilizada fue descriptiva-cualitativa, bajo la modalidad de campo apoyado en un estudio documental.

La población y muestra determinada por saturación conformada por nueve (09), gerentes de empresas de alimentos a los cuales se les se les aplicó una entrevista a profundidad, mediante el resultado se determinó que el perfil de los líderes se

caracteriza por un estilo de liderazgo inclinado hacia una mentalidad dirigida a resolver problemas con la ayuda de su equipo.

Entre las conclusiones, determinó que el estilo de liderazgo de los gerentes de las empresas en estudio se inclina hacia una tendencia visionaria, por cuanto instan a toda la organización a interactuar en todas las actividades del proceso administrativo a que cada integrante del grupo desde su lugar de trabajo, capte información, investigue, intercambie y que lo haga con agilidad y generosidad, se recomienda comprometer al grupo de trabajo con objetivos y resultados, delegando poder para alcanzarlos, no hacerse dueño de él, ya que al compartirlo las personas tienen más albedrío, autoridad e información, con la seguridad de que emplearán sus energías para producir resultados extraordinarios.

En tal sentido contribuye a la investigación como un antecedente por el enfoque que le dan al estilo de liderazgo con respecto a la variable competitividad en los trabajadores, lo que es un gran aporte dentro de los alcances y requerimientos para el diseño del perfil de liderazgo en el Área de Alimentos Venepan de Instivoc.

Bases Teóricas

Las bases teóricas son de gran importancia para una investigación, ya que consiste en los aspectos que han de definir el desarrollo del presente estudio y la descripción de los diferentes tópicos seleccionados basados en textos cuyo contenido es considerado el más apropiado para conocer acerca de los que se quiere saber.

Aunque el liderazgo, se ha definido por muchos años como un proceso de influencia en los pensamientos y las acciones de otros para el logro de metas, tanto en la vida profesional como personal; los expertos no alcanzan a ponerse de acuerdo sobre la mejor definición del término y cómo debe analizarse.

El liderazgo en el Marco de la Organización

Para Robbins (2004) el liderazgo se entiende como la capacidad que tiene un individuo de influir sobre un grupo para que se logren las metas, y señala además que:

La fuente de esa influencia puede ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización, o informal, que es el que surge de forma espontánea y fuera de la estructura formal de una organización. (p.347)

Igualmente, Blanchard define al liderazgo como “la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor”. (Blanchard, 2007, Pág. XVII)

Cuando se habla de “la obtención de un bien mayor” se refiere a aquello que es mejor para todos los interesados. El liderazgo debe ser un llamado superior que no debe ejercerse simplemente por razones de interés personal o cumplimiento de metas; su propósito debe ser mucho más alto, como es la lealtad y la pasión de un colaborador que frecuentemente se desvanecen cuando el propósito del trabajo simplemente se vuelve el obtener el máximo con el menor esfuerzo posible. El desarrollo de las personas tiene tanta importancia como el desempeño económico; se concentra en los resultados de largo plazo y en la satisfacción humana.

Los buenos líderes, comparten habilidades y destrezas para realizar una tarea o alcanzar un objetivo. Según Gibson “la habilidad más importante asociada a la efectividad del liderazgo incluye la habilidad de llevarse bien con la gente. Esta destreza interpersonal incluye la capacidad de persuadir, el sentido común y la diplomacia” (Gibson, 2001, p. 310).

Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Es interesante destacar que, a pesar de la importancia que se le da a ser líder, esto conlleva una responsabilidad. Porque esto implica, de hecho es imprescindible que el líder posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos y a experimentar y evaluar consecuencias. Es por eso que el líder:

1. Es Importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Es por ello, que el Líder ha de convencer y conmover, ha de ser capaz de actuar, debe tener la visión y capacidad de conseguir lo adecuado. El líder debe tener bien claro que la implementación de los cambios es un proceso que no es fácil y que es gradual; no exento de obstáculos. Stephen hace referencia que “los líderes eficaces deberían exhibir un comportamiento orientado al desarrollo. Se trata de líderes que le dan valor a la experimentación, buscan nuevas ideas y generan e implantan cambios” (Robbins, 2004, p.318).

Si se logra la implementación del cambio, debe preocuparse de transformar el acontecimiento en prácticas de uso continuo. Si no se logra la implementación, el

líder debe estar consciente que siempre existe el riesgo que ello puede ocurrir y una de sus funciones es prever, en lo posible, estos acontecimientos y evitar que sucedan.

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. Bajo esta óptica encontramos definiciones de liderazgo tal como lo menciona Koontz y Weihrich (2004) "Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales." (p.532).

No obstante, el líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismo, sino porque su liderazgo es percibido por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo, ejerciendo mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas, distribuyendo 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. De esta manera, Kotter (1990) señala que el liderazgo es;

...el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo(s). (p. 168).

Por otra parte, Alles (2008) define que el liderazgo es "el arte de gestionarse voluntades... lograr que las personas en una organización aúnen sus esfuerzos para lograr un objetivo, será la responsabilidad de un líder". (p.179)

Se puede apreciar en estas definiciones que el liderazgo queda en manos de un individuo cuya función se centra en la conducción del trabajo colectivo hacia metas establecidas de antemano por él mismo. Con el objeto de lograr que se realicen tareas, los ejecutivos deben asignar determinadas labores al empleado, dirigir la manera y la

rapidez con que se ejecutan, vigilar el trabajo para cerciorarse de que se realicen bien. A su vez es posible identificar que el líder se constituye como el detonante de la labor del grupo.

En relación con lo antes dicho, Shaun y Alfred (1989), expresa que:

El desempeño efectivo de un grupo está obviamente determinado en gran medida por la habilidad del líder para coordinar los esfuerzos de los miembros individuales, y también por el grado en que el estilo de liderazgo resulte apropiado para la tarea y la naturaleza del grupo. (p. 36).

El liderazgo se presenta en organizaciones con procesos continuos de producción de bienes y servicios, tanto hacia el interior como hacia el exterior de la empresa. Por tanto, el líder en su condición de visionario debe estar preparado o prepararse para el futuro.

De igual manera, el respeto por el líder no se adquiere ni se compra, se gana con esfuerzo y tiempo. La sinceridad en la comunicación y el respeto por los demás es fundamental; aprender a escuchar y entender a quien se escucha permite crear un diálogo que finalmente puede llegar a transformarse en un compromiso entre las partes. Por consiguiente, Schultz (1998), menciona que las funciones definidas basándose en la consideración son el conocimiento de los sentimientos de los subordinados y la sensibilidad ante ellos y éstos conocimientos provienen del enfoque de la gestión, inspirado en las relaciones humanas, es decir, cuando un jefe entiende y acepta al subordinado como individuo provisto de motivaciones, sentimientos y necesidades especiales.

Robbins (2004), en el contexto del Liderazgo del equipo, menciona que el líder, tiene que aprender habilidades como la paciencia para compartir información, confiar en los demás, ceder autoridad y saber cuándo intervenir. Los líderes eficaces

han dominado el difícil acto de equilibrio de saber cuándo dejar solo al equipo y cuándo participar. Los nuevos líderes pueden tratar de conservar demasiado control en una época en la que los integrantes de los equipos necesitan más autonomía o bien pueden abandonarlos cuando necesitan su apoyo y ayuda. (p.347)

Cada vez es más frecuente que el liderazgo se dé en el contexto de los equipos. Muchos líderes no están capacitados para hacer el cambio a los equipo. Este autor confirma que el liderazgo de equipos no se les da naturalmente, pero lo pueden aprender. Es por ello, que las organizaciones requieren de líderes, ya que son como una brújula que marcan permanentemente una dirección hacia la cual dirigirse, son creativos, rompen lo establecido, cambian reglas, normas y las formas tradicionales de hacer las cosas, la misión básica de todo líder es 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.

Estilos 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 cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores.

Según Chiavenato (2006) el “estilo de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo”. (p.107), mientras que para Huber (2001), los estilos de liderazgo lo define como “combinaciones diferentes de tareas y conductas de relación utilizadas para influir en los demás con el fin de lograr metas” (p. 158).Visto de esta manera, para estos dos autores, un estilo de

liderazgo constituye la manera en que el líder influye sobre los demás mediante las acciones que se toma y donde la perspectiva de las otras personas está relacionada con los esfuerzos del liderazgo.

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. De esta manera, Muchinsky (2008) señala que Yukl y Van Fleet (1992) ofrecieron una versión amplia de estos enfoques en su excelente revisión de la investigación sobre el liderazgo. Los enfoques de liderazgo son los siguientes: Enfoque de rasgos, enfoque conductual, enfoque del poder y la influencia y enfoque situacional.

*. **El Enfoque de rasgos** se centra en los atributos que posee un líder; son descritos como poseedores de características (rasgos) que se asocian con talentos de liderazgo. Incluyen características de personalidad como decidido, dinámico, sociable, asertivo, fuerte, audaz y persuasivo. De igual manera, se han propuesto otros rasgos relacionados con la aceptación de un líder, incluyendo alto, de buena apariencia, con aplomo, articulado, seguro y autoritario.

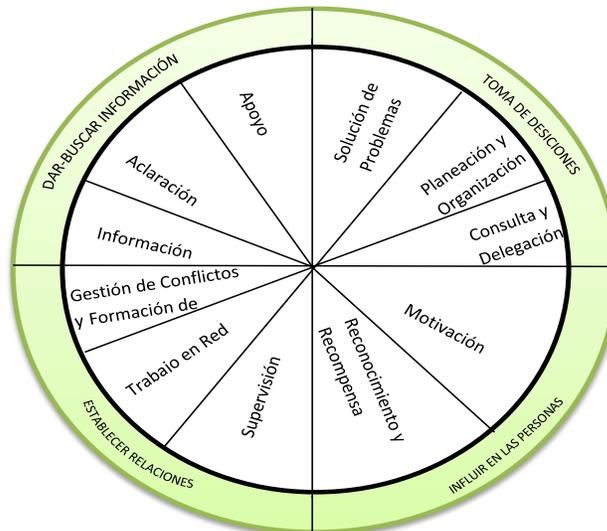
Este enfoque permite decir qué tipo de persona es la indicada para ocupar un puesto de liderazgo pero no indica si el líder será exitoso o no, es decir, su presencia no garantiza el éxito.

*. **El enfoque conductual** del liderazgo se centre en lo que hace un líder, señala la identificación de conductas específicas de un líder que interactúan en forma compleja con otros factores, como el nivel de habilidad de los empleados. Desde esta perspectiva, el liderazgo se define en función de la conducta. Las acciones individualistas son realizadas por aquél que ostenta la autoridad y se centran en la

toma de decisiones y el cumplimiento de las metas; asimismo, se empieza a reconocer el papel de las demandas de la situación.

Durante muchos años, el enfoque conductual ha sido extendido para incluir otras dimensiones del liderazgo. Muchinsky (2008) menciona la elaboración de una taxonomía de comportamiento del líder basada en 11 dimensiones propuesta por Yukl Wall y Lepsinger (1990) presentada en la figura 1-1. La investigación desde el enfoque conductual identificó conductas específicas del líder que se asocian con el liderazgo efectivo. La taxonomía integrada del modelo se basa en una combinación de aproximaciones, incluyendo análisis de factores, clasificaciones de juicios, y deducción teórica.

Figura N° 2. Taxonomía integradora de conductas del líder.



Fuente: Pirela (2011) a partir de Michinsky P. 2008: 427.

El modelo está constituido por cuatro amplias categorías y éstas a su vez anidan otras (ver Fig.1-1). Cada una de las conductas es aplicable a interacciones

internas con los subordinados y a interacciones externas con pares, superiores, y agentes externos.

*. El enfoque del **poder y la influencia**, afirma que el liderazgo es una acción de poder por una persona sobre otras personas influyendo para que se comporten en ciertas formas.

*. **El enfoque Situacional** es el contexto o situación en la que ocurre el liderazgo. Es la influencia que ejerce el tipo de líder que tendrá éxito en una situación particular, es decir, las propiedades o características de la situación ejercen una influencia en el grado en que el líder es efectivo, aceptado y juzgado en forma satisfactoria.

Este enfoque se fundamenta en la situación. Ésta hace referencia a los aspectos del medio ambiente que afectan al individuo. Estos aspectos pueden ser objetos físicos como los muebles de la oficina, o pueden ser relaciones sociales con los clientes, con los compañeros de trabajo, con el jefe o con los subordinados. La situación puede referirse a aquellas actitudes o percepciones que se tienen habitualmente en una organización como la costumbre de llevarse a casa el trabajo de la oficina, interrumpir el trabajo durante veinte minutos para tomar el café o el sobreentender que nadie será despedido.

Naturaleza de los comportamientos de los líderes.

Para hablar de un liderazgo efectivo, es necesario distinguir entre la naturaleza de los comportamientos de los líderes, la situación en términos del entorno las tareas en las que se concreta la función del liderazgo y las características de los seguidores.

Al estudiar de la naturaleza de los comportamientos de los líderes, es necesario saber qué hacen los líderes, es decir, ¿Qué comportamiento hacen que los líderes sean efectivos?, para ello, se estudiarían dos grandes categorías de

comportamientos relacionados con el liderazgo. En ese mismo sentido, Varela y Salgado (2010) hacen mención a estas dos grandes categorías, donde tiene que ver con:

- ✓ El comportamiento de líderes orientados a hacia la producción y,
- ✓ El comportamiento de los líderes orientados hacia las personas.

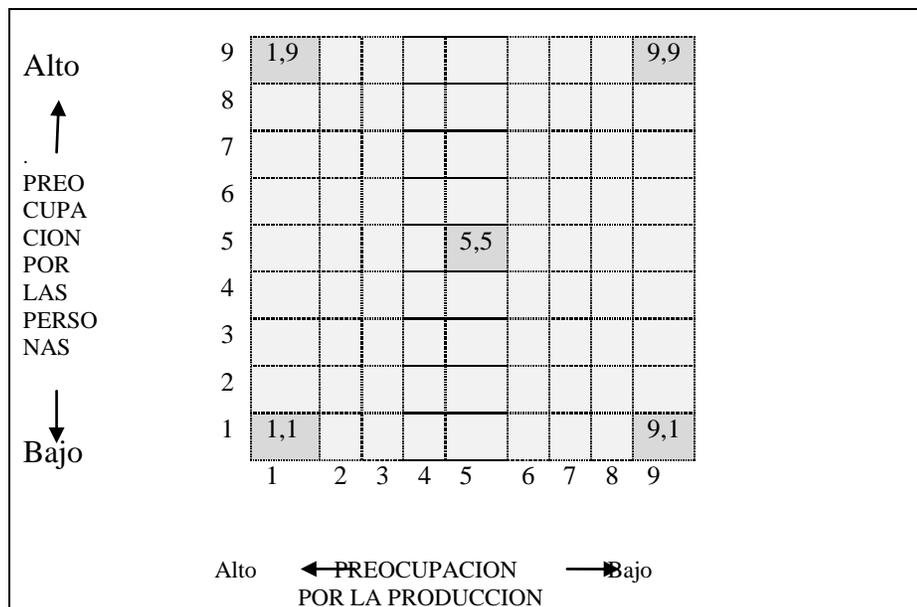
En el siglo XIX, los estudios realizados sobre el comportamiento organizacional, llevaron a concluir que los líderes poseían ciertos rasgos físicos comunes, hasta mediados del siglo XX, cuando durante la Segunda Guerra Mundial, en el esfuerzo de desarrollar mejores militares, donde fue reemplazada con la idea de que los líderes debían identificarse más por su comportamiento que por sus rasgos físicos. Se creía entonces que, el comportamiento del líder afectaba directamente la efectividad de su grupo en el desempeño laboral. Los investigadores influenciados por esta teoría, identificaron patrones de comportamientos, denominados estilos de liderazgos, donde orientaba a que los líderes pudieran influir en otros de manera afectiva.

Estudios de la Universidad de Ohio y Michigan determinaron que los comportamientos de los líderes se expresaban en dos dimensiones, denominadas orientación hacia la producción y orientación hacia las personas. En estos estudios, los líderes que estaban orientados hacia las personas, se describieron como aquellos que hacían énfasis en las relaciones interpersonales, tenían un interés genuino en las necesidades de sus empleados y aceptaban el hecho de que hubiese diferencias individuales entre los miembros de su grupo. Y aquellos líderes que estaban orientados hacia la producción tendían hacer énfasis en los aspectos técnicos y procedimentales del trabajo, y tenían como preocupación principal el cumplimiento de las tareas por parte del grupo, considerados como medio para lograr tales fines.

Estas investigaciones permitieron concluir que las dos dimensiones son independientes, favoreciendo a los líderes cuyos comportamientos estaban orientados a los empleados, porque fueron asociados con grupos de alta productividad con un alto nivel de satisfacción laboral. Lo contrario con los líderes cuyos comportamientos estaban orientados hacia la producción, pues tendían a estar asociados con grupos de baja productividad y poca satisfacción laboral.

Es importante mencionar que para lograr un liderazgo efectivo, deben mantenerse presente la categoría denominada iniciación de estructura por la Universidad Estatal de Ohio y la segunda con la categoría consideración. La Figura N° 3 expone las dos dimensiones buscando ubicar un estilo específico de liderazgo basándose en la diferencia entre preocupación por las personas y preocupación por la producción fundamentadas por los estudios de la Universidad de Ohio y Michigan.

Figura N° 3. Rejilla Gerencial.



Fuente: Pirela (2011) a partir de Varela y Salgado P. 2010: 123.

Esta rejilla, fue diseñada por Blake y Mouton para ayudar a los gerentes a identificar su estilo de liderazgo. La rejilla no muestra resultados sino la forma de pensar del líder en el momento de su esfuerzo por lograr resultados. Según Blak y Mouton, identifica que los gerentes que mejor se desempeñaban se encontraban bajo el estilo 9.9, con el estilo 9.1 (tipo líder autoritario) o con el estilo 1.9 (tipo líder liberal).

Cabe destacar lo señalado por Varela y Salgado (2010) con respecto a la rejilla gerencia, donde hace referencia que los autores parten de que las personas pueden desarrollar su interés ya sea hacia la producción o hacia las personas, siendo el objetivo final de esta rejilla, lograr que los gerentes se muevan hacia la casilla 9.9 que se identifica con el estilo de liderazgo ideal. Para ello, se logra propiciando el desarrollo de las habilidades de planeación, preocupación por la producción, mejorando las habilidades de la comunicación, entre otras.

Además de los comportamientos estudiados descritos anteriormente, encontramos las teorías del liderazgo carismático y liderazgo transformacional.

Liderazgo Carismático.

El carisma es todo aquello que te hace único y todas aquellas cualidades atractivas que una persona tiene. Es un don que tienen algunas personas de atraer o cautivar por su presencia o al hablar. En el enfoque de este estudio, se puede definir como la capacidad que tiene un líder de generar entusiasmo a sus seguidores, inspirando apoyo y aceptación. Cuando se tiene un liderazgo carismático se tiene una mayor ventaja debido a que cautiva en cierto modo a las personas y hace que éstas te apoyen y sigan más debido a quién eres con la capacidad de influir en los demás que, alguien sin esa característica.

El líder carismático proyecta un efecto positivo sobre sus seguidores, según Olivart (2011) en su artículo “Liderar la Empresa”, expresa que el líder carismático, muestra una impresionante reciprocidad entre el liderazgo carismático y un alto desempeño y satisfacción entre sus seguidores. Estos seguidores que trabajan con líderes carismáticos están motivados para realizar un esfuerzo adicional en el trabajo y, como les agrada su líder, expresan una mayor satisfacción.

En este orden de ideas, se puede percibir que los seguidores juegan un papel fundamental en el potencial del liderazgo. Estos dan origen a un proceso de atribuciones basados en los comportamientos del líder. En esta investigación, se toma en cuenta estos comportamientos identificados por Varela y Salgado (2010) donde manifiesta la necesidad de mover a los miembros de la organización del estado presente de cosas a un estado futuro terminando el logro de las metas establecidas. Estos comportamientos son los siguientes:

1. Seguidores que ven como un líder carismático a aquellas personas que tienden a ser altamente sensibles tanto al ambiente social como al físico, a las habilidades y necesidades emocionales de sus seguidores.
2. Los seguidores también ven al líder carismático como aquella persona que luego de evaluar el ambiente, formula las metas que le ayuden alcanzar los objetivos organizacionales. Estos líderes articulan su propia motivación de liderar a sus seguidores, en el sentido que deben manifestar su autoconfianza, determinación y convicción en el logro de las metas que se han propuesto.
3. El líder carismático, es visto como una persona que es capaz de construir en los seguidores un sentimiento auténtico de confianza y demostración clara de comportamientos y tácticas necesarias para el logro de las metas. Este sentimiento de confianza se construye con el ejemplo personal y la propensión de asumir riesgos, costos y energía por parte del líder.

Es importante destacar que el líder carismático debe ser percibido como poseedor de conocimientos y experiencia en sus áreas de influencia, seguro al dirigir y su visión claramente relacionada con la misión y objetivos de la organización. Sus seguidores tienen niveles de desempeño por encima del promedio; son seguidores leales, devotos y reverentes.

Sin embargo, los aspectos positivos de liderazgo carismático señalados anteriormente, pueden tener también aspectos negativos tanto para seguidores como para la misma organización. En los seguidores, porque los mismos pueden ser objetos de manipulación por parte del líder, al existir alta dependencia, confianza e identificación con él. Y para la organización, ya que este tipo de líder puede llevarla al fracaso al momento en que sus decisiones buscan sus propios intereses.

Liderazgo Transformacional.

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a ampliar su visión y sus posibilidades. En este mandato, el líder aumenta la motivación a realizar cambios permanentes, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

Los líderes transformacionales son capaces de motivar a sus subordinados a generar en ellos compromiso, esfuerzo y alto desempeño que excedan tanto las expectativas de éstos como la del líder, induciendo a ir más allá de sus propios intereses. Bass y Avolio, 1993, citado por Varela y Salgado (2010) constituyó el modelo del líder transformacional en cuatro comportamentales, a saber:

1. El carisma o la influencia idealizada
2. A motivación inspiradora transmitida a través de la comunicación sencilla a través de comparaciones y símiles para expresar propósitos importantes
3. La estimulación intelectual a través de la formulación por parte del líder transformacional de nuevas ideas y expectativas que desafíen la forma convencional y tradicional en que los subordinados se aproximan a las tareas organizacionales
4. La consideración individual, entendiéndose por esto último la noción desarrollada por los estudios de la Universidad de Ohio mencionados anteriormente.

Liderazgo Carismático Vs. Liderazgo Transformacional.

Los líderes transformacionales también son carismáticos, hay un traslape entre el liderazgo transformacional, sobre el liderazgo carismático. El liderazgo transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque de líder carismático solamente. Los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta, son asertivos y seguros de sí mismos.

La diferencia entre los líderes carismáticos y los líderes transformacionales, radica en el hecho de que los líderes transformacionales, a diferencia de los líderes carismáticos, consiste en que éstos se preocupan verdaderamente por sus subordinados, los animan a actuar de forma independiente y les enseña la forma de cómo lograr por sus propios medios las metas propuestas.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero para este estudio la autora de esta investigación adapta uno de los más importantes como

ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo (demócrata) y el líder de rienda suelta (liberal o laissez-faire).

Tabla N° 1. Líder Autocrático, Democrático y Liberal.

Tipos	Alcances
Líder Autocrático	Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo. 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.
Líder Democrático	Cuando un líder adopta el estilo participativo o democrático, utiliza la consulta, 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. Conduce y orienta al grupo, e incentiva la participación de las personas. 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.
Líder Liberal	Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. El líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control.

Fuente: Pirela (2011)

Debido a esto, por lo general, la persona debe tomar en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

Liderazgo Autocrático Vs. Liderazgo Democrático

Schultz (1998) menciona que los estilos de liderazgo autocrático y democrático son muy conocidos en relación con los tipos de gobiernos. Un gobierno autoritario donde será dictatorial tiránico, sus líderes ejercen un poder político, económico social de carácter absolutista. Un gobierno democrático deja en manos gran parte de su poder de quienes, por medio de su voto, pueda influir en la vida del país.

De manera que las dimensiones anteriores, se encuentra en todas las empresas, sin importar su tipo. Entre ambos extremos se sitúa varios tipos de liderazgo de uso ordinario, que reúne características de uno y de otro.

Los líderes autocráticos determinan todas las políticas, dirigen las actividades, asignan las tareas y permanecen alejados del grupo de trabajo, quienes se caracterizan por emplear mucho tiempo en tareas específicas y conseguir solos sus metas. Cuando el líder abandona la habitación, su equipo olvida la tarea y ésta sólo es reasumida bajo la estrecha supervisión del líder.

En tanto que los líderes democráticos sugieren alternativas y dejan la toma de decisiones al grupo. Los integrantes del equipo son libres de seleccionar sus tareas y compañeros de trabajo. Los líderes participan en los asuntos del grupo. La cohesión del grupo es mayor y las tareas y metas del grupo se alcanzan. Los líderes democráticos emplean más tiempo en la realización de la tarea que lo autocráticos, pero sus resultados son de más alta calidad y reflejan mayor creatividad y originalidad. Además, no requieren de la presencia del líder para continuar la tarea.

Los líderes autocráticos centran su poder en sí mismos, y dominan el proceso de toma de decisiones hasta el punto de imponer su punto de vista personal sobre el del grupo. Estos grupos se caracterizan porque el éxito o el fracaso están relacionados con la eficacia del líder. Los líderes que exhiben un estilo democrático comparten su poder y responsabilidad con los miembros del grupo. Las decisiones se toman por consenso o acuerdo de grupo. El líder democrático establece fuertes y abiertas líneas de comunicación de tal forma que todos los miembros del grupo puedan participar plenamente de las actividades.

En contraste, el estilo laissez-faire (permisivo o indiferente) no es en realidad una evidencia de liderazgo. El grupo no recibe orientación y queda abandonado a sus propias fuerzas, no hay intromisión del exterior. Ni la formalidad ni la informalidad respaldan la responsabilidad del liderazgo, y el apoyo a menudo se tambalea cuando es forzado a tomar decisiones.

Teoría de la atribución del liderazgo.

En la teoría de la atribución del liderazgo, Robbins afirma que éste no es más que una atribución que la gente hace respecto de otros individuos. La teoría de la atribución ha mostrado que las personas señalan en los líderes características como inteligencia, sociabilidad, facilidad de palabra, agresividad, entendimiento y diligencia. Del mismo modo, se ha descubierto que el líder que destaca en las dimensiones personales y de tareas. (p.353)

En tal sentido, la conducción del trabajo de otros puede aprenderse. Kotter (1992), por ejemplo, pone de relieve que el líder debe adquirir algunas habilidades que lo conducirán a la eficiencia tales como el conocimiento del sector industrial y de la organización, relaciones dentro de la empresa y el sector industrial, una excelente

reputación e historial, potencial y habilidad intelectual, valores personales y motivación. (p.164)

Al parecer un individuo que logre apropiarse de estas características estará en condiciones de ejercer el liderazgo en cualquier organización; sin embargo cabe cuestionar si esta persona podrá interactuar de manera adecuada con cualquier tipo de subordinado, ya que la conducción del trabajo se da en todos los niveles e incluye las tareas más modestas y a personas con diferentes potencialidades que no necesariamente pueden identificar en este sujeto a su líder.

Desempeño Laboral de los trabajadores en el área de Alimentos Venepan de Instivoc.

El desempeño laboral según Chiavenato (2000) “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p.359). Otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Campbell, citado por Varela y Salgado (2010) menciona que el desempeño se refiere al conjunto de conductas relevantes relacionadas con el trabajo para alcanzar las metas de la organización. El desempeño manifiesta a las acciones que realiza el empleado independientemente del resultado que logre alcanzar esas conductas.

En este orden de ideas, se puede manifestar que la Institución, debe interesarle no sólo en el logro de resultados individuales, sino igualmente en la manera como se logra el resultado. Cuando se considera las conductas, la Institución puede aprender a

identificar variables conductuales que no sólo permiten guiar el desarrollo de su personal, sino identificar la causa última de la competitividad de la Institución.

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

En el marco de lo tratado del Desempeño Laboral, la satisfacción en el trabajo, Davis y Newstrom, (1991), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” (p.203) Esas actitudes laborales se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas.

Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso. Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone las condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible. Los programas de capacitación producen resultados favorables. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelo.

El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

Modelos de Desempeño

El desempeño debe estar alineado con las estrategias y objetivos del área, de esta manera las conductas agregan valor a la misma. Para el desarrollo de esta investigación se tomó el modelo de desempeño de tres dimensiones para identificar las conductas que caben en el ámbito del desempeño, tales son las siguientes: Desempeño de Tareas, Desempeño Contextual, Desempeño Contraproductivo.

El **desempeño de tareas**, describe a las acciones que demandan una posición, concentra aquellas conductas inherentes al cargo. Su contenido es útil para identificar las acciones básicas que se le exigen al empleado permitiéndole proyectar las destrezas que posee. Este modelo presenta diversos factores conductuales útiles entre los cuales se describen los siguientes:

- a) **Administración:** es una conducta que apunta, según Campbell citado por Varela y Delgado (2010) a las actividades administrativas que exige el funcionamiento rutinario de una organización. Son conductas que llevan y mantienen el control que requieren las operaciones cotidianas de una organización, cuyo fin es cerciorarse que los recursos se utilicen de forma correcta.
- b) **Comunicación escrita y oral:** es una conducta que enseña la necesidad de divulgar información en la organización. Este factor aplica a aquellos empleados que sus cargos exigen actividades como comunicar planes, órdenes o resultados, de forma oral o escrita.
- c) **Supervisión y Liderazgo:** son las conductas exigidas al personal gerencial y supervisor, como consecuencia de asumir posiciones de mando y control.
- d) **Actividades específicas del trabajo.** Son muy propias del cargo, aquellas que lo hacen único. Por esta razón se dividen en tres componentes.

1. Trabajo con datos: Procesamiento de información; obtener y manejar datos con fines de análisis, control o archivo.
2. Trabajo con personas: Relaciones interpersonales; tales como atender clientes, público en general o manejar relaciones con compañeros de trabajo.
3. Trabajo con cosas: Acciones de naturaleza física o psicomotora que demandan la manipulación de objetos en general.

El **Desempeño Contextual**, se refiere a las conductas no vinculadas estrictamente con el puesto de trabajo, aunque contribuyen al logro de las metas de la organización y a crear un ambiente propicio en el trabajo. Organ citado por Varela y Salgado (2010) expresa que esta dimensión es realizada de forma discrecional sobre personas o sobre la organización en sí misma.

Para guiar la estructura de esta dimensión, Coleman y Borman, citado por Varela y Salgado (2010) dividen el desempeño contextual en los siguientes factores:

1. **Desempeño contextual interpersonal:** Conductas discrecionales dirigidas a buscar el beneficio de terceros en el trabajo, donde se busca ayudarles y hacerle la carga de trabajo más sencilla a otros.
2. **Desempeño contextual sobre la tarea:** Son acciones que exceden los estándares de conductas esperadas en el trabajo. Este factor representa el “extra” que un empleado coloca en el trabajo no siendo exigible.
3. **Desempeño contextual sobre la organización:** Está relacionado con acciones dirigidas a soportar directamente el bienestar de la organización.

Debido al entorno dinámico que las organizaciones enfrentan día a día, se ha generado la necesidad de dedicar esfuerzos a investigar conductas como adaptarse o

innovar. Por esta razón, además de los tres factores antes mencionados, se empleará otro factor llamado:

- 4. Adaptación e innovación:** Son las conductas que permiten a los empleados mantener el ritmo del cambio que una organización enfrenta o, por el contrario, convertirse en el promotor de cambios en procesos o productos.

El **Desempeño Contraproductivo**, lo definen Robinson y Bennet (1995) citado por Varela y Salgado (2010) como “conductas que amenazan el bienestar de la organización o de sus miembros en virtud de la violación de las normas, ya sean tácitas o expresas”. Por lo tanto, el concepto se relaciona al desempeño de forma diferente, ya que las conductas no contribuyen al alcance de las metas de la organización, sino por el contrario, van en detrimento de ellas. Este desempeño, presenta dos características:

1. Se describen en esta dimensión, acciones que desvían el status quo. Se contraviene un conjunto de normas o estándares aceptados en la organización y se convierte en una amenaza al sistema social.
2. Esta dimensión contiene conductas que deben omitirse. Debido al efecto negativo de estas conductas, la organización espera que el empleado no incurra en ellas.

De igual manera, en el desempeño contraproductivo se identifican dos factores importantes:

1. **Desempeño contraproductivo interpersonal:** conductas que ponen en riesgo el bienestar físico o psicológico de los compañeros de trabajo.
2. **Desempeño contraproductivo organizacional:** Son acciones que menoscaban el logro de las metas de la organización.

Es necesario tomar en cuenta los rasgos de personalidad que generan estas conductas, sumados a otros mecanismos que cultiven satisfacción, compromiso y cohesión, considerándose como una fuente de ventaja competitiva para la organización. La figura N° 3, muestra la estructura de modelos de desempeño estudiado en esta investigación.

Figura N° 4. Modelo de Desempeño



Fuente: Pirela (2011) a partir de Varela y Salgado 2010:36

Es importante mencionar que el desempeño es una conducta relevante para alcanzar las metas de la institución, modificaciones en la estrategia y en las nuevas exigencias para los empleados. Actualmente las organizaciones sienten la necesidad de innovar para asegurar su supervivencia, por lo tanto el desempeño es objeto de permanente modificación.

Definición de Términos

- **Delegación:** Proceso a través del cual la autoridad se transmite hacia los escalones inferiores en una organización. (Rosenberg 1995)
- **Desempeño Laboral:** Comportamientos observados en un individuo en un cargo y que son relevantes para los objetivos de la organización. (Kinicki y Kreitner, 2003)
- **Líder:** Persona que, en un determinado momento y lugar, a través de su conducta modifica, dirige o controla las actitudes y comportamientos de otras personas, a las que se denominan seguidores. (Rosenberg 1995)
- **Meta:** Es el fin a que se dirigen los deseos y acciones de un individuo. (Chiavenato 2010)
- **Motivación:** Influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo. (Rosenberg 1995)
- **Organización:** Es un conjunto sistemático de dos o más personas, que cumplen papeles formales y comparten un propósito en común. (Rodríguez, 2003)
- **Poder:** La capacidad para ejercer influencia, es decir, la capacidad para cambiar las actitudes o la conducta de personas o grupos. (Franzoi, 2007)
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones

interpersonales tanto entre iguales como entre jefes y subordinados. (Robbins y DeCenzo, 2002)

- **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. (Robbins y DeCenzo, 2008)
- **Tareas:** Partes en las que se divide un trabajo a realizar. Cantidad de obra especificada para un determinado lapso, cantidad de obra requerida para percibir una remuneración fijada. (Lanhan, 1998)
- **Teoría de los rasgos del Liderazgo:** Identificación de la personalidad física y mental que se cree necesaria para el liderazgo eficaz. (Rosenberg, 1995)
- **Teoría situacional del Liderazgo:** Según ella, antes de elegir un estilo, los líderes deben comprender su propio comportamiento, el de sus subordinados y la necesidad de las tareas. Tal comprensión requiere habilidad analítica del comportamiento humano. (Rosenberg, 1995)
- **Toma de Decisiones:** Elección de una acción, realizada por un directivo. La decisión se convierte en política de dirección. (Rosenberg, 1995)
- **Trabajador:** Quien trabaja para otro bajo subordinación; recibe por ello una remuneración. (Giordillo, Licono y Acosta, 2008)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

- ✓ Tipo de Investigación
- ✓ Diseño de Investigación
- ✓ Población y Muestra
- ✓ Operacionalización de las Variables
- ✓ Técnicas Recolección de Datos
- ✓ Técnica de Análisis de las Entrevistas

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La presente sección hace referencia a la metodología que orientó las respuestas de diferentes interrogantes que se plantearan en esta investigación, a su vez también se indica cual fue el tipo de diseño de investigación que se utilizó haciendo referencias a su vez de los procedimientos a seguir en el análisis de los resultados. Según Arias, F. (2004: p.45) “La metodología del proyectos incluye tipo ó tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo las indagaciones. Es el cómo se realizará el estudio para responder al planteamiento del problema planteado”.

Tipo de Investigación

De acuerdo a las características del estudio, este puede ser clasificado como proyecto de campo y de tipo descriptivo, dado tal como lo expone la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), los proyectos de investigación de campo:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de los métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (UPEL, 2004, p.7)

A tal efecto, que el proyecto investigación de campo puede ser de carácter exploratorio, descriptivo, interpretativo, reflexivo-crítico, explicativo o evaluativo, la cual permitió lograr los objetivos de esta investigación. En consecuencia, en el

presente trabajo se describieron las situaciones de una problemática existente en la institución para posteriormente, plantear las recomendaciones a través de un análisis.

Diseño de la investigación

El presente trabajo se encontró enmarcado dentro del contexto de un diseño de investigación de campo de tipo descriptiva ya que se analizaron y se interpretaron la naturaleza del problema. El diseño de campo, permite recoger datos de interés directamente de la realidad y estos se denominan primarios, los cuales de acuerdo a Balestrini (2006), son aquellos que serán reunidos y utilizados por el investigador a partir de respuestas directas obtenidas de los sujetos estudiados. Es por ello que la investigación de campo, no es más que el estudio sistemático de problemas en la realidad, con el fin de describirlos, interpretarlos, explicar sus causas o estimar sus consecuencias utilizando métodos característicos de cualquiera de los enfoques de investigación conocidos ó en desarrollo.

En la misma forma, Sabino (1992) comenta que la investigación de campo “persigue fines más directos e inmediatos para poder elaborar un plan de desarrollo las causas que provocan un hecho”. (p. 94), basándose fundamentalmente en la descripción de los hechos primeramente de la situación futura y luego las soluciones. De allí pues que específicamente un diseño de carácter descriptivo, donde el objeto principal es describir las posibles soluciones a una situación planteada

Así mismo la investigación descriptiva puede definirse como la descripción de hechos a partir de un criterio ó modelo teórico definido con anticipación. De tal forma Hernández, Fernández y Baptista (2008: p.102), Indican que las investigaciones descriptiva miden, evalúan diversos aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Un estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y se

mide o recoge información de cada una de ellas independientemente, y así describir lo que se investiga.

En el caso específico de esta investigación, lo descriptivo se denota dado que la autora ha podido apreciar en el desarrollo de las actividades laborales, las diversas condiciones que rige en los estilos de liderazgos.

Población y Muestra

La población es considerada como la totalidad de un fenómeno a estudiar. En donde las unidades de la misma, poseen una característica común, a la cual se estudia y se le da origen a los datos. En este orden de ideas, Tamayo y Tamayo (2001: p. 25) expresan que la población es el conjunto de unidades u objetos que tengan algunas características observables.

Tomando como base referencial lo mencionado anteriormente, para la presentación de la siguiente investigación, la población estuvo conformada por todo el personal que labora en las áreas de administración y en las áreas de Producción del Instituto. En este caso, el universo de la Asoc. Civil Instituto Vocacional de Venezuela está conformado por 98 personas.

La muestra es una parte o porción representativa de la población al respecto Tamayo (1998: p.115), define a la muestra como “aquella donde estarán todos los miembros o población; es el tipo de muestra representativa”. Así también para Hernández, Fernández y Batista (2008: p. 236) expresa que “La muestra es un sub grupo de la población de interés (sobre el cual se recolectará datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), éste deberá ser .representativo de la población”. Una muestra en un sentido más amplio, no es más que eso, una parte del todo que llamaremos universo y que servirá para representarlo.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, se identifica como población y muestra:

Tabla N° 2 Personal Instivoc

Población: Instivoc	Cantidad de personas
Personal Administrativo	16
Personal Operativo	82
Total Población	98

Fuente: Pirela (2011)

La muestra estará representada por el personal administrativo de la Asoc. Civil Instituto Vocacional de Venezuela, el cual será de 16 personas. En este sentido, el investigador consideró pertinente de acuerdo a la naturaleza de la investigación, una muestra que será de carácter intencional.

Operacionalización de las variables

Para llevar a cabo esta investigación se trabajó con las siguientes variables:

Los ítems que integran los cuestionarios empleados en esta investigación concernientes a la dimensión Estilos de liderazgo, describen factores tales como: responsabilidad, dirección, control, motivación, participación, delegación, consultivo y apoyo.

Y en lo que respecta al desempeño laboral se describen factores tales como la planificación de actividades, comunicación, liderazgo, actividades específicas del trabajo, contextual interpersonales, contextuales de tarea, contextuales organizacionales, adaptación e innovación, desempeño contraproductivo interpersonal, desempeño contraproductivo organizacional.

Tabla N° 3. Operacionalización de Variables

Objetivo General: Los estilos de liderazgo en el desempeño laboral del personal administrativo en el Área de Alimentos Venepan de la Asociación Civil Instituto Vocacional de Venezuela, ubicado en Nirgua Estado Yaracuy .				
Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
1. Diagnosticar los diferentes estilos de liderazgo manifestados por el personal administrativo del área Alimentos Venepan en Instivoc	<p>Estilos de liderazgo: “Combinaciones de tareas y conductas de relación utilizadas para influir en los demás con el fin de lograr metas”</p> <p>Liderazgo Autócrata: Centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo</p> <p>Liderazgo Democrático: consulta sus ideas y opiniones. Conduce y orienta al grupo, e incentiva la participación de las personas.</p> <p>Liderazgo Liberal: El líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control”.</p> Chiavenato (2006)	<p>Líder autócrata</p> <p>Líder demócrata</p> <p>Líder liberal</p>	<p>*Responsabilidad *Dirección *Control *Motivación</p> <p>*Participación *Delegación *Consultivo *Apoyo</p> <p>*Delegación *Control</p>	<p>N° 1,2 N° 3,4, N° 5, N° 6</p> <p>N° 7 N° 8 N° 9,10 N°11</p> <p>N°12 N°13</p>
<p>2. Identificar los factores que intervienen en el desempeño laboral y que inciden en la labor Institucional del líder de Instivoc</p> <p>3. Evaluar los Estilos de liderazgo en el desempeño laboral del personal administrativo del área Alimentos Venepan en Instivoc</p>	<p>Desempeño Laboral</p> <p>“Acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización y pueden medirse en términos del rendimiento del trabajador”</p> Varela y Salgado (2010)	<p>Desempeño de tareas</p> <p>Desempeño Contextual</p> <p>Desempeño Contraproductivo</p>	<p>*Planificación de Actividades *Comunicación *Liderazgo *Actividades Específicas del Trabajo</p> <p>*Contextual Interpersonal *Contextual de tarea *Contextual Organizacional *Adaptación e Innovación</p> <p>*Interpersonal *Organizacional</p>	<p>N°14</p> <p>N°15 N°16</p> <p>N°17</p> <p>N°18 N°19 N°20 N°21</p> <p>N°22 N°23</p>

Fuente: Pirela (2011)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica de recolección de datos son las diferentes formas de alcanzar la información, para ello se deben aplicar instrumentos que son recursos con los que cuenta el investigador para poder obtener los resultados, y de este modo, el instrumento sintetiza toda la labor previa de la investigación. En este estudio se aplicó la técnica de Observación directa y la entrevista, y como instrumento un cuestionario.

La observación directa es aquella que permite recolectar datos por medio de la inspección del procedimiento y procesos normales en las operaciones dentro de la Industria. En este sentido Sabino (1992: p. 55) señala que “es el uso sistemático de nuestros sentidos que están orientados a la captación de la realidad que se va estudiar”. De igual forma, resulta indispensable utilizar la entrevista como el instrumento de registro de observación, necesario para poder organizar y percibir todo de un conjunto coherente. De acuerdo a esto Tamayo (1997: p.123) define la entrevista como: “la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos en grupo con el fin de obtener testimonios reales”.

Por otra parte, por medio del cuestionario se puede reunir cierta cantidad de preguntas que se le formula a la muestra seleccionada, en este caso, al personal administrativo que labora en el Dpto. Industria Venepan. En este sentido el cuestionario según Sabino (1992: p. 159) “es un formato que debe ser llenado por quien lo recibe y no quiere la interacción directa con el encuestado. De tal forma el cuestionario puede reunir un ciclo de preguntas que le sean formuladas a la muestra que se seleccionó”

Para la realización de este estudio, el instrumento para recaudar la información fue el cuestionario, el cual permitió dar valor cuantitativo a los

resultados y a los objetivos planteados en la investigación. Se elaboró un cuadro técnico que sirvió de guía para la exploración, ya que el mismo realizó la desagregación operacional de los factores medidos según sus descriptores empíricos.

Su análisis se realizó a través de una escala de estimación de 5 niveles de respuestas denominada la Escala de Likert, que consiste en un conjunto de ítems bajo las siguientes alternativas: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente de desacuerdo. (Ver anexo A)

Validez del Instrumento

La validación del instrumento, se efectuó a través de un juicio de tres profesionales, expertos en diseño, contenido y metodología respectivamente, las cuales tomaron en cuenta la redacción, la claridad y la pertinencia que tenga el instrumento. Una vez hecha la validación correspondiente estos expertos dieron su opinión en cuando a la efectividad del mismo. (Ver anexo B)

Dicho instrumento deberá guardar relación con las variables de estudio, las dimensiones y los objetivos tanto general como los específicos que se plantean en la investigación a realizar. Cabe señalar lo mencionado por Hernández, Fernández y Baptista (2008: p.277) “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”

Confiabilidad del Instrumento

Grajales Guerra (2004), señala que la confiabilidad de un instrumento se refiere a la consistencia o capacidad que tiene para ofrecer la misma medición y resultado, cada vez que se utilice la misma situación o contexto. Asimismo se asegura

que los datos obtenidos sean pertinentes a la pregunta de investigación, y no producto de la casualidad o las circunstancias particulares en las que fueron obtenidos.

Este instrumento obtuvo su grado de confiabilidad basado en la utilización del coeficiente Alfa de Cronbach, que es el indicador que se aplica en este tipo de análisis, donde se calcula la confiabilidad de consistencia interna que determina el grado en que los ítems de una prueba están correlacionados entre sí. A este respecto Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que la confiabilidad hace referencia al grado en que las mediciones de un instrumento son precisas, estables y sin error, la confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce igual respuesta.

Bajo estas razones se aplicó el instrumento en una prueba piloto a un grupo de diez (10) sujetos de la población administrativa del Instituto Universitario Adventista de Venezuela, distinto de la muestra seleccionada y se procedió a obtener el grado de confiabilidad mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach, antes de ser aplicado a los grupos muestrales seleccionados. (Ver Tabla N° 4)

Para obtener el coeficiente Alpha de Cronbach, se aplicaron los instrumentos en la prueba piloto, se tabularon los datos y se calcularon los respectivos coeficientes siguiendo la fórmula para obtener los respectivos índices. El coeficiente Alpha de Cronbach se calculó a través de la fórmula de la siguiente expresión estadística (Ruíz, 1998).

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(\frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Para el cálculo de la confiabilidad del instrumento aplicado al grupo piloto de la población de personal administrativo se obtuvo el siguiente resultado.

$$\alpha = \frac{23}{22} \times \frac{76,23 - 22,28}{76,23} = 0,74 = 74 \%$$

α = Coeficiente de Confiabilidad

$\sum S_i^2$ = Sumatoria de la Varianzas individuales de los ítems

S_t^2 = Varianza total de la prueba

n = Números de los ítems

La confiabilidad de un instrumento se expresa mediante un coeficiente de correlación que signifique en teoría según Ruiz (1998) correlación del test consigo mismo. Sus valores oscilan entre cero (0) y uno (1.00). El resultado de la aplicación del instrumento al personal administrativo del Instituto Universitario Adventista de Venezuela dio un coeficiente 0,74 el cual es considerado en la escala de magnitudes como una categoría “Alta”, cuyos valores oscilan entre un rango de 0.61 a 0.81

Los resultados expresan según Ruíz (1998) que los instrumentos tienen una muy alta confiabilidad, lo cual es requisito indispensable para este tipo de escalas de actitud cuyo valor mínimo esperado debe ser igual o mayor de 0.81

Tabla N° 4. Prueba Piloto

Instituto Universitario Adventista de Venezuela	Cantidad de Personal Administrativo
Empleados Administrativos	10
Total	10

Fuente: Pirela (2011)

Técnicas de Análisis de los Datos

Para el análisis e interpretación de los resultados se realizarán en forma cuantitativa y cualitativa, lo que confiere validez y confiabilidad en los resultados obtenidos, los cuales deberán ser presentados bien sea a través de diagramas circulares quienes serán utilizados para demostrar y explicar los diferentes enfoques.

Se usará técnicas cuantitativas, tal como las estadísticas descriptivas. En este sentido, Rivas (1990: p.100), manifiesta la técnica indicada para mostrar los datos recogidos a través de la estadística; “los porcentajes (%) son utilizados para presentar los datos al público lector, de allí que tenga una gran valor práctico”. Además se procedió a graficar mediante diagrama circulares.

También se acudió al tipo de análisis cualitativo, en vista de que los datos fueron tratados de acuerdo al criterio del investigador. Según Hernández, Fernández y Baptista (2008:530) es “una especie de plan de exploración (entendimiento emergente) y resultan apropiados cuando el investigador se interesa por el significado de las experiencias y valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado...” Cabe decir que, el investigador es el instrumento de medida.

El análisis de los resultados permitió al investigador hacer una profunda revisión de los datos obtenidos, explorando y examinándolos cada uno de ellos con el fin de interpretarlos y explicarlos o orientarse basándose en los objetos de la investigación, es por ello que Sabino (1992: p.180), expone que para desarrollar el análisis” hay que tomar cada uno de los datos o conjuntos homogéneos de datos e interrogando acerca de su significado explorando y examinándolos mediante todos los métodos conocidos y en un trabajo que para obtener mejores frutos debe ser paciente y minucioso.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

- ✓ Tipo de Investigación
- ✓ Diseño de Investigación

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis e interpretación de los resultados, Balestrini (2006) menciona que se realiza al culminar la recolección de los datos, los cuales fueron sometidos a un proceso de recuento que conlleva a la interpretación de resultados y al logro de las conclusiones, a través de todos los resultados obtenidos.

Una vez finalizada la etapa de la recolección de la información a través de los instrumentos aplicados al personal administrativo del área de Alimentos de la Asoc. Civil Instituto Vocacional de Venezuela (Instivoc), se procedió al análisis e interpretación de los resultados, lo cual se realizó en función de los objetivos, las variables propuestas por el problema de estudio y los supuestos teóricos que sostienen la investigación.

El procesamiento de los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos para analizar a la motivación como factor clave en el desempeño laboral del personal administrativo del área de Alimentos de Instivoc, se realizó a través de la tabulación elaboración de tablas y gráficas de torta con los datos obtenidos de las respuestas emitidas por el personal administrativo.

Los resultados son presentados en el mismo orden en que se plantean los ítems en los instrumentos elaborados para tal efecto. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se aplicó el análisis estadístico porcentual dispersivo, lo cual permitió comparar los porcentajes observados en las respuestas emitidas en los instrumentos de recolección de datos por el personal administrativo. Las frecuencias más relevantes para establecer los porcentajes de las opiniones del personal

administrativo condujeron a emitir las conclusiones de la investigación. (Ver Tabla N° 5.)

Tabla N° 5

Referencia de comparación para el liderazgo del personal administrativo del área de Alimentos Venepan de la Asoc. Civil Instituto Vocacional de Venezuela

Sujetos/Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total
1	1	1	2	4	4	1	1	1	1	1	1	1	2	21
2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	25
3	1	2	2	3	4	2	2	3	2	2	4	2	3	32
4	1	2	4	5	5	1	2	2	2	2	4	3	4	37
5	2	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	35
6	2	1	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	25
7	2	2	1	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	28
8	2	1	2	4	5	2	2	2	2	2	5	1	5	35
9	1	1	2	4	2	2	2	4	1	2	2	1	2	26
10	1	1	1	4	2	2	1	1	1	1	1	1	1	18
11	1	1	2	3	2	3	2	1	1	3	2	3	1	25
12	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	29
13	1	1	3	5	2	1	2	4	1	2	2	1	2	27
14	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26
15	1	1	2	4	2	1	1	2	1	1	1	1	2	20
16	1	1	2	5	2	1	2	2	2	1	1	1	4	25
Total	23	22	36	61	44	29	31	34	26	30	35	25	38	434

Fuente: Pirela (2011)

Cálculos de Likert

Puntaje Total Real (PTR) = Sumatoria de los datos.

PTR= 434

Puntaje Total Ideal (PTI) = Nro. de sujetos x Nro. de ítems x Opciones de respuesta

PTI = 16 x 13 x 5

PTI = 1040

$$\text{Indice Real (IR)} = \frac{\text{PTR}}{\text{N}^\circ \text{ de Sujetos}} \times 100$$

$$\text{Indice Real (IR)} = \frac{434}{16} \times 100 = \mathbf{2712,50}$$

$$\text{Indice Ideal (II)} = \frac{\text{PTI}}{\text{N}^\circ \text{ de Sujetos}} \times 100$$

$$\text{Indice Ideal (II)} = \frac{1040}{16} \times 100 = \mathbf{6500}$$

$$\text{Valor Real} = \frac{\text{Indice Real}}{\text{Indice Ideal}} \times 100$$

$$\text{Valor Real} = \frac{2712,50}{6500} \times 100 = \mathbf{41,73\%}$$

Tabla N° 6 Nivel de Liderazgo

Intervalo	Nivel de Desempeño	Definición
67% - 100%	Alto	Conductas del empleado que propician a la obtención de las metas y los objetivos de la organización de manera grupal.
34% - 66%	Moderado	Conducta del empleado dirigida exclusivamente a emitir órdenes como parte de la realización de los objetivos

		establecidos por su jefe directo
0% - 33%	Bajo	Conductas del empleado que amenazan con el desarrollo de los objetivos de la organización.

Fuente: Pirela (2011)

Gráfico N° 1: Nivel de Liderazgo



Interpretación:

El resultado obtenido a través del gráfico evidenció que de la totalidad del personal administrativo encuestado el 41,73 % tienen un nivel moderado de liderazgo en sus labores.

Tabla N° 7

Referencia de comparación para el desempeño del personal administrativo del área de Alimentos Venepan de la Asoc. Civil Instituto Vocacional de Venezuela

Sujetos/Ítems	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Total
1	4	1	1	4	4	2	1	4	1	4	26
2	1	1	2	2	2	1	1	3	2	5	20
3	2	2	2	2	3	2	2	4	2	4	25
4	2	1	2	2	4	2	1	4	4	4	26
5	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	24
6	2	3	1	4	2	1	3	4	3	4	27
7	2	2	1	2	2	2	2	2	3	5	23
8	1	1	1	2	1	1	2	5	1	5	20
9	2	2	1	3	2	2	1	4	1	2	20
10	1	1	1	1	2	1	1	2	1	4	15
11	1	1	3	1	1	3	1	2	1	4	18
12	2	2	2	3	3	2	3	2	3	4	26
13	2	1	1	2	3	2	1	2	2	5	21
14	2	2	2	1	1	1	2	1	1	5	18
15	1	1	1	1	4	1	1	5	1	2	18
16	2	1	1	1	4	1	1	5	1	5	22
Total	29	24	24	34	40	26	25	52	30	65	349

Fuente: Pirela (2011)

Cálculos de Likert

Puntaje Total Real (PTR) = Sumatoria de los datos.

PTR= 349

Puntaje Total Ideal (PTI) = Nro. de sujetos x Nro de ítems x Opciones de respuesta

PTI = 16 x 10 x 5

PTI = 800

$$\text{Indice Real (IR)} = \frac{\text{PTR}}{\text{N}^\circ \text{ de Sujetos}} \times 100$$

$$\text{Indice Real (IR)} = \frac{349}{16} \times 100 = \mathbf{1949}$$

$$\text{Indice Ideal (II)} = \frac{\text{PTI}}{\text{N}^\circ \text{ de Sujetos}} \times 100$$

$$\text{Indice Ideal (II)} = \frac{800}{16} \times 100 = \mathbf{5000}$$

$$\text{Valor Real} = \frac{\text{Indice Real}}{\text{Indice Ideal}} \times 100$$

$$\text{Valor Real} = \frac{1949}{5000} \times 100 = \mathbf{38,98\%}$$

Tabla N° 9. Escala de Estimación

Escala de Estimación	
5	Totalmente en Desacuerdo
4	En Desacuerdo
3	Indeciso
2	De Acuerdo
1	Totalmente en Desacuerdo

Tabla No 10 Evaluación General

Declaración	Cas	M	Me	Mo	S
1	16	1,00	1	1	0,63
2	16	0,96	1	1	0,5
3	16	1,57	1	2	0,77
4	16	2,65	1	4	0,75
5	16	1,91	1	2	1,13
6	16	1,26	1	1	0,66
7	16	1,35	1	2	0,57
8	16	1,48	1	2	0,96
9	16	1,13	1,5	2	0,5
10	16	1,30	1,5	2	0,62
11	16	1,52	1,5	2	1,22
12	16	1,09	2	1	0,73
13	16	1,65	2	2	1,09
14	16	1,26	2	2	0,75
15	16	1,04	2	1	0,63
16	16	1,04	2	1	0,63
17	16	1,48	2,5	2	1,02
18	16	1,74	2,5	2	1,1
19	16	1,13	3	2	0,62
20	16	1,09	3	1	0,73
21	16	2,26	3,5	4	1,29
22	16	1,30	4	1	1,02
23	16	2,83	4,5	4	1

Fuente: Pirela (2011)

Cas=Números de Casos, M=Media; Me=Mediana; Mo=Moda y s=Desviación Estándar

Interpretación

Las afirmaciones positivas de la escala se calificaron de la siguiente forma: 1, Totalmente de Acuerdo; 2 De Acuerdo; 3 Indeciso; 2 en Desacuerdo y 1 Totalmente en Desacuerdo. Los promedios, media, moda y desviaciones se calcularon con base a la puntuación dada a la respuesta de cada ítem y su interpretación se hizo con base a la actitud Indeciso (3), todo promedio inferior a 3 refleja una actitud favorable hacia la afirmación y los mayores a 3 denotan una actitud desfavorable; partiendo de este criterio se observa que el 100% de las afirmaciones tienen una tendencia hacia la actitud favorable con respecto a al enunciado planteado.

El personal administrativo que respondieron al instrumento presentaron una tendencia a estar con el mayor consenso al evaluar el ítem No. 9 “Considera usted que escucha cuando su equipo desarrolla ideas y relaciones abiertas y de confianza”, con una desviación típica (s) de 0.5 y la mayor dispersión fue al evaluar el ítem No. 21 “Considera que cuando usted ejerce un control y supervisión absoluta en el equipo, esto permite que ellos sean más creativos e innovadores” con una desviación típica (s) de 1.29.

Según la Moda (Mo) el nivel de respuesta más utilizado al responder el grado de compromiso fue la opción (2) De Acuerdo

Tomando en consideración la Media o el promedio, la declaración con el mayor grado o nivel de evaluación fue el ítem No. 23 “Considera usted que su estilo de liderazgo pudiese poner en riesgo directamente a la organización” con una media de 2,83 y la declaración con el menor grado o nivel de evaluación fue el ítem No. 2 “Siente usted preocupación por el desarrollo de sus funciones”, con una media de 3,27

Tabulación del Instrumento:

Datos Demográficos:

Tabla N° 11: Sexo

Sexo	M		F	
Ítem	f	%	f	%
A	7	43,75	9	56,25

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 3: Distribución por Sexo



Tabla N° 12: Edad

Edad	20 a 25 años		26 a 30 años		31 a 40 años		De 41 años y más	
Ítem	f	%	F	%	F	%	f	%
B	6	37,5	1	6,25	4	25	5	31,25

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 4: Distribución por Edad

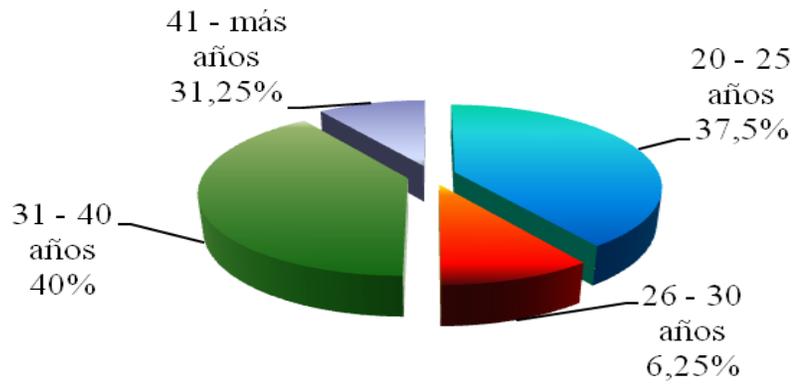


Tabla N° 13: Grado Académico

Grado Académico	TSU		Licenciado (a)		Magíster		Doctor (a)	
	F	%	F	%	F	%	f	%
C	10	62,5	4	25	2	12,5	0	0

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 5: Grado Académico

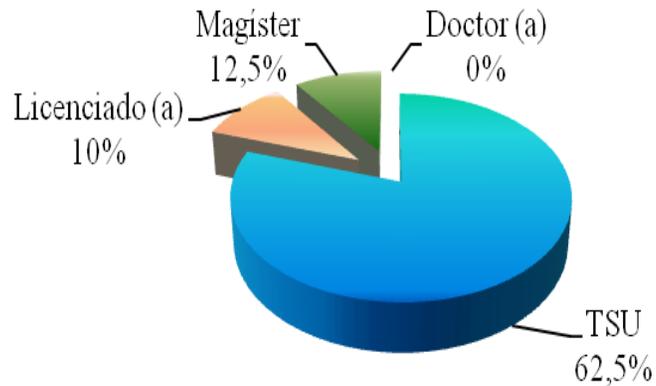
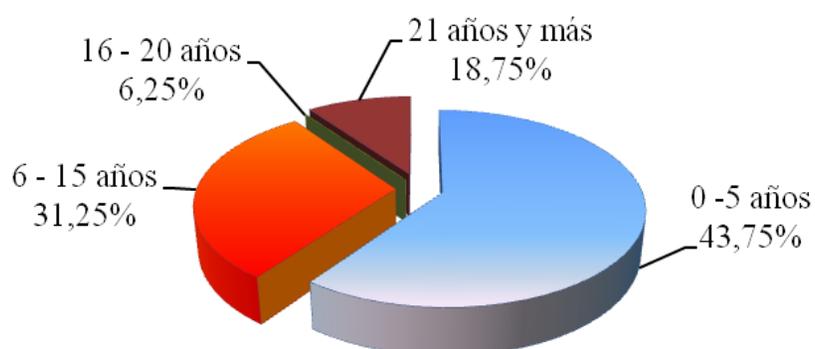


Tabla N° 14: Experiencia Laboral

Experiencia Laboral	0 -5 años		6 - 15 años		16 - 20 años		21 años y más	
	f	%	F	%	F	%	f	%
D	7	43,75	5	31,25	1	6,25	3	18,75

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 6: Años Experiencia Laboral



Análisis de los Ítems:

Variable: Estilos de Liderazgo

Dimensión: Liderazgo Autócrata

Indicador: Responsabilidad

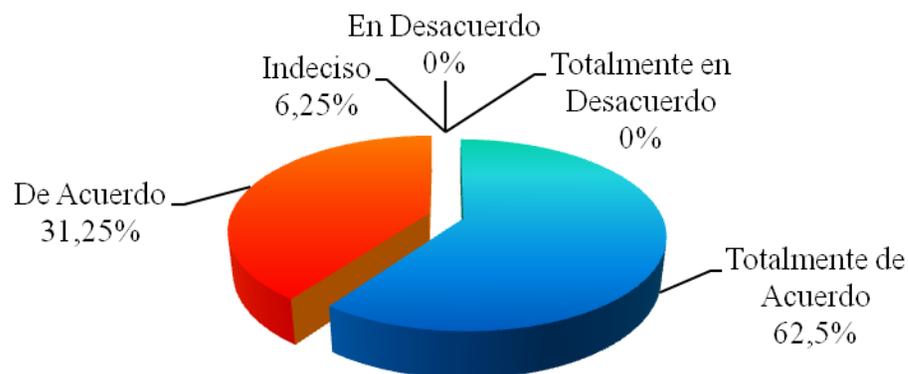
Ítem N° 1: Usted se preocupa para que sus subordinados conozcan sus funciones y responsabilidades.

Tabla N° 15: Conocimiento de Funciones y Responsabilidades

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 1	10	62,5	5	31,25	1	6,25	0	0	0	0

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 7: Conocimiento de Funciones y Responsabilidades



Análisis:

De acuerdo al resultado obtenido un 62,5 % de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo en cuanto a preocuparse para que sus subordinados conozcan sus funciones y responsabilidades, mientras un 31,25% expresó estar de acuerdo y solo un 6,25 % indicó que estaban indecisos.

En este sentido se puede observar que existe un gran margen de preocupación para que los subordinados tengan conocimiento de sus funciones y responsabilidades denotándose una influencia positiva en cuanto al establecimiento de un esquema de

trabajo organizado que permita que las personas tengan plenamente definida sus funciones y responsabilidades dentro de la organización.

Es importante considerar que dentro de una institución, las funciones de las personas deben estar bien definidas, esto facilita a la institución el orden dentro de ella. Una función es el conjunto de tareas o atribuciones de la persona que ocupa un cargo y que maneja de forma sistemática y reiterada. La responsabilidad, para muchos sugiere términos como eficiencia, planeación, papeleo, procedimientos, regulaciones, control y congruencia. En este sentido la preocupación de un líder para que sus subordinados conozca sus funciones y su responsabilidad es de gran importancia porque es muy útil cuando los empleados lo conocen, de esta forma estarán enterados de ¿por qué? y ¿para qué? Se hacen las cosas dentro de la organización.

A tal efecto, el personal administrativo de Alimentos Venepan manifiesta que se preocupa por dar a conocer a cada uno de su equipo de trabajo la importancia de sus funciones y responsabilidades, no sólo para el beneficio de la institución, sino para que ellos conozcan de qué modo contribuyen a lograr los objetivos de la institución. De esta forma, no sólo se logrará que el subordinado realice una mejor tarea, indirectamente también se logrará que se sienta más responsable.

Variable: Estilos de Liderazgo

Dimensión: Liderazgo Autócrata

Indicador: Responsabilidad

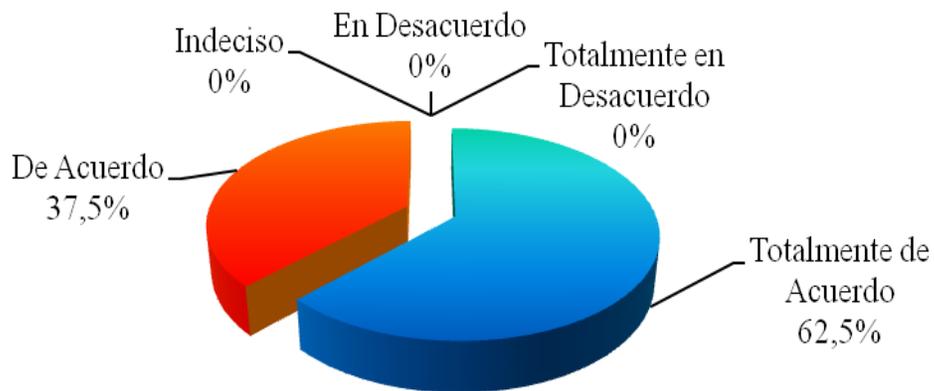
Ítem N° 2: Siente usted preocupación por el desarrollo de sus funciones asignadas.

Tabla N° 16: Preocupación por el desarrollo de las funciones asignadas

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 2	10	62,5	6	37,5	0	0	0	0	0	0

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 8: Preocupación por el desarrollo de las funciones asignadas



Análisis:

Los resultados obtenidos permiten observar que un 62,5 % de los respondientes expresaron estar totalmente de acuerdo con la preocupación por el desarrollo de las funciones asignadas, entre tanto otros 37,5 % restantes manifestaron estar de acuerdo con este punto encuestado. Esta situación denota un enfático interés en el cumplimiento de responsabilidades y funciones en el área administrativa de la institución.

En tal sentido, en el personal administrativo de Alimentos Venepan hay un interés por realizar la tarea de manera responsable, proporcionando satisfacción en el trabajador. Por lo tanto la responsabilidad en el trabajo entonces es la respuesta positiva ante la obligación contraída, es la actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza y por lo que tiene que responder ante los demás.

De tal manera, se manifiesta un interés de mantener las variaciones en intensidad, calidad y dirección de la conducta hacia la responsabilidad en el personal administrativo de Venepan, dando una respuesta positiva ante la obligación contraída por ellos con la institución.

Variable: Estilos de Liderazgo

Dimensión: Liderazgo Autócrata

Indicador: Dirección

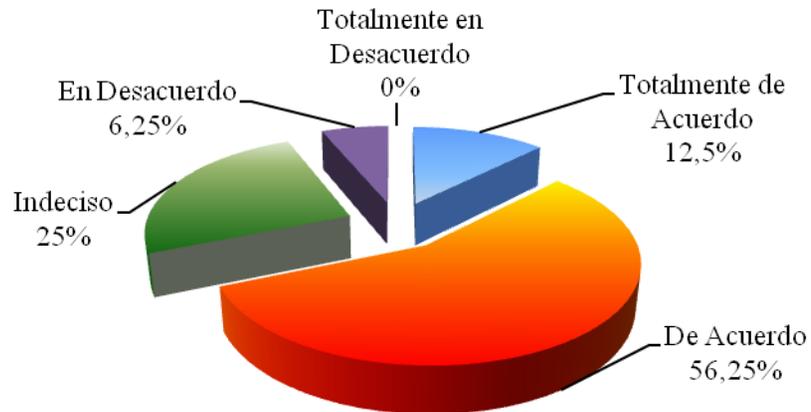
Ítem N° 3: Considera usted que se pone más énfasis en la dirección de tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer sus necesidades y preocupaciones.

Tabla N° 17: Énfasis de la dirección de tareas y normas más que en mantener reuniones y conocer las necesidades

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 3	2	12,5	9	56,25	4	25	1	6,25	0	0

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 9: Énfasis de la dirección de tareas y normas más que en mantener reuniones y conocer las necesidades



Análisis:

El 56,25% de los encuestados mencionaron estar de acuerdo con el énfasis en la dirección de tareas y normas más que en mantener reuniones y conocer las necesidades y preocupaciones del personal, un 25% expuso estar con la alternativa indeciso, mientras un 12,5% estuvo orientado a la alternativa totalmente de acuerdo, y un último 6,25% está en desacuerdo con este planteamiento.

Este análisis porcentual pone de manifiesto una fuerte tendencia hacia la alternativa De Acuerdo, en que la dirección está más orientada al establecimiento y ejecución de tareas y normas que al hecho mismo de establecer reuniones para el conocimiento de necesidades y preocupaciones en el equipo de trabajo.

Esta situación presentada en el personal administrativo de Alimentos Venepan, es típica en una influencia de líder autocrático quienes se caracterizan por emplear mucho tiempo en tareas específicas y conseguir solo sus metas, donde en algunas ocasiones se pierde el enfoque humano, prevaleciendo la gestión operativa y de resultados que de satisfacciones personales del equipo.

Variable: Estilos de Liderazgo

Dimensión: Liderazgo Autócrata

Indicador: Dirección

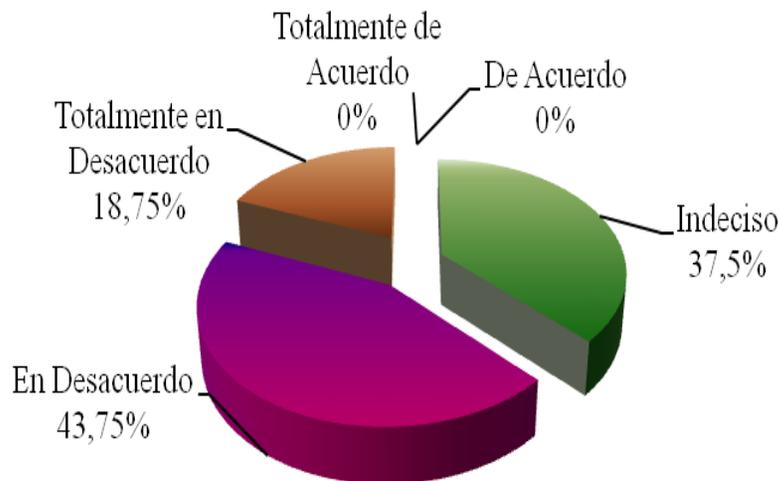
Ítem N° 4: Usted da instrucciones directas, indicando al equipo de trabajo qué hacer, sin escuchar sus opiniones.

Tabla N° 18: Instrucciones de Trabajo sin escuchar opiniones

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 4	0	0	0	0	6	37,5	7	43,75	3	18,75

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 10: Instrucciones de Trabajo sin escuchar opiniones



Análisis:

En lo expresado en el ítem N° 4, “Usted da instrucciones directas, indicando al equipo de trabajo qué hacer, sin escuchar sus opiniones”, se obtuvieron los siguientes resultados: un 43,75% En Desacuerdo, 37,5% Indeciso, y un 18,75% Totalmente en Desacuerdo, 0% Totalmente de Acuerdo, y 0% De Acuerdo. Dicho análisis porcentual pone de manifiesto una tendencia a la opción En Desacuerdo lo cual señala que a pesar del establecimiento de planes de trabajo por parte de los líderes, también se escuchan las opiniones referentes a la dirección en la ejecución de planes estratégicos y trabajos diarios.

Según lo mencionado por García (2010) expresa que una instrucción directa de trabajo es el procedimiento, la actividad o proceso de una tarea. Es decir, la forma específica de llevar a cabo una tarea. Por otra parte, un líder debe ser persuasivo, para lograr que su equipo colabore para obtener el fin o meta que él se ha propuesto. A la vez de tener la persuasión, debe tener paciencia para poder aceptar sugerencias o modificaciones a las ideas que presente, debe saber en qué momento presentar sus ideas para que tengan el impacto que él esperaba.

En este orden de ideas, el personal Administrativo de Alimentos Venepan, manifiesta que está en Desacuerdo de dar instrucciones directas, indicando al equipo de trabajo qué hacer, sin escuchar sus opiniones. Esto indica que el liderazgo en Alimentos Venepan al momento de dirigir a su equipo de trabajo acepta sugerencias o modificaciones al realizar tareas laborales.

Variable: Estilos de Liderazgo

Dimensión: Liderazgo Autócrata

Indicador: Control

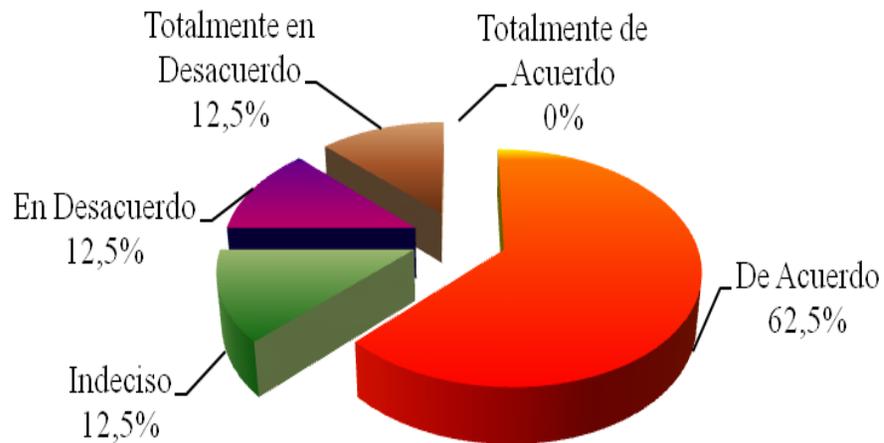
Ítem N° 5: Las tareas asignadas, son implementadas bajo su estrecha supervisión.

Tabla N° 19: Asignación de tareas bajo estrecha supervisión

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 5	0	0	10	62,5	2	12,5	2	12,5	2	12,5

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 11: Asignación de tareas bajo estrecha supervisión



Análisis:

Al interpretar y analizar los resultados arrojados por el cuestionario en el ítem N° 5, relacionado con “Las tareas asignadas, son implementadas bajo su estrecha supervisión”, el 62,5% expreso estar De Acuerdo, el 12,5% indicó estar indeciso, el 12,5% En Desacuerdo, otros 12,5% menciono Totalmente en Desacuerdo y un 0% dijo estar Totalmente De Acuerdo

Con estos resultados se puede acotar que las tareas asignadas, son implementadas bajo estrecha supervisión lo cual enmarca al liderazgo en un esquema de trabajo de supervisión y control, esta tendencia puede hacer que el personal administrativo sienta más presión de la que ya tiene al momento de realizar las tareas asignadas. Aunque en algunos casos esto puede ser visto como estrategia de motivación y desafío al empleado en su puesto de trabajo para el logro de objetivos a alcanzar.

De esta forma, para los empleados de la administración de alimentos Venepan, el liderazgo que se emplea es un estilo autoritario ya que se controla el trabajo a desarrollar el equipo, no olvidando la tarea a realizar, y esto es sólo reasumido bajo la estrecha supervisión del líder. Es por ello que al observar que, el porcentaje mayor (62.5%) se inclina a estar de acuerdo a implementar tareas bajo una estrecha supervisión, teniendo presente que el control parte de la iniciativa de la gerencia a garantizar un efectivo y eficiente desempeño de trabajo en la institución.

Variable: Estilos de Liderazgo

Dimensión: Liderazgo Autócrata

Indicador: Motivación

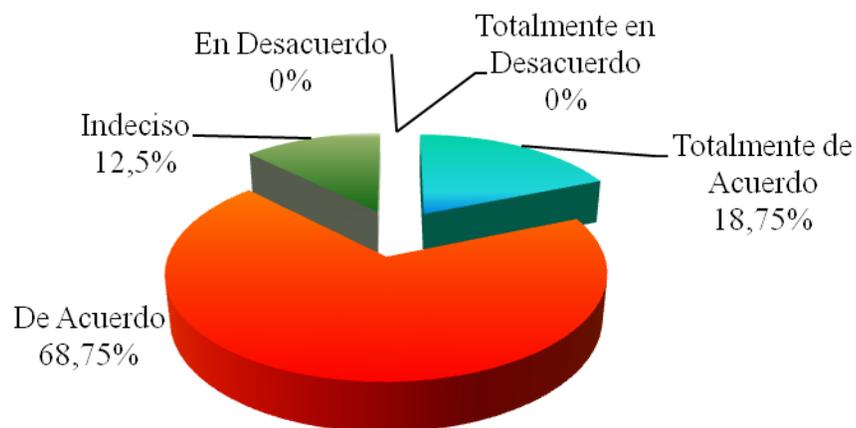
Ítem N° 6: Usted muestra interés para que el equipo se sienta importante e involucrado al momento de existir cambios.

Tabla N° 20: Interés para que el equipo se involucre en los cambios

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 6	3	18,75	11	68,75	2	12,5	0	0	0	0

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 12: Interés para que el equipo se involucre en los cambios



Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem N° 6 se puede observar que: un 68,75% de los respondientes escogieron la alternativa De Acuerdo, un 18,75% la alternativa Totalmente de Acuerdo, otro 12,5% optaron por la alternativa Indeciso, mientras que las alternativas de respuestas En Desacuerdo y Totalmente en desacuerdo no fueron consideradas.

Esto conlleva a señalar lo mencionado por Muchinsky (2008), que en la actualidad el liderazgo democrático, en la necesidad de las relaciones humanas y la

democracia participativa los impulsa a aumentar la motivación, así como la satisfacción personal y grupal de sus subordinados.

Tomando en cuenta que este ítem mencionaba si se muestra interés para que el equipo se sintiera importante e involucrado al momento de existir cambios; la tendencia revelar que si hay un énfasis en que el equipo de trabajo administrativo se involucre en los cambios que se presenten en el sistema de trabajo en sí. En este sentido, la motivación y el interés para que el equipo se sienta importante e involucrado al momento de existir cambios, es una tendencia positiva en el los líderes del área de Alimentos Venepan de Instivoc.

Variable: Estilos de Liderazgo

Dimensión: Liderazgo Demócrata

Indicador: Participación

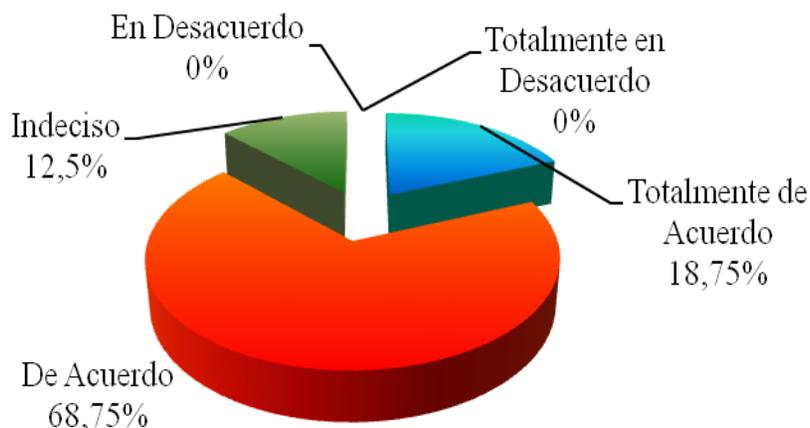
Ítem N° 7: Usted incorpora las recomendaciones que hace el equipo con respecto a la realización de alguna actividad.

Tabla N° 21: Recomendaciones del Equipo en la realización de actividades

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 7	3	18,75	11	68,75	2	12,5	0	0	0	0

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 13: Recomendaciones del Equipo en la realización de actividades



Análisis:

En el enunciado del ítem N°7, “Usted incorpora las recomendaciones que hace el equipo con respecto a la realización de alguna actividad” cuenta con los siguientes resultados expresado por el personal administrativo, 68,75% está De Acuerdo, 18,75% se considera Totalmente de Acuerdo, 12,5% opto por la alternativa de Indeciso, y las otras dos alternativas en Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo no fueron seleccionadas por los encuestados.

Este análisis porcentual pone de manifiesto que el personal administrativo de Alimentos Venepan refleja una alta propensión a estar de acuerdo con incorporar las recomendaciones que hace el equipo con respecto a la realización de alguna actividad. Característica muy resaltante en el liderazgo demócrata, donde toma sentido con el ítem anteriormente analizado en relación al actual porque enfatiza el interés de los líderes a la democracia participativa del equipo para aumentar la motivación del mismo.

Variable: Estilos de Liderazgo

Dimensión: Liderazgo Demócrata

Indicador: Delegación

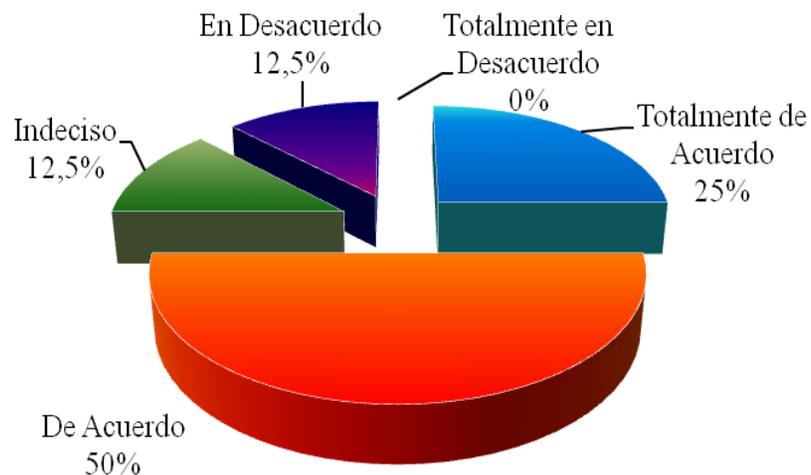
Ítem N° 8: Usted permite que el equipo solucione los problemas por sí solo.

Tabla N° 22: Resolución de Problemas por el equipo

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 8	4	25	8	50	2	12,5	2	12,5	0	0

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 14: Resolución de Problemas por el Equipo



Análisis:

Tal como se puede apreciar en los resultados encontrados al aplicar el ítem N°8 en cuanto a sí se permite que el equipo solucione los problemas por sí solo. Un 50% manifestó estar De Acuerdo, un 25% expuso estar Totalmente de Acuerdo, otros 12,5% mencionó estar Indeciso, un 12,5% En Desacuerdo y un 0% está Totalmente en Desacuerdo.

Para lograr que el personal administrativo del área de Alimentos Venepan logre alcanzar solucionar los problemas por sí solos, es necesario que estén identificados con la institución, que puedan tomar decisiones teniendo en cuenta las repercusiones que éstas tendrán sobre los miembros de la institución tomando en consideración que ella es un todo, formado por unidades que deben estar integradas y coordinadas.

Por lo tanto es trascendental que el liderazgo que se refleja en el área de Alimentos Venepan, manifieste la importancia al momento de delegar en su equipo de trabajo la solución de problemas laborales teniendo en cuenta la responsabilidad en función del mejor desempeño dentro de la institución.

Variable: Estilos de Liderazgo

Dimensión: Liderazgo Demócrata

Indicador: Consultivo

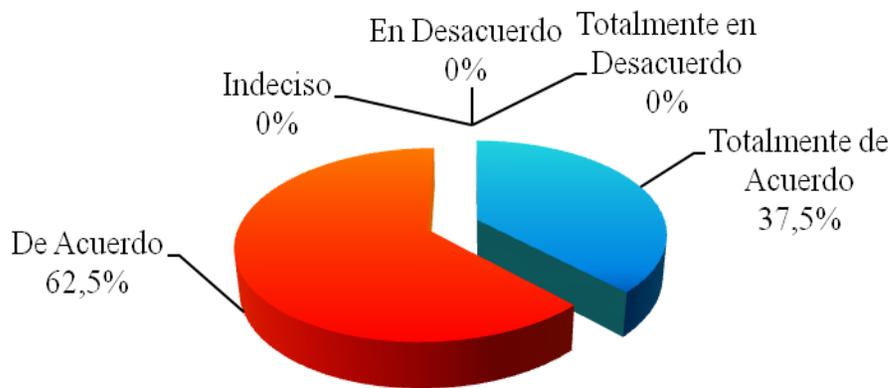
Ítem N° 9: Considera usted que escucha cuando su equipo desarrolla ideas y relaciones abiertas y de confianza.

Tabla N° 23: Desarrollo de Ideas y Relaciones de Confianza

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 9	6	37,5	10	62,5	0	0	0	0	0	0

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 15: Desarrollo de Ideas y Relaciones de Confianza



Análisis:

En la formulación que se realizó al personal administrativo de la institución en el ítem N° 9, “Considera usted que escucha cuando su equipo desarrolla ideas y relaciones abiertas y de confianza.”, se obtuvo el siguiente resultado: en la escala Totalmente de Acuerdo 37,5%, en la escala De Acuerdo 62,5%, y en las demás escalas restantes el resultado obtenido fue 0%.

De acuerdo a este análisis porcentual la tendencia de las respuestas se dirigieron hacia las alternativas Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo, lo cual señala que para el equipo administrativo es importante escuchar el planteamiento y desarrollo de ideas lo cual contribuye a un relacionamiento del personal administrativo abierto y de confianza.

Esta situación demuestra que la influencia del líder demócrata en cuanto al establecimiento de consulta al personal lo cual se hace muy visible a la hora de manejar situaciones de trabajo en equipo, viene a ser una fortaleza de este tipo de liderazgo, ya que siempre busca crear una relación abierta y de confianza con las personas con quienes trabaja. Es por ello que el liderazgo del personal administrativo de Venepan concreta que escucha a su equipo a desarrollar ideas y relaciones abiertas y de confianza

Variable: Estilos de Liderazgo

Dimensión: Liderazgo Demócrata

Indicador: Consultivo

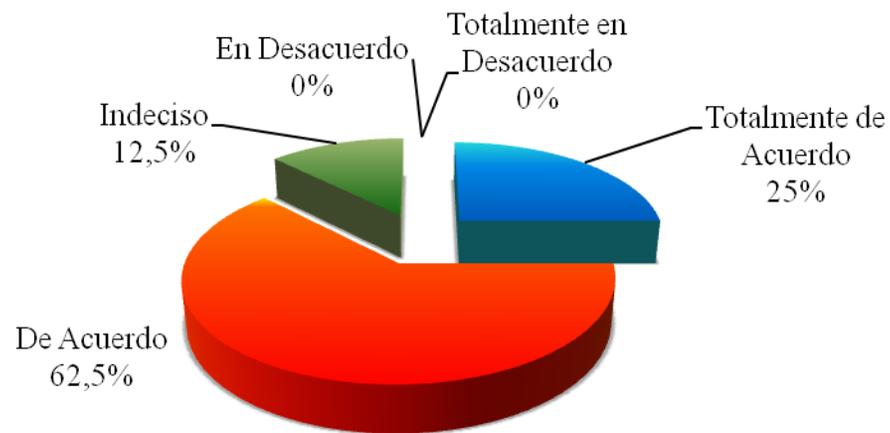
Ítem N° 10: Su opinión es importante sobre la manera de cumplir metas y objetivos.

Tabla N° 24: Influencia de la opinión en el cumplimiento de metas y objetivos

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 10	4	25	10	62,5	2	12,5	0	0	0	0

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 16: Influencia de la opinión en el cumplimiento de metas y objetivos



Análisis:

Ante el enunciado del ítem N° 10, “Su opinión es importante sobre la manera de cumplir metas y objetivos” los encuestados respondieron de la siguiente forma: en la opción Totalmente de Acuerdo 25%, en la opción De Acuerdo 62,5%, en la opción Indeciso 12,5%, en la opción En Desacuerdo 0% y en la opción Totalmente en Desacuerdo 0%.

Dichos resultados indican una tendencia porcentual dirigida hacia la opción De Acuerdo y Totalmente de Acuerdo, lo cual señala que para la gran mayoría del personal la opinión de cada miembro del equipo administrativo es importante para el cumplimiento de metas y objetivos. Es importante recalcar que un sector de los encuestados expuso estar indeciso en este planteamiento sin embargo sigue manteniéndose una tendencia del liderazgo demócrata en la aceptación de opiniones para el logro de metas y objetivos.

En este orden de ideas no se puede dejar de mencionar que, el líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismo, sino porque su liderazgo es percibido por

el grupo como las necesarias para lograr el objetivo, ejerciendo mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas, siendo consultivo, distribuyendo la responsabilidad entre los miembros de su grupo. De esta forma, los líderes de Alimentos Venepan definen que, la manera de cumplir metas y objetivos, la consulta es de gran importancia.

Variable: Estilos de Liderazgo

Dimensión: Liderazgo Demócrata

Indicador: Apoyo

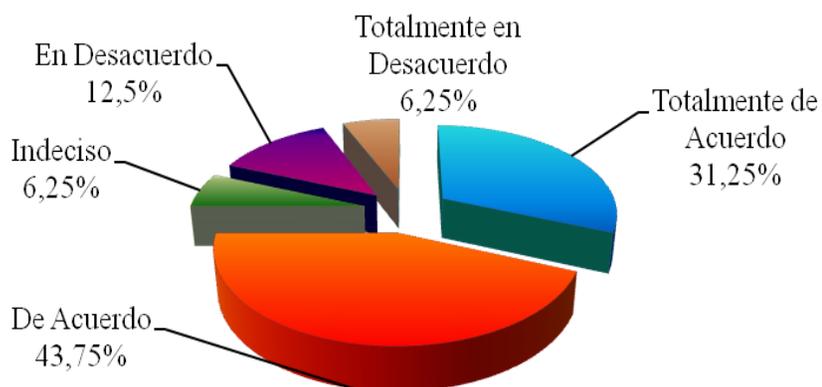
Ítem N° 11: La opinión de su equipo y decisiones tomadas, son inspeccionadas por usted, en vez de analizar y decidir por sí mismo.

Tabla N° 25: Inspecciones sobre opiniones y decisiones del Equipo

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 11	5	31,25	7	43,75	1	6,25	2	12,5	1	6,25

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 17: Inspecciones sobre opiniones y decisiones del Equipo



Análisis:

El ítem N°11 formulado al personal administrativo “La opinión de su equipo y decisiones tomadas, son inspeccionadas por usted, en vez de analizar y decidir por sí mismo”, tuvo como resultado: en la escala Totalmente de Acuerdo 31,25%, en la escala De Acuerdo 43,75%, la escala Indeciso 6,25%, la escala En Desacuerdo 12,5% y la escala Totalmente en Desacuerdo 6,25%.

De acuerdo a este análisis porcentual se puede apreciar que existe una variedad de resultados que se deben estudiar con detenimiento ya que a pesar que las alternativas con mayor margen son Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo no se debe dejar pasar por alto las otras alternativas tomadas en cuenta, pudiendo interpretar que la toma de decisiones se realizan mayormente considerando la opinión del equipo de trabajo. Aunque la tendencia de tomar decisiones de manera particular sin tomar en cuenta lo que piensa el resto de los compañeros involucrados es baja, pero también se presenta en una menor proporción estos casos.

De allí pues, marcando un estilo de liderazgo democrático, estos pueden tratar de conservar poco control en un momento en la que los integrantes de los equipos

necesitan más autonomía o bien pueden no abandonarlos cuando necesitan su apoyo y ayuda.

Tomando los resultados anteriores, se observó que la tendencia de la respuesta fue la alternativa De Acuerdo, reflejando que los líderes apoyan a sus subordinados permitiendo en ellos la toma de decisiones, desarrollar sus propias ideas y opinión. Se observa que se ha apoyado a los miembros de equipo a realizar las metas que se habían pactado. De esta manera, es conveniente que se fijen altas expectativas, que deben de ser alcanzables.

Variable: Liderazgo Liberal

Dimensión: Líder Liberal

Indicador: Delegación

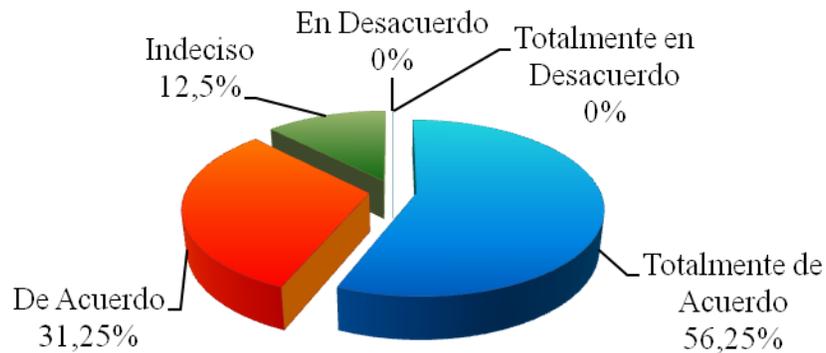
Ítem N°12: Al momento que su subordinado no pueda solucionar problemas laborales, cuenta con su ayuda directa.

Tabla N° 26: Ayuda directa para Solucionar Problemas Laborales

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 12	9	56,25	5	31,25	2	12,5	0	0	0	0

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 18: Ayuda directa para Solucionar Problemas Laborales



Análisis:

En el enunciado del ítem N° 12 “Al momento que su subordinado no pueda solucionar problemas laborales, cuenta con su ayuda directa” cuenta con los siguientes resultados expresados por los encuestados: 56,25% en la alternativa Totalmente de Acuerdo, 31,25% en la alternativa De Acuerdo, 12,5% en la alternativa Indeciso, 0% en la alternativa En Desacuerdo y 0% en la alternativa Totalmente en Desacuerdo.

Dicho análisis porcentual pone de manifiesto una tendencia mayoritaria hacia la categoría “Totalmente De Acuerdo” en cuanto al apoyo directo y cercano en cuanto a la dificultad de solucionar problemas laborales. Esto denota ampliamente que se delega responsabilidad a los miembros del equipo pero que al tener limitaciones es solucionar los diferentes desafíos encontrados se cuenta con la ayuda directa de los supervisores y gerentes del área administrativa.

Cabe considerar, por otra parte lo referido por Stephen (2004), en el contexto del Liderazgo del equipo, menciona que el líder, tiene que aprender habilidades como la paciencia para compartir información, confiar en los demás, ceder autoridad y

saber cuándo intervenir. Los líderes eficaces han dominado el difícil acto de equilibrio de saber cuándo dejar solo al equipo y cuándo participar. De esta forma, el personal administrativo de Alimentos Venepan considera que al delegar tareas y la búsqueda de soluciones de problemas laborales a sus subordinados, puede seguir contando con su ayuda directa.

Variable: Liderazgo Liberal

Dimensión: Líder Liberal

Indicador: Delegación

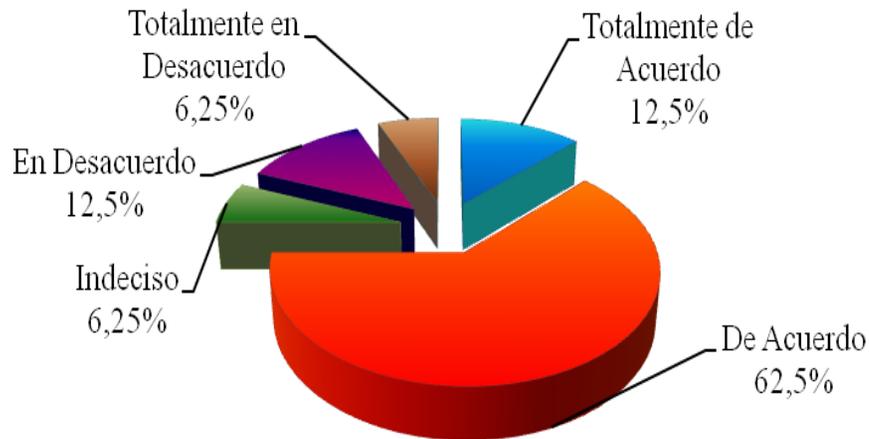
Ítem N° 13: Usted controla el desempeño de su subordinado a través de la supervisión muy cercana.

Tabla N° 27: Usted controla el desempeño muy de cerca.

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 13	2	12,5	10	62,5	1	6,25	2	12,5	1	6,25

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 19: Usted controla el desempeño muy de cerca



Análisis:

En relación al planteamiento del ítem N° 13, “Usted controla el desempeño muy cerca”, los resultados fueron los siguientes: la alternativa Totalmente de Acuerdo 12,5%, la alternativa De acuerdo 62,5%, la alternativa Indeciso 6,25%, la alternativa Desacuerdo 12,5% y la alternativa Totalmente Desacuerdo 6,25%. Evidenciando los resultados la tendencia de los líderes fue hacia la categoría De Acuerdo, indicando para ellos que la supervisión muy cercana ejercida a los subordinados controla su desempeño.

Dentro de este marco, los supervisores definidos por Robbins y DeCenzo (2008) mencionan que son parte del equipo de una organización; los cuales dirigen el trabajo de los empleados. En la actualidad los líderes enfrentan retos para controlar el desempeño a sus empleados, al menos que ejerza un liderazgo liberal, donde delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control.

En tal sentido, se requiere pensar en términos de flexibilidad, se requiere de líderes que se aseguren de que sus empleados tengan los recursos que necesiten para realizar un efectivo desempeño. También como lo señalan Robbins y DeCenzo (2008) deben desarrollar a sus empleados, aclarar responsabilidades y metas para que tengan un nivel más alto de desempeño y representen los intereses del grupo de trabajo dentro de la institución.

Los líderes del área de Alimentos Venepan consideran que la supervisión que ejercen a sus subordinados mejora su desempeño laboral. De esta forma se observa la relación existente entre una buena supervisión y el mejoramiento del desempeño del personal administrativo.

Variable: Desempeño Laboral

Dimensión: Desempeño de Tareas

Indicador: Planificación de Actividades

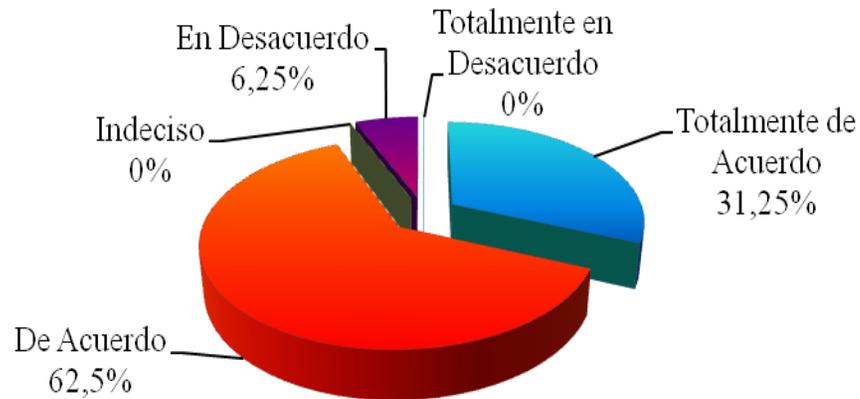
Ítem N° 14: Percibe que su equipo de trabajo logra un efectivo cumplimiento de las actividades planificadas cuando usted participa junto con ellos.

Tabla N° 28: Logro efectivo de actividades planificadas con participación conjunta.

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 14	5	31,25	10	62,5	0	0	1	6,25	0	0

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 20: Logro efectivo de actividades planificadas con participación conjunta



Análisis:

Al plantear el ítem N° 14, “Percibe que su equipo de trabajo logra un efectivo cumplimiento de las actividades planificadas cuando usted participa junto con ellos”, los encuestados respondieron de la siguiente manera: 31,25% en la categoría Totalmente de Acuerdo, 62,5% en la categoría De acuerdo, 0% en la categoría Indeciso, 6,25% en la categoría En Desacuerdo y 0% en la categoría Totalmente en Desacuerdo.

Tomando los resultados anteriores se observó que la tendencia de las respuestas fue hacia la categoría De Acuerdo, los resultados reflejan que es importante la participación conjunta de las personas que dirigen con las que ejecutan las actividades planificadas ya que se logra un cumplimiento efectivo lo cual se traduce en un desempeño óptimo de todo el equipo administrativo.

En este sentido se comprende que la influencia y motivación hacia el desempeño de las tareas va más allá que de dar órdenes y observar el cumplimiento de las mismas, en efecto el trabajo verdaderamente en equipo traerá como resultado un cumplimiento que satisface a la mayoría que intervienen en la gestión administrativa, sin embargo, se puede observar que existe un estilo de liderazgo autocrático ya que el equipo de trabajo logra un efectivo cumplimiento con la presencia de su líder.

De este modo, se le recomienda al personal administrativo de Alimentos Venepan, que deben procurar enfatizar la importancia de delegar tareas a sus subordinados, y de esta manera se estará contribuyendo a un desempeño efectivo de las actividades planificadas.

Variable: Desempeño Laboral

Dimensión: Desempeño de Tareas

Indicador: Comunicación

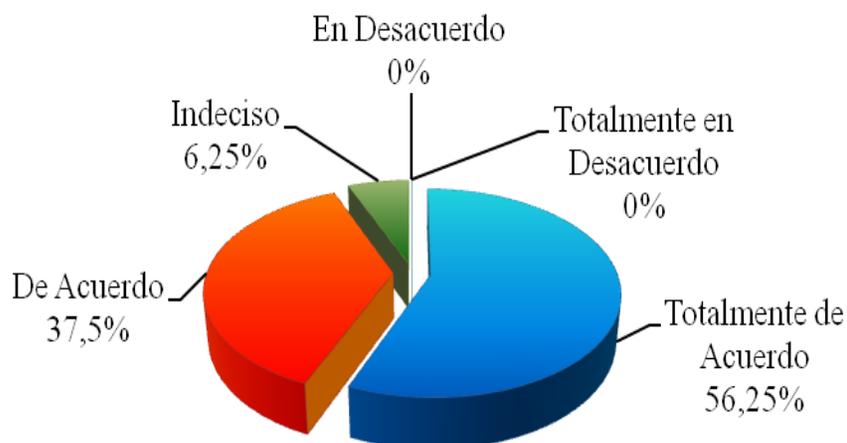
Ítem N° 15: Al aceptar las recomendaciones de su equipo de trabajo, eso permite que el proceso de comunicación mejore en forma clara y persuasiva.

Tabla N° 29: Aceptación de recomendaciones del equipo en el proceso de comunicación

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 15	9	56,25	6	37,5	1	6,25	0	0	0	0

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 21: Aceptación de recomendaciones del equipo en el proceso de comunicación



Análisis:

Con respecto a los datos obtenidos en el enunciado del ítem N° 15 “Al aceptar las recomendaciones de su equipo de trabajo, eso permite que el proceso de comunicación mejore en forma clara y persuasiva”, se determinó que los porcentajes están distribuidos de la siguiente manera, en la alternativa Totalmente de Acuerdo obtuvo un 56,25%, la alternativa De Acuerdo 37,5%, la alternativa Indeciso 6,25%, la alternativa En Desacuerdo 0% y la alternativa Totalmente en Desacuerdo 0%.

De acuerdo a este análisis porcentual se observa que las alternativas de respuesta de personal fue un consenso en las escalas Totalmente de Acuerdo y De acuerdo y un menor grado de indecisión. Se puede observar que la comunicación como herramienta importante dentro del desempeño de tareas juega un papel muy importante ya que influye en el cumplimiento de las mismas recomendaciones realizadas por el equipo de trabajo.

Variable: Desempeño Laboral

Dimensión: Desempeño de Tareas

Indicador: Liderazgo

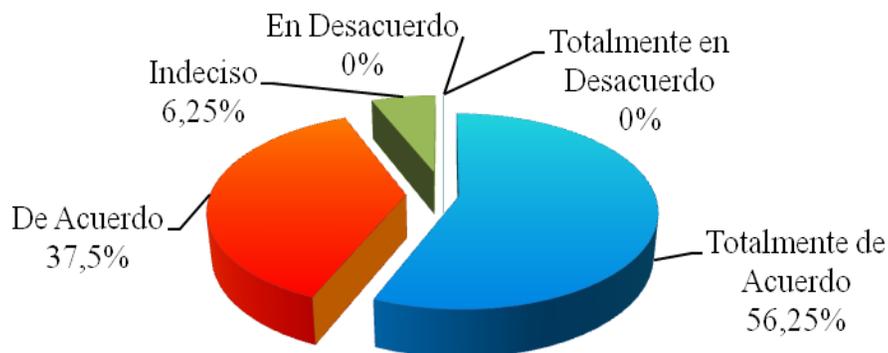
Ítem N° 16: El sentir que sus subordinados aprenden a solucionar los problemas por sí mismos desarrollan un liderazgo proactivo dentro de su puesto de trabajo.

Tabla N° 30: Aprendizaje en la Resolución de conflictos y desarrollo del liderazgo

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 16	9	56,25	6	37,5	1	6,25	0	0	0	0

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 22: Aprendizaje en la Resolución de conflictos y desarrollo del liderazgo



Análisis:

En la formulación que se realizó a los consultados en el ítem N° 16, “El sentir que sus subordinados aprenden a solucionar los problemas por sí mismos desarrollan un liderazgo proactivo dentro de su puesto de trabajo”, se obtuvo el siguiente resultado: en la escala Totalmente de Acuerdo 56,25%, en la escala De Acuerdo 37,5%, en la escala Indeciso 6,25%, en la escala En Desacuerdo 0% y en la escala Totalmente En Desacuerdo 0%.

De acuerdo a este análisis porcentual la tendencia de las respuestas se dirigió en su gran mayoría hacia la alternativa Totalmente de Acuerdo lo cual señala que para los encuestados cuando aprenden a solucionar los problemas de trabajo por sí mismos incide positivamente en desarrollar un liderazgo proactivo dentro de su puesto de trabajo.

El liderazgo se define según Hughes, Ginnett y Curphy (2007) como el proceso de transformación a sus seguidores, el crear visiones de las metas que pueden alcanzarse y articular para los seguidores las formas de alcanzar esas metas. Por lo tanto, se entiende del liderazgo como la influencia de un individuo sobre un grupo y por líder la persona con capacidad de ejercer tal influencia, con independencia de los motivos que permiten a tal persona acceder al ejercicio de dicha influencia. De igual manera, Hughes, Ginnett y Curphy (2007) señalan al liderazgo como un fenómeno complejo que involucra al líder, a los seguidores y a la situación.

Es un proceso vital en el trabajo de la administración que, del líder dependerá el rendimiento del grupo, la consecución de los objetivos y la satisfacción de las necesidades y de las expectativas de los subordinados. Dependerá de este proceso de influencia hacia el logro de las metas de grupo, la que destaque el desempeño del

personal administrativo de Alimentos Venepan. Dicha área administrativa debe procurar mantener este concepto, así ayudará a los líderes a que tengan una influencia en sus grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas en las que las funciones.

Variable: Desempeño Laboral

Dimensión: Desempeño de Tareas

Indicador: Actividades Específicas del Trabajo

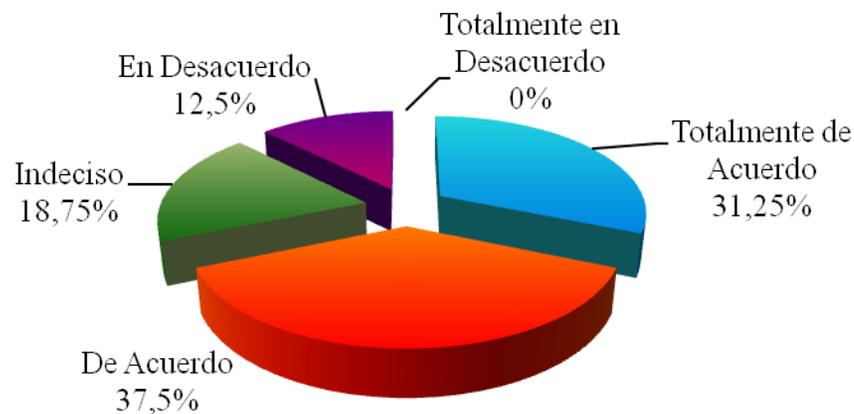
Ítem N° 17: Cree usted que las funciones asignadas cubren sus expectativas de acuerdo a su capacidad de desempeño.

Tabla N° 31: Asignación de Funciones y expectativas en la capacidad de desempeño

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 17	5	31,25	6	37,5	3	18,75	2	12,5	0	0

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 23: Asignación de Funciones y expectativas en la capacidad de desempeño



Análisis:

Ante el enunciado del ítem N° 17, “Cree usted que las funciones asignadas cubren sus expectativas de acuerdo a su capacidad de desempeño” los respondientes manifestaron de la siguiente forma: en la opción Totalmente de Acuerdo 31,25%, en la opción De Acuerdo 37,5%, en la opción Indeciso 18,75%, en la opción Desacuerdo 12,5% y en la opción Totalmente Desacuerdo 0%.

Dichos resultados indican una tendencia porcentual hacia la opción Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo, aunque se tomaron las alternativas indecisas y en Desacuerdo en un menor margen, se puede apreciar que existe plena competencia en las funciones asignadas y la capacidad de desempeño que tiene el personal administrativo, de allí pues, que se están cubriendo las expectativas del cargo de cada uno, hay sin embargo un porcentaje menor del personal que estaría ubicándose como no satisfecha sus expectativas de acuerdo a la capacidad de desempeño evidentemente pueden encontrarse situaciones en donde no todo el personal estará conforme con su cargo, teniendo como expectativa ocupar otras responsabilidades de mayor amplitud.

Variable: Desempeño Laboral

Dimensión: Desempeño Contextual

Indicador: Contextual Interpersonal

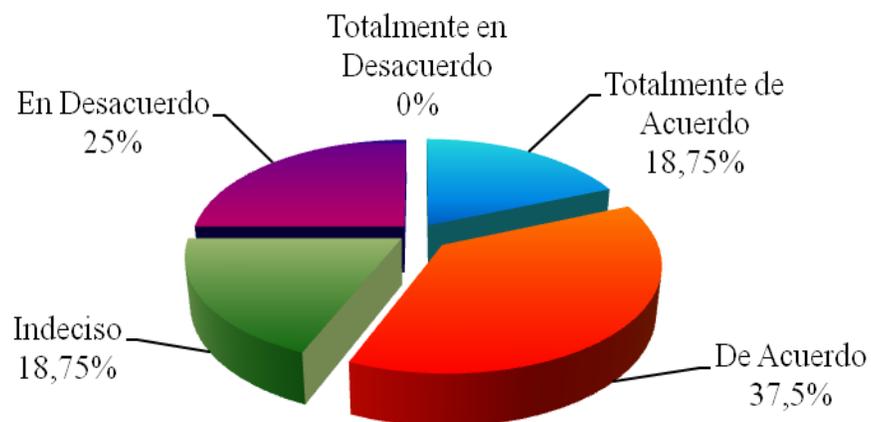
Ítem N° 18: Considera usted que el control exhaustivo en las actividades, es una manera de mejorar las relaciones interpersonales

Tabla N° 32: Control exhaustivo en las actividades y mejoramiento de las relaciones interpersonales

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 18	3	18,75	6	37,5	3	18,75	4	25	0	0

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 24: Control exhaustivo en las actividades y mejoramiento de las relaciones interpersonales



Análisis:

Con respecto a los datos obtenidos en el enunciado del ítem N° 18 “Considera usted que el control exhaustivo en las actividades, es una manera de mejorar las relaciones interpersonales”, se determinó que los porcentajes están distribuidos de la siguiente manera, en la alternativa Totalmente de Acuerdo obtuvo un 18,75%, la

alternativa De Acuerdo 37,5%, la alternativa Indeciso 18,75%, la alternativa En Desacuerdo 25% y la alternativa Totalmente en Desacuerdo 0%.

De acuerdo a este análisis porcentual se observa que las alternativas de respuesta de personal fueron divididas principalmente en las escalas De Acuerdo y En Desacuerdo y un menor grado de Indecisión y totalmente De Acuerdo. Se observa que no siempre el control exhaustivo de las actividades está relacionado con el mejoramiento de las relaciones interpersonales, de hecho más bien puede ser contraproducente ya que se crea un ambiente de presión continua para el equipo de trabajo. Resulta muy claro establecer y recomendar un mecanismo de control un poco menos exhaustivo para que las relaciones interpersonales sean con un mayor grado de cordialidad y motivación.

Dentro de este marco se puede optar por no ejecutar este esquema de trabajo para que las relaciones interpersonales no se vean afectadas de manera negativa.

Variable: Desempeño Laboral

Dimensión: Desempeño Contextual

Indicador: Contextual de Tareas

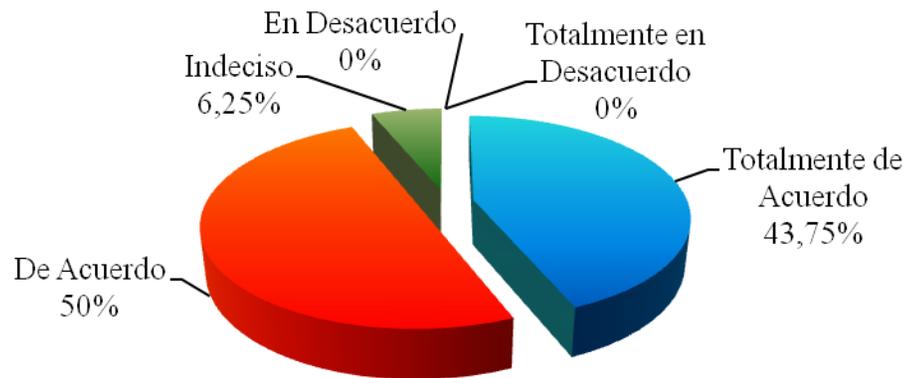
Ítem N° 19: Cuando usted comparte las responsabilidades con los miembros del equipo, le insta a ejecutar mayores esfuerzos extraordinarios de forma voluntaria

Tabla N° 33: Responsabilidades compartidas y ejecución de esfuerzos voluntarios

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 19	7	43,75	8	50	1	6,25	0	0	0	0

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 25: Responsabilidades compartidas y ejecución de esfuerzos voluntarios



Análisis:

Al plantear el ítem N° 19, “Cuando usted comparte las responsabilidades con los miembros del equipo, le insta a ejecutar mayores esfuerzos extraordinarios de forma voluntaria”, los encuestados respondieron de la siguiente manera: 43,75% en la categoría Totalmente de Acuerdo, 50% en la categoría De acuerdo, 6,25% en la categoría Indeciso, 0% en la categoría En Desacuerdo y 0% en la categoría Totalmente en Desacuerdo.

Tomando los resultados anteriores se observó que la tendencia de las respuestas fue hacia la categoría Totalmente De Acuerdo y De Acuerdo, los mismos reflejan que es importante la participación conjunta de las personas que integran el equipo administrativo en donde se ejecutan las actividades planificadas y se comparten las responsabilidades con los miembros del equipo, por consiguiente se insta a ejecutar mayores esfuerzos extraordinarios de forma voluntaria ya que se logra un cumplimiento efectivo lo cual se traduce en un desempeño óptimo de todo el equipo administrativo.

Cabe considerar entonces que la recomendación obtenida de este importante indicador es el hecho de compartir responsabilidades y brindar apoyo al equipo y con ello instar al equipo a que voluntariamente realice esfuerzos extraordinarios como resultado de la ejecución de tareas compartidas.

Variable: Desempeño Laboral

Dimensión: Desempeño Contextual

Indicador: Contextual Organizacional

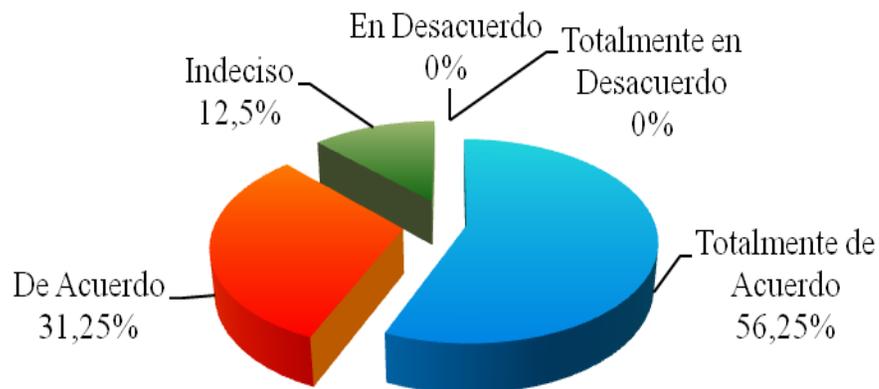
Ítem N° 20: Los resultados favorables que obtiene la institución, considera que forma parte de la motivación que le brinda a su equipo de trabajo

Tabla N° 34: Resultados obtenidos por la motivación del equipo de trabajo

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 20	9	56,25	5	31,25	2	12,5	0	0	0	0

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 26: Resultados obtenidos por la motivación del equipo de trabajo



Análisis:

En relación al planteamiento del ítem N° 20, “Los resultados favorables que obtiene la institución, considera que forma parte de la motivación que le brinda a su equipo de trabajo”, los resultados fueron los siguientes: la alternativa Totalmente de Acuerdo 56,25%, la alternativa De acuerdo 31,25%, la alternativa Indeciso 12,5%, la alternativa En Desacuerdo 0% y la alternativa Totalmente en Desacuerdo 0%.

Se puede apreciar una fuerte tendencia a estar Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo en que los resultados obtenidos por la institución son y forman parte de la motivación recibida y brindada por el equipo de trabajo, en este sentido se observa que el factor de motivación está presente como estrategia de gestión y liderazgo en la institución.

A lo expuesto anteriormente se puede agregar que como factor organizacional el hecho de brindar motivación al equipo de trabajo contribuye al logro y alcance de metas y objetivos organizacionales.

Variable: Desempeño Laboral

Dimensión: Desempeño Contextual

Indicador: Adaptación e Innovación

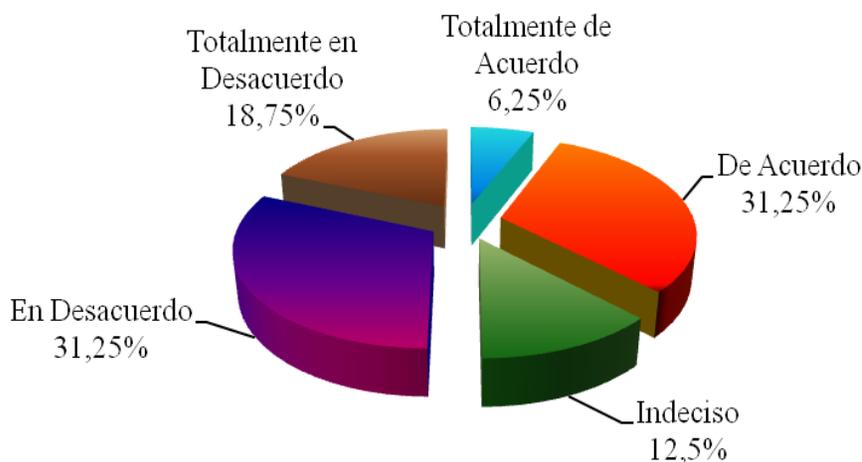
Ítem N° 21: Considera que cuando usted ejerce un control y supervisión absoluta en el equipo, esto permite que ellos sean más creativos e innovadores

Tabla N° 35: El Control y supervisión absoluta propicia la creatividad del equipo

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 21	1	6,25	5	31,25	2	12,5	5	31,25	3	18,75

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 27: El control y supervisión absoluta propicia la creatividad del equipo



Análisis:

En el enunciado del ítem N° 21, “Considera que cuando usted ejerce un control y supervisión absoluta en el equipo, esto permite que ellos sean más creativos e innovadores” cuenta con los siguientes resultados expresado por el personal administrativo, 6,25% está Totalmente De Acuerdo, 31,25% se considera De

Acuerdo, 12,5% opto por la alternativa de Indeciso, y la alternativa En Desacuerdo, 31,25% y Totalmente en Desacuerdo 18,75%

Este análisis porcentual pone de manifiesto que el personal administrativo de Alimentos Venepan refleja una tendencia dividida a estar de acuerdo con ejercer un control y supervisión absoluta en el equipo, esto permite que ellos sean más creativos e innovadores y otro margen importante manifiesta que está En Desacuerdo ya que una supervisión absoluta puede ser contraproducente para lograr que el equipo sea más creativo ya que se estaría trabajando en este caso bajo un ambiente de presión según lo planteado.

Visto de esta forma no es recomendable utilizar un mecanismo de supervisión absoluta para incentivar la creatividad y la ideas innovadoras en el personal administrativo de la institución, partiendo de que la supervisión absoluta es una estrategia desarrollada por un liderazgo autocrático que denota rigidez, despótico, autoritario y absorbente.

Variable: Desempeño Laboral

Dimensión: Desempeño Contraproductivo

Indicador: Interpersonal

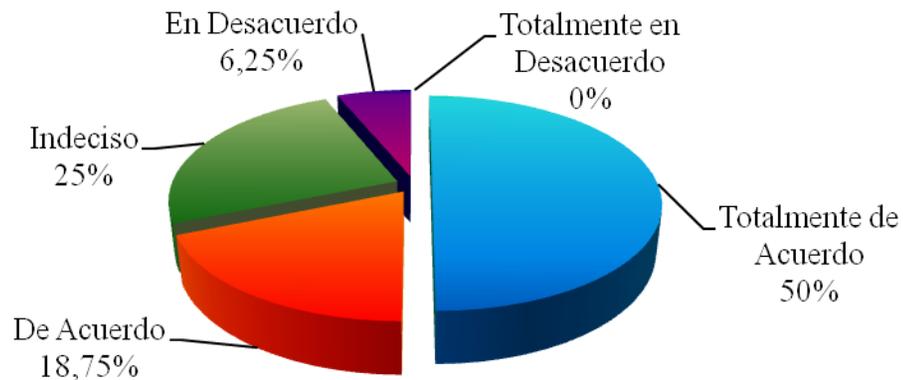
Ítem N° 22: Al interactuar con su equipo de trabajo conociendo sus necesidades laborales, esto evita que aparezcan conductas negativas que amenazan el personal del departamento.

Tabla N° 36: Conocimientos de necesidades laborales y la influencia en la conducta del personal del departamento

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 22	8	50	3	18,75	4	25	1	6,25	0	0

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 28: Conocimientos de necesidades laborales y la influencia en la conducta del personal del departamento



Análisis:

En el enunciado del ítem N° 22 “Al interactuar con su equipo de trabajo conociendo sus necesidades laborales, esto evita que aparezcan conductas negativas que amenazan al personal del departamento” cuenta con los siguientes resultados expresados por los encuestados: 50% en la alternativa Totalmente de Acuerdo, 18,75% en la alternativa De Acuerdo, 25% en la alternativa Indeciso, 6,25% en la alternativa En Desacuerdo y 0% en la alternativa Totalmente en Desacuerdo.

Dicho análisis porcentual pone de manifiesto una tendencia mayoritaria hacia la categoría “Totalmente De Acuerdo” a pesar de encontrar que la alternativa Indeciso tiene un margen considerable de un 25%, de aquí se puede plantear que es importante interactuar con el equipo no solo conociendo sus necesidades y expectativas sino también evitando dar origen a conductas inapropiadas y negativas que puedan amenazar la estabilidad y ambiente del equipo de trabajo administrativo de la organización. Cabe considerar por otra parte que debe existir una relación sincera en donde se propicie las relaciones de verdaderos compañeros sin intereses particulares que puedan afectar las relaciones interpersonales.

Por consiguiente el solo hecho de conocer las necesidades del personal administrativo dará una idea y orientación de cómo abordar no solo temas de trabajo sino los planes conjuntos de la organización con los individuos en su enfoque de proyecto personal de vida organizacional.

Variable: Desempeño Laboral

Dimensión: Desempeño Contraproductivo

Indicador: Organizacional

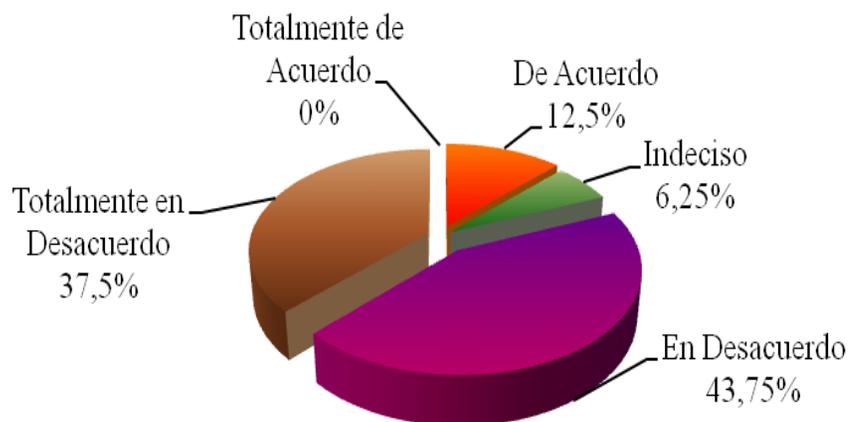
Ítem N° 23: Considera usted que su estilo de liderazgo pudiese poner en riesgo directamente a la organización.

Tabla N° 37: Estilo de liderazgo y el riesgo directo en la organización

Alternativas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	1		2		3		4		5	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
N° 23	0	0	2	12,5	1	6,25	7	43,75	6	37,5

Fuente: Pirela (2011).

Gráfico N° 29: Estilo de liderazgo y el riesgo directo en la organización



Análisis:

Con respecto a los datos obtenidos en el enunciado del ítem N° 23 “Considera usted que su estilo de liderazgo pudiese poner en riesgo directamente a la organización”, se determinó que los porcentajes están distribuidos de la siguiente manera, en la alternativa Totalmente de Acuerdo obtuvo un 0%, la alternativa De Acuerdo 12,5%, la alternativa Indeciso 6,25%, la alternativa En Desacuerdo 43,75% y la alternativa Totalmente en Desacuerdo 37,5%.

De acuerdo a este análisis porcentual se observa que las alternativas de respuesta de personal tienen un gran énfasis en las alternativas En Desacuerdo y la alternativa Totalmente en Desacuerdo, visto de esta forma se puede interpretar que el estilo de liderazgo que particularmente tiene el personal administrativo de Alimentos Venepan no pone en riesgo los objetivos y la organización en sí, no directamente, sin embargo resulta claro que ningún gerente o administrador quiere que su liderazgo ponga en grave riesgo la organización.

De este modo algunos respondientes manifestaron y reconocieron que su estilo de liderazgo pudiera poner en riesgo directamente a la organización, por consiguiente es necesario estudiar estos casos en donde se pueda canalizar un esquema de trabajo y liderazgo orientado más en cuidar y hacer crecer la empresa que en poner en peligro la estabilidad de la institución.

Conclusiones

Actualmente, las prácticas de las organizaciones y con ellos las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes ha sido transformado. Los estilos de Liderazgo que la autora de esta investigación ha descrito, nos señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto donde se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas actuales, dejando atrás el modelo que se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión; entendiendo además que el liderazgo es la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas para la obtención de un bien mayor.

En base a esto se realizó un estudio que permitió analizar los estilos de liderazgo en el desempeño laboral del personal administrativo en el área de Alimentos Venepan.

Inicialmente se abordó la problemática de estudio, analizando la situación existente mediante un análisis diagnóstico de los efectos y causas del mismo, planteándose los objetivos que guiaron el desarrollo de la investigación y justificando el porqué de la realización de este proyecto. Posteriormente se elaboró un Antecedente de la investigación y un marco teórico donde se recopilaron algunos trabajos de investigación relacionados de una u otra forma con el tema a estudiar. Se estableció un marco de referencia donde se conceptualizó el liderazgo y el desempeño, diversas teorías del liderazgo y su influencia en la administración, así como diversos modelos de desempeño y sus causas.

De la misma manera se procedió a elaborar la operacionalización de las variables, demarcada por los objetivos de la investigación, las variables motivación y desempeño y sus respectivas dimensiones e indicadores. Luego, se mostró el tipo de

investigación, las técnicas de muestreo, así como la técnica e instrumento de recolección de datos, se procedió a la validez y confiabilidad del instrumento, utilizando la colaboración de expertos en la materia y el Coeficiente de Cronbach respectivamente.

Se realizaron los cálculos tipo Likert y se incluyó el Referente de Comparación Liderazgo – Desempeño. Se tabularon y graficaron las respuestas y se procedió al análisis y evaluación de los resultados. Y en función de los objetivos que guiaron el presente estudio investigativo y al análisis de los resultados que se obtuvieron después de la aplicación de los instrumentos, se pueden enumerar las siguientes conclusiones:

Al Identificar los factores de los estilos de liderazgo del personal administrativo en el área de Alimentos Venepan de la Asoc. Civil Instituto Vocacional de Venezuela se determinó que:

- La gran mayor parte del personal administrativo del área de Alimentos Venepan de Instivoc, se preocupa para que sus subordinados conozcan sus funciones y responsabilidades.
- El desarrollo de sus funciones asignadas es de mucha importancia para el personal administrativo del área de Alimentos Venepan de Instivoc, por lo tanto la gran mayoría siente preocupación por dicho desarrollo.
- La mayor parte de los líderes de Alimentos Venepan, pone más énfasis en la dirección de tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer sus necesidades y preocupaciones.

- Se observa que la mayoría del personal administrativo de Alimentos Venepan, demuestran que están en Desacuerdo de dar instrucciones directas, indicando al equipo de trabajo qué hacer, sin escuchar sus opiniones.

- Las tareas asignadas, son implementadas bajo su estrecha supervisión, Así lo expresa la mayor parte de los encuestados del personal administrativo de Alimentos Venepan.

- Se evidencia que en la mayoría del personal administrativo de Alimentos Venepan muestran interés para que el equipo se sienta importante e involucrado al momento de existir cambios.

- El personal administrativo de Alimentos Venepan refleja una alta propensión a estar de acuerdo con incorporar las recomendaciones que hace el equipo con respecto a la realización de alguna actividad.

- El liderazgo que se refleja en el área de Alimentos Venepan, manifiesta la importancia al momento de delegar en su equipo de trabajo la solución de problemas por sí solo, teniendo en cuenta la responsabilidad en función del mejor desempeño dentro de la institución.

- El liderazgo del personal administrativo de Alimentos Venepan concreta que escucha a su equipo a desarrollar ideas y relaciones abiertas y de confianza. Esta situación demuestra que la influencia del líder democrata en cuanto al establecimiento de consulta al personal lo cual se hace muy visible a la hora de manejar situaciones de trabajo en equipo, viene a ser una fortaleza de este

tipo de liderazgo, ya que siempre busca crear una relación abierta y de confianza con las personas con quienes trabaja.

- Se considera que es de gran importancia para el personal de Alimentos Venepan, la opinión que tiene el líder en el grupo de trabajo, sobre la manera de cumplir metas y objetivos.
- Se observa que para la mayoría del personal administrativo de Alimentos Venepan, la opinión de su equipo y decisiones tomadas, son inspeccionadas por ellos, en vez de analizar y decidir por sí mismo. Reflejando así que los líderes apoyan a sus subordinados permitiendo en ellos la toma de decisiones y desarrollar sus propias ideas y opinión.
- El personal administrativo de Alimentos Venepan considera que al delegar tareas y la búsqueda de soluciones de problemas laborales a sus subordinados, puede seguir contando con su ayuda directa.
- Los líderes del área de Alimentos Venepan consideran que la supervisión que ejercen a sus subordinados mejora su desempeño laboral. De esta forma se observa la relación existente entre una buena supervisión y el mejoramiento del desempeño del personal administrativo.
- Al precisar el grado de los estilos de liderazgo y el desempeño del personal administrativo del área de Alimentos Venepan, se concluyó lo siguiente:

- El equipo de trabajo logra un efectivo cumplimiento de las actividades planificadas cuando los líderes de Alimentos Venepan participan junto con ellos. Se aprecia entonces que es importante la participación conjunta de las personas que dirigen con las que ejecutan las actividades planificadas ya que se logra un cumplimiento efectivo lo cual se traduce en un desempeño óptimo de todo el equipo administrativo.
- Se puede observar que la comunicación como herramienta importante dentro del desempeño de tareas juega un papel muy importante ya que influye en el cumplimiento de las mismas recomendaciones realizadas por el equipo de trabajo y así lo considera el personal administrativo de Alimentos Venepan.
- Se demuestra que la mayoría del personal administrativo de Alimentos Venepan está de acuerdo que al aprender a solucionar los problemas por sí mismos desarrollan un liderazgo proactivo dentro de su puesto de trabajo.
- Se evidencia que las funciones asignadas al personal administrativo de Alimentos Venepan, cubren sus expectativas de acuerdo a su capacidad de desempeño.
- Se observa que el personal administrativo de Alimentos Venepan, considera que no siempre el control exhaustivo de las actividades está relacionado con el mejoramiento de las relaciones interpersonales, de hecho más bien puede ser contraproducente ya que se crea un ambiente de presión continua para el equipo de trabajo.

- Se refleja la importancia de la participación conjunta de las personas que integran el equipo administrativo en donde se ejecutan las actividades planificadas y se comparten las responsabilidades con los miembros del equipo, por consiguiente se observa que el personal administrativo de Alimentos Venepan comparte las responsabilidades con los miembros del equipo, le insta a ejecutar mayores esfuerzos extraordinarios de forma voluntaria

- Se logra apreciar una fuerte tendencia a estar los líderes de alimentos Venepan, totalmente de acuerdo en que los resultados obtenidos por la institución son y forman parte de la motivación recibida y brindada por el equipo de trabajo, en este sentido se observa que el factor de motivación está presente como estrategia de gestión y liderazgo en la institución

- El personal Administrativo del área de Alimentos Venepan, refleja una tendencia dividida a estar de acuerdo con ejercer un control y supervisión absoluta en el equipo, esto permite que ellos sean más creativos e innovadores y otro margen importante manifiesta que está En Desacuerdo ya que una supervisión absoluta puede ser contraproducente para lograr que el equipo sea más creativo al estar trabajando en este caso bajo un ambiente de presión según lo planteado.

- Se manifiesta una tendencia mayoritaria del personal administrativo a la importancia de interactuar con el equipo no solo conociendo sus necesidades y expectativas sino también evitando dar origen a conductas inapropiadas y negativas que puedan amenazar la estabilidad y ambiente del equipo de trabajo administrativo de la organización.

- Se observa que algunos del personal administrativo de Alimentos Venepanres manifestaron y reconocieron que su estilo de liderazgo pudiera poner en riesgo directamente a la organización.

Para finalizar, existe suficiente evidencia de que ciertos comportamientos de líderes y seguidores tienen más impacto en el desempeño laboral, dependiendo de la situación, de las tareas, del grado de madurez y conocimientos de los seguidores y del estilo de dirección de los líderes, y que estos últimos puedan desarrollar y fortalecer su potencial de liderazgo mediante el trabajo constante.

Es importante resaltar, que los resultados obtenidos evidenciaron que el estilo de liderazgo presentado por los empleados de la administración de alimentos Venepan, el liderazgo que se emplea es un estilo autoritario combinado con un liderazgo democrático, prevaleciendo determinados factores situacionales, dado a resaltar el estilo útil de acuerdo a factores cambiantes. La verdadera eficacia del liderazgo es el resultado de manifestar el comportamiento adecuado en el momento correcto.

Recomendaciones

- Hacer que sus subordinados conozca sus funciones y su responsabilidad a plenitud, es de gran importancia porque es muy útil cuando los empleados lo conocen, de esta forma estarán enterados de ¿por qué? y ¿para qué? Se hacen las cosas dentro de la organización.
- Lograr una equilibrada armonía entre la dirección de lograr metas y objetivos y establecer fuertes y abiertas líneas de comunicación y acercamientos con los subordinados, de tal forma que todos los miembros del equipo puedan participar plenamente de las actividades.
- Establecer relaciones de confianza con aquellos a los que quieren dirigir. El personal administrativo en los que no se confía no serán líderes eficaces.
- Comprometer al grupo de trabajo con objetivos y resultados, delegando poder para alcanzarlos, no hacerse dueño de él, ya que al compartirlo las personas tienen más albedrío, autoridad e información, con la seguridad de que emplearan sus energías para producir resultados extraordinarios;
- Lograr que el personal administrativo del área de Alimentos Venepan alcance solucionar los problemas por sí solos, es necesario que estén identificados con la institución, que puedan tomar decisiones teniendo en cuenta las repercusiones que éstas tendrán sobre los miembros de la institución tomando en consideración que ella es un todo, formado por unidades que deben estar integradas y coordinadas.

- Fomentar el liderazgo que se refleja en el área de Alimentos Venepan, para que manifieste la importancia al momento de delegar en su equipo de trabajo la solución de problemas laborales teniendo en cuenta la responsabilidad en función del mejor desempeño dentro de la institución.
- Enfatizar al personal administrativo de Alimentos Venepan, la importancia de delegar tareas a sus subordinados, y de esta manera se estará contribuyendo a un desempeño efectivo de las actividades planificadas.
- Valorar la comunicación como herramienta importante dentro del desempeño de tareas, ya que influye en el cumplimiento de las mismas recomendaciones realizadas por el equipo de trabajo.
- Establecer un mecanismo de control menos exhaustivo para que las relaciones interpersonales sean con un mayor grado de cordialidad y motivación. Dentro de este marco se puede optar por no ejecutar este esquema de trabajo para que las relaciones interpersonales no se vean afectadas de manera negativa.
- Lograr un equilibrado control y supervisión en el equipo, esto permite que incentivar la creatividad y ser más innovadores, ya que una supervisión absoluta puede ser contraproducente para lograr que el equipo sea más creativo, pues estaría trabajando en este caso bajo un ambiente de presión.
- Para llevar a cabo una tarea, es necesario que el líder sea persuasivo, a fin de lograr la meta que él se ha propuesto. A la vez de tener la persuasión, debe tener paciencia para poder aceptar sugerencias o modificaciones a las ideas que presente, debe saber en qué momento presentar sus ideas para que tengan el impacto que él esperaba.

- Garantizar a su Institución, personal administrativo que exhiban cualidades de liderazgo efectivo. Buscar líderes con visiones y el carisma para materializarlas. Las personas tienen una impresión relativamente uniforme de lo que debe ser un líder y atribuyen el “liderazgo” a quienes son inteligentes, atractivos, con facilidad de palabra, además de mantener una conducta como líder autoritario o democrático, manifestando el comportamiento adecuado en el momento correcto.
- En cuanto al personal administrativo interesado en como ocupar los puestos claves de su organización con líderes eficaces, se debería realizar pruebas y entrevistas que ayuden a detectar a quienes poseen cualidades de liderazgo. Además de enfocarse en la selección del liderazgo, la institución deben pensar en invertir en capacitación para el liderazgo. Muchos individuos con potencial pueden mejorar sus dotes a través de cursos formales, talleres, rotación de responsabilidades laborales, entrenamiento y relación de mentores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2004). *El Proyecto de la Investigación*. Tercera Edición. Editorial Espíteme. Caracas, República Bolivariana de Venezuela.
- Alles M. (2008) *Comportamiento Organizacional*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Alles M. (2008) *Desempeño por Competencias*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de Investigación*. Séptima Edición. Servicio Editorial consultores asociados BL. Caracas, Republica Bolivariana de Venezuela.
- Blanchard, Ken (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Chamorro, D. (2005) Factores determinantes del Estilo de Liderazgo del diretor/A.
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mac Graw Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana Editores. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill México.
- Chiavenato I. (2010) *Innovaciones de la Administración. Tendencias y Estrategias los Nuevos Paradigmas*. Editorial McGrawHill Interamericana Editores. México
- Conde, L. (2010) El líder competitivo como factor determinante de las empresas de manufactura de alimentos del estado Carabobo.

- Davis K. y Newstrom J. (2003) *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores. México.
- Escobar, F (2006) Estilo de liderazgo de la mujer venezolana y su impacto en el desempeño laboral.
- Franzoi S. (2007) *Psicología Social*, McGraw Hill Interamericana México.
- García J. (2010) *Gestión de la Calidad en las Artes Gráficas*. Documento en línea consultado en pág.30/07/2010. <http://qualitasaagg.wordpress.com/2010/01/02/definiciones-instrucciones-de-trabajo/>
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos*. Décima Edición. McGraw-Hill Interamericana. Chile.
- Ginnet R. y Curphy G. (2007) *Liderazgo*, Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Gordillo A., Licon D. y Acosta E. (2008) *Desarrollo y Aprendizaje Organizacional*. Editorial Trillas. México.
- Grajales G. Tevni (2004) *Cómo elaborar una propuesta de investigación*. Serie Textos Unversitarios. Editorial Montemorelos. México.
- Hernández, Fernández, Baptista (2008) *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Huber, D. (2001) *Liderazgo y Administración en Enfermería*, McGraw-Hill Interamericana. México.
- Jaramillo, F. (2001) El poder y la autoridad de los gerentes educativos en el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel de Educación Básica del Municipio Bolívar, Estado Barinas.

- Kinicki A., Kreitner R. (2003) *Comportamiento Organizacional*. Editorial McGrawHill Interamericana Editores. México.
- Koontz H. y Weihrich H. (2004) *Administración*. Una perspectiva global. 12ª.Edición.McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Kotter, John P. (1990) *El Factor Liderazgo*. Editorial Díaz de Santos S.A. Madrid, España.
- Landy, F y Conte, F. (2005) *Psicología Industrial. Introducción a la psicología industrial organizacional*. Primera Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Lanhan E. (1998) *Valuación de Puestos*. Compañía Editorial Continental. México.
- Martha Alles. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Méndez, J. (2009).). *El líder de la empresa de hoy*. Documento en línea consultado en pág.30/03/2009. www.degerencia.com/articulo/el-lider-de-la-empresa-de-hoy.
- Milkovich, G y Boudrem, T. (1994) *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia*. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.
- Muchinsky, P. (2008) *Psicología aplicada al trabajo*. Editorial Progreso, S.A. de C.V. 8va. D.F, México.
- Olivart, D. (2011). *Liderar la Empresa*. Documento en línea consultado en pág.22/09/2011. http://www.sappiens.com/castellano/articulos_nsf/Liderar_la_Empresa/Liderazgo_carism%C3%A1tico/0B0CA9A6482E9DF941256B65003B8627!opendocument.

- Rivas, E. (1990). *Estadística general*. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Ediciones de la biblioteca.
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. Pearson Educación de México. D.F, México.
- Robbins, S. y DeCenzo D. (2008) *Supervisión*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez J. (2003) *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*, Editorial Thomson.
- Ruiz C. (1998) *Instrumentos de Investigación Educativa*. Barquisimeto: CIDEG
- Rosenberg, J. (1995). *Diccionario de administración y finanzas*. Oceano/Centrum. Océano Grupo Editorial, S.A. Barcelona, España.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. El Cid Editor. Caracas, República Bolivariana de Venezuela.
- Shaun, Tyson, Alfred, York. (1989) *Administración de personal*. Editorial Trillas, 1989. (reimp.2007). México.
- Schultz, D. (1998) *Psicología Industrial*. Mc Graw-Hill Interamérica de México, S.A. de CV. México.
- Tamayo y Tamayo, M. (2001). *El roceso de la Investigación Científica. Fundamentos de investigación con el manual de evaluación de proyecto*. 2da. Edición. Limusa Noriega S.A. México:
- Tamayo, M. (1998). *El Proceso de la Investigación Científica*. Limusa Noriega, S.A. México.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de investigación y Postgrado. (2004). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas, Venezuela

Varela O. y Salgado E. (2010) *El desempeño de los Individuos en las Organizaciones*. Ediciones IESA. Caracas, República Bolivariana de Venezuela.

Villanueva, J. (2008) La Inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño.

ANEXOS

- ✓ Instrumento y recolección de Datos
- ✓ Validación del Instrumento de recolección de datos
- ✓ Confiabilidad del Instrumento
- ✓ Matriz de Resultados
- ✓ Matriz de Ítems

ANEXO A
(INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



Estimado Señor:

Me dirijo a usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración en la autoadministración del instrumento que se anexa y que tiene como propósito la recopilación de información que servirá de base para realizar una investigación relacionada con el liderazgo en el desempeño laboral de trabajadores. La misma lleva por título: **Los Estilos de Liderazgo en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo en el Área de Alimentos Venepan de la Asociación Civil Instituto Vocacional de Venezuela Ubicado en Nirgua Estado Yaracuy.**

Los datos suministrados por usted serán tratados confidencialmente y sólo serán utilizados para los fines de esta investigación. Por lo tanto, las respuestas dadas a las preguntas del presente cuestionario son de gran utilidad; por ello, se agradece que sus respuestas sean lo más objetivas posibles, fundamentadas en la situación particular de la institución.

Agradecida por su colaboración y aporte, se despide de usted.

Atentamente,

Lcda. Bianney Pirela
C.I. 12.463.351



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DATOS SOCIO DEMOGRÁFICOS



Instrucciones. Lea las siguientes preguntas y coloque una equis “X” en la opción que se ajusta a su caso.

A. Sexo

1. M

2. F

B. Edad

1. De 20 a 25 años

2. De 26 a 30 años

3. De 31 a 40 años

4. De 41 años y más

C. Nivel Académico

1. Licenciado

2. Magíster

3. Doctor

D. Experiencia Laboral (Antigüedad)

1. De 0 a 5 años

2. De 6 a 15 años

3. De 16 a 20 años

4. 21 años y más



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Instrucciones: A continuación usted encontrará una serie de preguntas con cinco (5) alternativas de respuestas, en cada uno de los ítems marque con una equis (x) según sea el caso.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

Declaración		TA	A	I	D	TD
		1	2	3	4	5
1.	Usted se preocupa para que sus subordinados conozcan sus funciones y responsabilidades.					
2.	Siente usted preocupación por el desarrollo de sus funciones asignadas.					
3.	Considera usted que se pone más énfasis en la dirección de tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer sus necesidades y preocupaciones.					
4.	Usted da instrucciones directas, indicando al equipo de trabajo qué hacer, sin escuchar sus opiniones.					
5.	Las tareas asignadas, son implementadas bajo su estrecha supervisión.					
6.	Usted muestra interés para que el equipo se sienta importante e involucrado al momento de existir cambios.					
7.	Usted incorpora las recomendaciones que hace el equipo con respecto a la realización de alguna actividad.					
8.	Usted permite que el equipo solucione los problemas por sí solo.					
9.	Considera usted que escucha cuando su equipo desarrolla ideas y relaciones abiertas y de confianza.					
10.	Su opinión es importante sobre la manera de cumplir metas y objetivos.					
11.	La opinión de su equipo y decisiones tomadas, son inspeccionadas por usted, en vez de analizar y decidir por sí mismo					
12.	Al momento que su subordinado no pueda solucionar problemas laborales, cuenta con su ayuda directa					
13.	Usted controla el desempeño de su subordinado a través de la supervisión muy cercana.					
14.	Percibe que su equipo de trabajo logra un efectivo cumplimiento de las actividades planificadas cuando usted participa junto con					

	ellos					
15.	Al aceptar las recomendaciones de su equipo de trabajo, eso permite que el proceso de comunicación mejore en forma clara y persuasiva.					
16.	El sentir que sus subordinados aprenden a solucionar los problemas por sí mismos desarrollan un liderazgo proactivo dentro de su puesto de trabajo					
17.	Cree usted que las funciones asignadas cubren sus expectativas de acuerdo a su capacidad de desempeño.					
18.	Considera usted que el control exhaustivo en las actividades, es una manera de mejorar las relaciones interpersonales					
19.	Cuando usted comparte las responsabilidades con los miembros del equipo, le insta a ejecutar mayores esfuerzos extraordinarios de forma voluntaria					
20.	Los resultados favorables que obtiene la institución, considera que forma parte de la motivación que le brinda a su equipo de trabajo					
21.	Considera que cuando usted ejerce un control y supervisión absoluta en el equipo, esto permite que ellos sean más creativos e innovadores					
22.	Al interactuar con su equipo de trabajo conociendo sus necesidades laborales, esto evita que aparezcan conductas negativas que amenazan el personal del departamento.					
23.	Considera usted que su estilo de liderazgo pudiese poner en riesgo directamente a la organización.					

ANEXO B
(VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS)

Estimado Experto:

Reciba saludos cordiales y sinceros deseos para que Dios le siga bendiciendo cada día en sus múltiples actividades.

Me dirijo a usted para solicitar su valiosa colaboración en calidad de experta, con la finalidad de someter a consideración el instrumento de recolección de datos que se anexa y que tiene como propósito solicitar información que servirá como sustento para realizar la investigación titulada: **Los Estilos de Liderazgo en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo en el Área de Alimentos Venepan de la Asociación Civil Instituto Vocacional de Venezuela Ubicado en Nirgua Estado Yaracuy.**

Su opinión es de vital importancia, ya que sus observaciones serán incorporadas para optimizar la versión definitiva de dicho instrumento.

Para tal efecto, se le suministra la formulación del problema, los objetivos, la operacionalización de las variables y un formato para que usted aporte allí sus consideraciones.

Agradecida por su colaboración y aporte, se despide de usted.

Atentamente,

Lcda. Bianney Pirela
C.I. 12.463.35

Experto N°1

Nombres y Apellidos: Thais Erazo

Cédula de Identidad: 10.715.485

Título Académico: Mgs. Administración de Empresas y Relaciones Laborales

Cargo que Desempeña: Coordinadora de Administración

Lugar de Trabajo: Instituto Universitario Adventista de Venezuela

Firma:

Experto N°2

Nombres y Apellidos: Nolwin Jail Guilarte Terán

Cédula de Identidad: 12.338.744

Título Académico: Mgs. Gerencia Financiera

Cargo que Desempeña: Director Financiero

Lugar de Trabajo: Instituto Universitario Adventista de Venezuela

Firma:

Experto N°3

Nombres y Apellidos: Magda Cejas

Cédula de Identidad: 5.876.102

Título Académico: Dra. En Gerencia

Cargo que Desempeña: Directora en Postgrado

Lugar de Trabajo: Coordinadora Faces

Firma:

ANEXO C
(CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO)

Sujetos	Ítems																							Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1	1	1	2	4	4	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	5	2	1	5	1	5	46
2	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	3	1	3	2	2	1	2	4	1	1	5	2	1	42
3	1	1	4	5	2	2	2	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	4	1	1	2	4	5	48
4	1	1	3	5	5	1	1	2	1	1	1	1	4	1	2	1	1	5	1	1	5	1	5	50
5	1	1	2	5	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	2	5	2	1	5	4	5	52
6	1	1	2	5	2	1	2	2	2	1	1	1	4	2	1	1	1	4	1	1	5	1	5	47
7	1	1	2	4	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	4	1	1	5	1	2	38
8	1	2	4	5	4	2	2	4	2	2	3	2	2	4	1	2	2	4	2	4	4	2	3	63
9	1	1	2	4	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	31
10	2	2	2	5	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	40
Total	11	12	24	43	27	14	15	24	13	11	15	12	26	16	14	11	15	38	13	13	38	19	33	457

S_i^2																								
	0,1	0,2	0,9	1,6	2	0,3	0,3	2	0,23	0,1	0,72	0,2	1,2	0,9	0,3	0,1	0,3	1,7	0,2	0,9	3,1	1,4	3,6	

$$\sum S_i^2 = 22,28$$

$$S_t^2 = 76,23$$

Calculo de la Confiabilidad del Instrumento por el Método de Alpha de Crombach

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(\frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S_t^2} \right) \quad \alpha = \frac{23}{22} \times \frac{76,23 - 22,28}{76,23} = 0,740 = 74 \%$$

α = Coeficiente de Confiabilidad

$\sum S_i^2$ = Sumatoria de la Varianzas individuales de los ítemes

S_t^2 = Varianza total de la prueba

Interpretación

La confiabilidad de un instrumento se expresa mediante un coeficiente de correlación que teóricamente significa correlación del test consigo mismo. Sus valores oscilan entre cero (0) y uno (1.00). Un valor de 0,740 es considerado en la escala de magnitudes como una categoría Alta, cuyos valores oscilan entre un rango de 0,61 a 0.81.

ANEXO D (MATRIZ DE RESULTADOS)

Matriz de los Datos Demográficos

Tabla N°

Sexo	F		M	
	f	%	f	%
A	16	53,3	14	46,7

Fuente: Pirela (2011).

Tabla N °

Edad	20 a 25 años		26 a 30 años		31 a 40 años		De 41 años y más	
	f	%	F	%	F	%	f	%
B	2	6,7	1	3,3	8	26,7	19	63,3

Fuente: Pirela (2011)

Tabla N°

Nivel Académico	Licenciado		Magíster		Doctor	
	F	%	F	%	f	%
C	17	56,7	13	43,3	0	0

Fuente: Pirela (2011).

Tabla N°

Experiencia Laboral	0-5 años		6-15 años		16-20 años		21 y más	
	f	%	f	%	f	%	f	%
D	6	20	8	26,7	6	20	10	33,3

Fuente: Pirela (2011)

ANEXO E (MATRIZ DE ÍTEMS)

Alternativas	Totalmente De Acuerdo		De Acuerdo		No lo sé		Desacuerdo		Totalmente Desacuerdo	
	5		4		3		2		1	
Ítems	F	%	f	%	F	%	f	%		%
1	13	43,3	13	43,3	0	0	3	10	1	3,3
2	23	76,7	7	23,3	0	0	0	0	0	0
3	19	63,3	7	23,3	1	3,3	3	10	0	0
4	23	76,7	6	20	1	3,3	0	0	0	0
5	7	23,3	4	13,3	13	43,3	5	16,7	1	3,3
6	9	30	10	33,3	3	10	7	23,3	1	3,3
7	7	23,3	11	36,7	3	10	7	23,3	2	6,7
8	15	50	8	26,7	1	3,3	5	16,7	1	3,3
9	13	43,3	9	30	2	6,7	5	16,7	1	3,3
10	15	50	13	43,3	1	3,3	1	3,3	0	0
11	14	46,7	14	46,7	1	3,3	0	0	1	3,3
12	26	86,7	4	13,3	0	0	0	0	0	0
13	23	76,7	6	20	1	3,3	0	0	0	0
14	18	60	11	36,7	0	0	1	3,3	0	0
15	24	80	5	16,7	1	3,3	0	0	0	0
16	22	73,3	5	16,7	1	3,3	2	6,7	0	0
17	20	66,7	8	26,7	1	3,3	1	3,3	0	0
18	17	56,7	10	33,3	2	6,7	1	3,3	0	0
19	14	46,7	12	40	0	0	4	13,3	0	0
20	11	36,7	9	30	5	16,7	3	10	2	6,7
21	16	53,3	11	36,7	2	6,7	0	0	1	3,3
22	12	40	14	46,7	2	6,7	2	6,7	0	0

Fuente: Pirela (2011).