



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA EMPRESA**  
**MANUFACTURERA, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Autores:

Brito, Cesar CI: 17.753.443

Mejía, Italmi CI: 16.400.775

Palma, Gilmar CI: 17.192.020

Línea de Investigación: Estudio de la Conducta y su Implicación en el Trabajo

Bárbula, junio de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA EMPRESA**  
**MANUFACTURERA, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Autores:

Brito, Cesar  
Mejía, Italmi  
Palma, Gilmar

Trabajo de Grado presentado para optar al Título  
De Licenciado en Relaciones Industriales.

Bárbula, junio de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA EMPRESA**  
**MANUFACTURERA, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Tutora:

Profa. Themis Sandoval U.

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Relaciones Industriales

Por: Prof. Themis Sandoval U

C.I. V-9.678.556

Bárbula, junio de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**VEREDICTO**

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO”**.

Presentada por : Brito Cesar, titular de la cedula de identidad N° V-17.753.443, Mejía Italmi, titular de la cedula de identidad N° V- 16.400.775, y Palmas Gilmar, titular de la cedula de identidad N° V- 17.192.020, para optar al Título de Licenciado de Relaciones Industriales, estima que las mismas reúnen los requisitos para ser considerado como:

\_\_\_\_\_

A los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

**Nombre y Apellido**

**Cedula de identidad**

**Firma**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme el privilegio de la vida, la salud y por estar siempre a mi lado, guiándome, y por darme fuerzas y sabiduría en todo momento.

A mi Madre y Padre, por ser pilares fundamentales en todos mis éxitos, por enseñarme el valor de las cosas y en crear que a pesar de las dificultades se logran las metas.

A mi Abuela, por ser de gran apoyo cuando más lo necesite en este camino lleno de obstáculos.

A mi hermano, a quien hoy puedo demostrarle que el mejor logro es el que se obtiene con sacrificio, que dios escoge a sus mejores soldados para las batallas más difíciles y que los sueños son para cumplirse.

A mi Esposa e hija, apoyo incondicional, gracias por ser parte de mi vida y por ser mis compañeras en este viaje, las amo.

A mis amigos, y compañeros de estudios que sin duda alguna fueron apoyo en toda la trayectoria de la carrera.

A mis Amigas y compañeras de Trabajo de Grado Italmi y Gilmar, gracias por su amistad, su dedicación y por confiar en mí para realizar esta aventura en el trayecto de nuestras vidas, juntos hicimos un gran equipo.

**Brito Cesar**

## **DEDICATORIA**

A Dios primeramente, por acompañarme y guiarme en todo momento, dándome la capacidad, fuerza, paciencia y sobre todo salud para cumplir con este objetivo.

A mi Madre, quien es mi motor de todos los días, gracias a tus consejos, tu confianza, tus valores inculcados y quien cada día me ha enseñado a luchar.

A mi padre, que por la voluntad de nuestro Dios ya no estás con nosotros físicamente, recordándote siempre, te admiro porque luchaste hasta lo último con tu enfermedad, y hoy desde el cielo puedes estar orgulloso de este logro.

A mis primas Ruthmary y Dorangel, ellas son mis confidentes y mis consejeras, que me han apoyado en todo momento y quienes me han servido como pilar y apoyo.

A mi Amiga y hermana Abdadi, quien está fuera del país pero sé que desde allá, me apoya en todo momento, a mis compañeros de estudios Milagros, Javier y Jeniffer, por acompañarme en este camino dedicando tiempo, paciencia y confianza.

A la empresa Q'tornillos 365, C.A. donde actualmente laboro, por entenderme en cada momento cuando necesite de permisos para dedicarme a esta investigación.

A mis compañeros de Trabajo de Grado Cesar y Gilmar por compartir cada momento que dedicamos a este proyecto, y por apoyarnos uno del otro en los momentos de nos sentimos decaídos.

**Italmi Mejía**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la vida y abrirme todas las puertas que fueron necesarias para lograr este sueño que hoy se convierte en realidad; por llenarme de bendiciones y renovar mis fuerzas cada vez que hizo falta, gracias Dios por TODO.

A mi Mamá, por ser siempre mi guía, por su apoyo incondicional en todo momento, por llevarme de la mano y la mujer que hoy por hoy soy se lo debo a ella, por su esmerada constancia y dedicación... te amo infinitamente mami, no me alcanzará la vida para agradecerte todo lo que haces día a día por mí.

A mi Padre, quien me dio la vida y el mejor hombre que Dios me regalo...te amo y a un segundo padre de cariño y afecto quien desde niña ha estado conmigo apoyándome en todo momento.

A mis Hermanas y sobrinos, por sus muchos favores y por siempre estar allí dispuesto ayudarme en todo...los amo.

A mis tías, primas y Madrinas por ser un pilar de apoyo y estar pendiente en todo momento, especialmente mi tía Magaly Palma, Isabel Esqueda y María L Esqueda

A mis amigos Alexander Jiménez, Yusmary Barrios, María Chávez, Milagro Delgado, Antonio Castillo, Greydis Flores, José León, Ronald Oronoz y Carlos Barreto por acompañarme en esta travesía y decirme siempre SI SE PUEDE.

A mis Queridos Amigos y compañeros de Trabajo de Grado Italmi y Cesar, gracias por su amistad y su dedicación en este viaje que decidimos emprender juntos y que tiene el final feliz que nos merecemos... los quiero.

**Palmas Gilmar**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente a Dios por habernos acompañado y guiarnos en este camino que decidimos emprender juntos, e iluminarnos en seguir adelante a pesar de las dificultades.

Un especial agradecimiento a nuestros padres, hermanos, familiares y amistades, por apoyarnos y estar con nosotros en todo momento y por confiar en cada una de nuestras decisiones.

A la profesora Themis Sandoval, tutora de ésta investigación por aceptar este trabajo de grado, quién con sus conocimientos, amplia capacidad profesional, dedicación y calidad humana impulso su culminación.

A los profesores Germán Ospinó y Héctor Martínez, por demostrar su excelencia profesional y calidad humana en las aulas de nuestra Facultad, impulsando la constancia y dedicación hacia sus estudiantes.

A la Universidad de Carabobo y en especial a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales por abrirnos sus puertas y brindarnos la formación profesional.

A la organización y personal de la empresa objeto de estudio, por su receptividad y colaboración para cumplir los objetivos de la presente investigación.

A todas y cada una de las personas que de una u otra manera estuvieron involucradas en nuestro proceso de aprendizaje y culminación de esta meta.

**Brito Cesar, Mejía Italmi y Palmas Gilmar.**

## INDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
RESUMEN.....	15
ABSTRACT.....	16
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPÍTULO I.....	18
EL PROBLEMA.....	18
Planteamiento del Problema.....	18
Objetivos de la Investigación.....	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos.....	23
Justificación de la Investigación.....	24
CAPÍTULO II.....	27
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	27
A.    Antecedentes.....	27
B.    Referentes Teóricos.....	33
1.    Teoría de las Relaciones Humanas.....	33
2.    Teoría General de Sistema.....	35
3.    Teoría del liderazgo Situacional.....	36
4.    Teoría de los Rasgos.....	40
5.    Teorías del Comportamiento.....	44
5.1    Estudios de la Universidad de Ohio.....	46
5.2    Estudios de la Universidad de Michigan.....	48
5.3    Rejilla o Grid Gerencial de Blake y Mouton.....	50
6.    Teoría de Poder.....	53
C.    Bases Teóricas.....	54
1.    Liderazgo.....	55
2.    Líder.....	56
3.    Características del Líder.....	57

4.	Conducta del líder .....	58
5.	Equipo de Trabajo.....	60
6.	Estilos de Liderazgo.....	61
CAPÍTULO III .....		64
MARCO METODOLÓGICO .....		64
1.	Naturaleza de la Investigación .....	64
2.	Estrategia Metodológica.....	66
3.	Población y Muestra .....	71
4.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	72
4.1	Técnicas de Recolección de Datos.....	73
1.	Instrumento de Recolección de Datos .....	73
5.	Análisis de Datos .....	75
CAPÍTULO IV .....		76
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS .....		76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		151
LISTA DE REFERENCIAS .....		168

## INDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro N° 1 Teoría del Liderazgo .....	39
Cuadro N° 2 Rasgos de los Líderes Efectivos .....	43
Cuadro N° 3 Estilos de Liderazgo.....	62
Cuadro N° 4 Cuadro Técnico Metodológico .....	68
Cuadro N° 5 Distribución de la Población y Muestra.....	72
Cuadro N° 6 Referente de Comparación.....	80
Cuadro N° 7. Resumen indicador: Dominio .....	153
Cuadro N° 8. Resumen indicador: Gran energía.....	155
Cuadro N° 9. Resumen indicador: Confianza en sí mismo.....	156
Cuadro N° 10. Resumen indicador: Locus de control .....	157
Cuadro N° 11 Resumen indicador: Estabilidad .....	158
Cuadro N° 12 Resumen indicador: Integridad .....	160
Cuadro N° 13 Resumen indicador: Inteligencia .....	161
Cuadro N° 14 Resumen indicador: Flexibilidad .....	162
Cuadro N° 15. Resumen indicador: Sensibilidad hacia los demás .....	163

## INDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla N° 1 Dominio sobre el grupo .....	81
Tabla N° 2 Autoridad .....	83
Tabla N° 3 Responsabilidad.....	85
Tabla N° 4 Dominio .....	87
Tabla N° 5 Influencia .....	89
Tabla N° 6 Esfuerzo .....	91
Tabla N° 7 Esfuerzo .....	93
Tabla N° 8 Iniciativa .....	95
Tabla N° 9 Iniciativa .....	97
Tabla N° 10 Manejo de tensión.....	99
Tabla N° 11 Preparación .....	101
Tabla N° 12 Capacidades .....	103
Tabla N° 13 Seguridad .....	105
Tabla N° 14 Convicción.....	107
Tabla N° 15 Convicción.....	109
Tabla N° 16 Control .....	111
Tabla N° 17 Responsabilidad de decisiones .....	113
Tabla N° 18 Responsabilidad de desempeño .....	115
Tabla N° 19 Asume y Aprende .....	117
Tabla N° 20 Control de emociones .....	119
Tabla N° 21 Positivo y seguridad .....	121
Tabla N° 22 Fortalezas y debilidades .....	123
Tabla N° 23 Crecimiento personal.....	125
Tabla N° 24 Seguidor.....	127
Tabla N° 25 Honesto y ético .....	129
Tabla N° 26 Leyes y Normas .....	131
Tabla N° 27 Confianza.....	133

Tabla N° 28 Apoyo .....	135
Tabla N° 29 Habilidad para resolver.....	137
Tabla N° 30 Decisiones oportunas.....	139
Tabla N° 31 Adaptación.....	141
Tabla N° 32 Flexibilidad.....	143
Tabla N° 33 Flexibilidad.....	145
Tabla N° 34 Consideración.....	147
Tabla N° 35 Comprensión.....	149

## INDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura N° 1 Las 5 grandes dimensiones del liderazgo.....	42
Figura N° 2 Cuadrante del estudio de Ohio del liderazgo .....	47
Figura N° 3 Estudios de la Universidad de Michigan.....	50
Figura N° 4 Rejilla del Liderazgo .....	52



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA EMPRESA  
MANUFACTURERA, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

**Autores:** Brito, Cesar  
Mejía, Italmi

Palmas, Gilmar

**Tutor:** Profra. Themis Sandoval

**Fecha:** Junio, 2015

**RESUMEN**

El propósito de esta investigación, fue analizar el liderazgo en el equipo de trabajo del departamento de planificación y recepción de una empresa manufacturera ubicada en Valencia, estado Carabobo, a fin de determinar la presencia de los rasgos efectivo del líder. La problemática del estudio se caracterizó por descubrir como los rasgos del líder pueden incidir en la aceptación y/o rechazo en los seguidores en este caso en los trabajadores en el departamento de planificación de la empresa manufacturera. Por otra el estudio dar importancia parte el estilo asumido por líder afecta puede contribuir de alguna manera el desempeño laboral en la empresa. El abordaje metodológico consistió en una extensa revisión bibliográfica y documental. El diseño y tipo de la investigación descriptiva y de campo, Se utilizo las técnicas de la entrevista y la encuesta, aplicando una entrevista semi estructurada a la Gerencia del Departamento de Planificación y Recepción de Materiales y un cuestionario tipo Lickert a los trabajadores con cinco alternativas de respuestas; lo cual permitió diagnosticar la opinión de la Gerencia y los trabajadores en cuanto a la presencia de rasgos de líderes efectivos. Entre los resultados más resaltantes obtenidos permitió analizar el liderazgo en el equipo de trabajo del departamento de planificación y recepción de una empresa manufacturera ubicada en Valencia, estado Carabobo, a fin de determinar la presencia de los rasgos efectivo del líder.

**Palabras Claves:** Liderazgo, Rasgos, Equipos de trabajo.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**LEADERSHIP TEAMS IN A MANUFACTURING COMPANY, LOCATED IN  
VALENCIA, CARABOBO**

**Autores:** Brito, Cesar  
Mejía, Italmi

Palmas, Gilmar

**Tutor:** Prof. Themis Sandoval

**Fecha:** Junio, 2015

**ABSTRACT**

The purpose of this study was to analyze the leadership team of the department of planning and reception of a manufacturing company located in Valencia, Carabobo state, to determine the presence of effective traits of the leader. The problem of the study was characterized by discovering as leader traits can influence the acceptance and / or rejection of the followers in this case workers in the planning department of the manufacturing company. On the other hand the importance to study the style used by leading affects can contribute somehow work performance in the enterprise. The methodological approach consisted of an extensive literature and document review. The design and type of descriptive and field research, interview techniques and survey was used, applying a semi-structured interview to Management Planning Department and Receiving Materials and Likert type questionnaire for workers with five alternatives responses; which allowed diagnosing the opinion of management and workers in the presence of traits of effective leaders. Among the most significant results obtained allowed analyzing the leadership team of the department of planning and reception of a manufacturing company located in Valencia, Carabobo state, determining the presence of effective traits pf the leader.

Keywords: Leadership Traits teams. Working environment

## INTRODUCCIÓN

El rol de los líderes dentro de las organizaciones, tiene importancia fundamental en el alcance de los objetivos que se establezcan. Un rasgo distintivo en las personas que asumen cargos de dirección, es el estilo que asuman para los seguidores acepten o rechacen el esquema de liderazgo asumido por el líder, y este es un fenómeno social de nuestro tiempo que afectan las relaciones laborales en las empresas de hoy día sin importar su tamaño. Es por ello que el líder, se autoevalúe en sus capacidades para asumir determinados retos, de lo contrario podría verse vetado sus funciones por no armonizar con los intereses que esperan los demás.

En relación a lo antes expuesto, el presente estudio tiene como finalidad analizar el liderazgo en el equipo de trabajo del departamento de planificación y recepción de materiales de una empresa manufacturera ubicada en valencia, estado Carabobo. Para su desarrollo el estudio se consultó diversas fuentes documentales en relación a los rasgos del líder. Cabe destacar que el proyecto fue realizado de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se plantea el problema objeto de estudio, además de los objetivos generales y específicos que se cumplieron durante la investigación, la justificación, que resume las motivaciones y los aportes del trabajo. En el Capítulo II, se incluyeron los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que sustentan la misma. En el Capítulo III, contiene el marco metodológico de la investigación, el cual contiene, la población y muestra a investigar, técnicas de recolección de datos. En el Capítulo IV, se reflejan los resultados obtenidos de los análisis correspondientes. Finalmente, se presentan las respectivas conclusiones y recomendaciones del estudio realizado acompañado de la lista de referencia de los textos consultados.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La base fundamental de un buen liderazgo es el proceso de influencia en el resto de las personas, por ello el buen gerente utiliza su poder a fin de impulsar a sus colaboradores, en la búsqueda continua y permanente del logro de las metas organizacionales, que inclusive no se circunscribe únicamente a una empresa, por el contrario se extrapola a la sociedad en general.

Es evidente, que el liderazgo es importante y complejo, dentro de cualquier sociedad emprendedora, cambiante y deseosa de progreso, siendo capaz de activar la economía. Al respecto Chiavenato (2005:143) define el liderazgo como: “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Así mismo, manifiesta Greenleaf (2008:213) que "a través de su orientación se logra la movilización emocional y la conducción del grupo hacia el incremento de la competitividad, pero de ser todo lo contrario, conducirá a sus seguidores a situaciones desfavorables". Por lo tanto, el liderazgo se puede entender como el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. El mismo, tiene aplicación para la vida, a nivel familiar, social y por supuesto en el lugar de trabajo.

Por tal razón, las gerencias del mundo globalizado obligan al ser humano a prepararse para ser cada vez más competitivo dentro del entorno laboral, y las empresas se mantienen en la búsqueda del personal altamente calificado que les garantice altos niveles de productividad y una nómina reducida, así como herramientas y métodos que le permitan enfrentar los cambios a través de un liderazgo efectivo.

Según Brito (2014:22) La personalidad es de vital importancia en el comportamiento del individuo ya que a través de ella podemos entender la manera de actuar de algún miembro de la organización ya que para ser un buen líder se debe poseer la materia prima necesaria, explica Dubrin (2008:148), la cual estaría formada por los atributos personales que ayudaran al mismo a manejar a su equipo de trabajo ante las diversas situaciones que se presenten.

Explican Delgado y Jaimes (2015:22) que unas de las características del líder, son los diversos estilos de liderazgo, que utiliza dentro de las organizaciones, ya que el líder intenta despertar en el seguidor entusiasmo, mediante la interiorización para que logre el objetivos, apela los valores, los ideales y las aspiraciones de los seguidores o estimula sus emociones y entusiasmo, el líder utiliza tácticas para lograr ganarse el compromiso de los seguidores por medio de las emociones.

Por tal motivo, es de vital importancia que sean evaluados los estilos de liderazgo aplicados dentro de las organizaciones, debido a que en la actualidad algunos gerentes prefieren mantener el estilo del liderazgo para con sus seguidores, sin tomar en cuenta que al momento de los cambios estos podría propiciar desmotivación en el equipo por resistencia al cambio, al respecto Stoner (1989:527) define el estilo de liderazgo “Como la suma total del comportamiento de un funcionario en sus relaciones directas con los subordinados”.

Así mismo, Stoner, Freeman y Gilbert (1996:518) definen estilos de liderazgo “como los diversos patrones que prefieren los líderes para el proceso de influir en los trabajadores y dirigirlos”, es decir el modo que utiliza el líder para lograr causar impacto en sus seguidores y cumplir con las metas propuestas. El líder no es más que el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad y esté, utilizando el estilo adecuado, fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo y el desarrollo personal.

En efecto, según Lussier y Achua (2008:65) “el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores”. Basándonos en lo antes mencionado, se puede decir que los estilos de liderazgo se derivan de la combinación de aspectos básicos, y su adecuada interrelación es lo que permite la interacción con los seguidores para lograr influenciarlos.

Venezuela no escapa de esta realidad, muestra de este contexto es la situación de las empresas manufactureras, que enfocan su búsqueda de talento humano capaz de promover cambios internos para lograr mayor productividad y competitividad en el mercado, para ellos es importante la inversión en la formación de su personal con la finalidad de formar un liderazgo oportuno dentro de la organización.

Para las organizaciones es importante contar con un buen liderazgo y así alcanzar las metas, ya que cada uno de los individuos cuentan con características propias que lo diferencian uno del otro, lo que va permitiendo a nivel organizacional que cada uno de ellos se interrelacionen. En efecto Chiavenato, (2006:106) plantea que “el líder posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, características marcadas de personalidad mediante las cuales puede influir en el comportamiento de sus semejantes”.

Por otra parte Lussier y Achua (2002:32) exponen que: “los rasgos que debe poseer una persona para mantener un liderazgo efectivo son en base a sus comportamientos y actitudes que los diferencien de las demás personas; y esos rasgos pueden ser, físicos, intelectuales y sociales”.

A su vez Lussier y Achua (2002:32) destacan lo siguiente: “en el modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad, los rasgos se clasifican dentro de alguna de las dimensiones de emocionalidad, empatía, ajuste, escrupulosidad y apertura de la experiencia”. Estos autores aportan que los rasgos que debe poseer una persona para mantener un liderazgo efectivo son en base a sus comportamientos y actitudes que los diferencien de las demás personas; y esos rasgos pueden ser, físicos, intelectuales y sociales. Esta teoría hace énfasis en la personalidad de un líder. Un análisis adecuado del liderazgo se enfoca en el estudio de los líderes, y de las situaciones en que se encuentran.

De este modo, la organización objeto de estudio es una corporación multinacional fundada en 1806 en Nueva York, presente en 222 países y demarcaciones territoriales dedicada a la fabricación, distribución y venta de productos de higiene bucal, higiene personal y limpieza de hogar, en Venezuela cuenta con una trayectoria de setenta años; la organización conformada por una gerencia general y ocho plantas donde laboran 1400 trabajadores. Dicha Organización está dividida en: planta de cuidado bucal, planta de crema dental, planta de jabones, planta de líquidos, planta de detergentes, planta de plásticos, planta de cepillos, planta de servicios generales, todas enfocadas y dedicadas a la elaboración de una categoría específica de productos. En la planta de detergente laboran 245 trabajadores, siendo nuestro objeto de estudio el Departamento de Planificación y Recepción de Materiales, el cual está conformado por un Gerente, tres Líderes de Grupos o Supervisores y 12 trabajadores, para un total de 16 trabajadores.

El liderazgo de esta empresa está basado en la calidad de sus productos, comprometidos con el desarrollo social de los consumidores, mejorando la calidad de vida a través de la excelencia, teniendo tres valores básicos fundamentales dentro de la cultura empresarial, como los son: cuidado y bienestar de su gente, trabajo en equipo y mejoramiento continuo. La misma, ha trazado como política de personal mantener actualizado a su capital humano, fortalecer el liderazgo y los equipos de trabajo, quienes han sido capacitados para mantener relaciones efectivas en un ambiente cónsono con las necesidades individuales y colectivas. Este lineamiento requiere de un proceso de liderazgo transformador que impulse cambios en el capital humano de la empresa, impulsando la innovación, reconocimiento de sus propias habilidades. En este aspecto, se identifica el criterio de Daft (2006) quien expresa:

Los líderes transformadores son similares a los líderes carismáticos, pero se distinguen por su habilidad especial para dar lugar a la innovación y al cambio mediante el reconocimiento de las necesidades y de los intereses de sus seguidores, al ayudarlos a contemplar los problemas antiguos y nuevas formas y motivarlos para cuestionar el estado de las cosas". (p. 431).

En conversación informal sostenida con la nueva Gerente del Departamento de Planificación y Recepción de Materiales, se pudo conocer que percibe una cierta resistencia de los trabajadores al nuevo estilo de trabajo traduciéndose esto en insatisfacción, relaciones tensas, manejo inadecuado de los recursos, incumplimiento de normativas internas, comparación constante con el liderazgo ejercido por el antiguo gerente, entre otros, pudiendo en algún momento afectar el logro de los objetivos planteados. Con esto se advierte que el eje del estudio gira en torno a los rasgos efectivos del líder en la gerencia del Departamento de Planificación y Recepción de Materiales, de una empresa manufacturera ante la necesidad primero de cumplir con las políticas de la organización, reconocimiento del rol de líder de los gerentes, así mismo el fortalecimiento de los equipos de trabajo como capital humano impulsor de los cambios e innovaciones para lograr los objetivos.

Por todo lo anteriormente expresado se hace necesario plantear las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual que está afectando al equipo de trabajo del Departamento de Planificación y Recepción de Materiales de una empresa manufacturera ubicada en Valencia, estado Carabobo.

¿Cuál es la percepción del equipo de trabajo del Departamento de Planificación y Recepción de Materiales con respecto a la presencia de los rasgos efectivos del líder en la gerencia del departamento.

¿Cómo es la auto percepción de la gerencia del Departamento de Planificación y Recepción de Materiales de la empresa objeto de estudio, en cuanto a la presencia de los rasgos efectivos del líder?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el liderazgo en el equipo de trabajo del Departamento de Planificación y Recepción de Materiales de una empresa manufacturera ubicada en Valencia, estado Carabobo, a fin de determinar la presencia de los rasgos efectivo del líder.

### **Objetivos Específicos**

Identificar la situación actual que está afectando al equipo de trabajo del departamento de planificación y recepción de materiales de una empresa manufacturera ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Identificar la percepción del equipo de trabajo del departamento de planificación y recepción de materiales de una empresa manufacturera ubicada en Valencia, estado Carabobo, con respecto a la presencia de los rasgos efectivos del líder en la Gerencia del departamento.

Determinar la auto percepción de la gerencia del departamento de planificación y recepción de materiales de una empresa manufacturera ubicada en Valencia, estado Carabobo, en cuanto a la presencia de los rasgos efectivos del líder.

### **Justificación de la Investigación**

En la actualidad el recurso más valioso con que cuentan las organizaciones es el talento humano, por ende es de vital importancia que quienes la dirijan estén en capacidad de gerenciar los equipos de trabajo, para eso se da la formación de líderes cuyas características sean de participe en la organización; es por ello que los rasgos de los líderes llegaran a ser un factor de suma importancia para la integración de los equipos de trabajo. Por esta razón, Castellano (1999:35) plantea que “liderar consiste en ejercer influencia sobre otros, logrando el desarrollo de su más alto potencial. Esta influencia abarca el moldear el carácter, el descubrimiento de valores y el reconocimiento de cualidades”, es responsabilidad del líder sugerir o proporcionar acciones que ayuden al mejoramiento y fortalecimiento de los equipos de trabajo que conforman la organización y así poder alcanzar los objetivos propuestos para una efectiva ejecución de sus labores.

Haciendo referencia a lo antes expuesto, la presente investigación surge de la necesidad del estudio del liderazgo y los rasgos de los líderes del departamento de planificación y recepción de materiales de una empresa manufacturera a fin de determinar la presencia de los rasgos efectivos del líder.

La importancia de un buen liderazgo dentro de la organización es que contribuirá con resultados satisfactorios para ella, formando parte fundamental del crecimiento de cada uno de los trabajadores que conforman el equipo y así realizar sus tareas con mayor objetividad y productividad para la organización. Es evidente que para la Gerencia de la empresa, esta investigación aporta sugerencias para evaluar la importancia de mantener un estilo de liderazgo corporativo, alineado con los valores y principios organizativos; sin menospreciar las particularidades de cada individuo.

En lo social, la investigación aporta resultados que beneficiarán al conglomerado de hombre y mujeres trabajadores que luchan cada día por mantener un empleo en entornos organizacionales cambiantes, donde las influencias externas pueden afectar su estabilidad laboral, y los factores internos propios de las organizaciones influyen en la motivación, satisfacción, relaciones interpersonales, autoestima, entre otros

La Línea de investigación a la que se suscribe el presente trabajo es Estudio de la Conducta y su Implicación en el Trabajo adscrita a las líneas de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo puesto que el trabajo implica el análisis de liderazgo en el equipo de trabajo del departamento de planificación y recepción de materiales de una empresa manufacturera, derivando esto en el tipo de relaciones entre el nivel de gerencia y los trabajadores. En el aspecto metodológico, analizó los rasgos efectivos del líder que conforma el equipo de trabajo en una empresa manufacturera, ubicada en Valencia, estado Carabobo, desde la óptica de los estudios de campo, que permitirá a los estudiantes experimentar personalmente la situación actual que mantienen el departamento de planificación, recolectando información directa de los sujetos en estudio en un contexto organizativo, reafirmando con ello los protocolos para efectuar una investigación descriptiva - cuantitativa.

Por último para los investigadores, como estudiantes de la Escuela de Relaciones Industriales, representa la oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos teóricos adquiridos a través de la carrera, otorgándoles la oportunidad de abrirse dentro del mercado de trabajo. De igual forma, sirve como antecedentes para futuras investigaciones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

El presente capítulo constituye la plataforma en la que está sustentada la investigación, en la que se exponen conceptos, planteamientos, resultados y conclusiones provenientes de una revisión documental tanto de fuentes bibliográficas como digitales. El mismo está conformado por los antecedentes, las bases teóricas y los referentes teóricos

#### **A. Antecedentes**

Los antecedentes de la investigación corresponden a la exploración de trabajos que se relacionan con los tópicos a desarrollar, por ello en éste estudio, se incorporan como punto de referencia para aclarar algunos conceptos y dar relevancia a los aspectos a tratar; con relación a ello Tamayo y Tamayo (2009:103), señalan: “En los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación”. A continuación se presentan los antecedentes que fueron consultados:

Vásquez (2001). Estilo de Liderazgo en Industrias Diana. Trabajo de Investigación para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo. Venezuela.

El Objetivo de esta investigación, es identificar los estilos de liderazgo presentes a nivel gerencial y en la gerencia media en Industrias Diana, es una investigación exploratoria – descriptiva apoyada en una investigación de campo, se aplicó como instrumento el cuestionario el cual sirvió para la recolección de datos. Se pudo evidenciar que los gerentes emiten un estilo determinado y los miembros de la gerencia media perciben otro estilo, por lo tanto se encuentra entre dos estilos.

Los gerentes deben ser capaces de determinar el estilo de liderazgo más apropiado y ejercerlos correctamente para así evitar la insatisfacción, conformismo y la baja disposición de los trabajadores al realizar las actividades de la empresa, es necesario facultarlos para que así ellos puedan tomar sus propias decisiones y tener responsabilidad en las decisiones tomadas.

Los datos obtenidos permitieron detectar los siguientes estilos: se identificaron dos estilos presentes los cuales son los siguientes la alta gerencia, presenta un estilo democrático con participación y el estilo percibido de la gerencia media es un estilo autocrático y envía a la participación. Estos estilos de liderazgo están definidos en la teoría Conductual y por el estudio de la Universidad de Iowa donde se identifican la presencia de los tres estilos (Democrático, Autocrático, Laisser Faire), para las preguntas abierta que se realizaron tanto para la alta Gerencia y las Gerentes Media de Industrias Diana, se busca determinar la presencia del liderazgo situacional a través de los indicadores Capacidad y Disposición, obteniéndose que la capacidad y disposición se logra un estilo democrático con presencia del situacional.

En base a lo expuesto, este trabajo es un referente y apoyo a la presente investigación, primero por el abordaje a los estilos de liderazgo como fundamento teórico, así mismo, por los hallazgos encontrados donde se determina el liderazgo dependiendo del contexto donde se desarrolle las acciones laborales, organizacionales, sociales, entre otros.

Prieto (2003). Estudio de estilos de liderazgo situacional en Vepaco centro basado en el modelo de Hersey y Blanchard. Trabajo de investigación para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo. Venezuela.

El objetivo de esta investigación, fue describir los estilos de liderazgo situacional del Gerente Regional Centro de Vapaco y los Gerentes Medios, es una investigación de tipo exploratoria con carácter descriptivo; se aplicó como instrumento la revisión documental y el cuestionario el cual sirvió para la recolección de datos.

Esta Investigación arrojo como resultado, que los estilos del liderazgo situacional predominante en el Gerente Regional Centro de Vepaco, es en primer lugar el estilo participativo, en donde el Gerente dedica poco tiempo a dar instrucciones y se concentra más en alentar a sus colaboradores; este se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de la tarea está por debajo; como estilo secundario se presenta el de convencer, cuya principal características es que el líder explica las decisiones informa, quien, que, cuando, donde, como y porque, permite aclarar las decisiones que se toman.

Este antecedente representa un referente importante para esta investigación por la relación que existen entre ambas ya que hace énfasis a la temática de los diferente estilos de liderazgo y como pueden influir en el comportamiento y conducta de los individuos, ya que afecta o favorece de alguna u otra forma el desarrollo de las tareas dentro de la organización y a su vez con el cumplimiento de las metas trazadas.

A si mismo Delgado y Jaimes (2015). Estilos de Liderazgo Presente en el Proceso de Acompañamiento de la alta Gerencia Hacia el Personal de Supervisión en una Empresa Manufacturera del Estado Carabobo. Para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo. Venezuela.

El objetivo de esta investigación tiene como propósito analizar el estilo de liderazgo presente en el proceso de acompañamiento de alta gerencia hacia la función supervisora en el área de producción de una empresa manufacturera del Estado Carabobo, Se trata de una investigación de campo – descriptiva, ya que se describieron de forma puntualizada las parte integradoras del objeto de estudio, así como también se examinaron las causas y efectos de la concordancia entre las variables de estudio. La población de investigación estuvo comprendida en 326 personas divididas en cinco gerencias tratándose así de una población tipo finita, utilizando como técnica de recolección de datos el cuestionario.

La investigación arrojó como resultado de acuerdo a la situación y hallazgos encontrados con relación al indicador de orientación hacia las relaciones se evidencia poco consenso entre la opinión expresada por los supervisores y la auto percepción demostrada por los gerentes, esto puede demostrar que existe cierta disparidad en la forma en la que el supervisor vea al líder y la forma en la que el líder se ve a sí mismo. Sin embargo para términos de la investigación es sumamente importante el hecho de que los propios gerentes se hayan catalogado como personas que tienen una no muy alta orientación hacia las relaciones.

Con respecto al indicador de orientación hacia las tareas, se resalta la postura consensual que se tiene desde ambas visiones, en la que los supervisores ven a la gerencia como bastante orientada hacia las tareas, y los propios gerentes se evalúan como personas que están muy orientadas a aspecto técnicos productivos y cumplimiento de metas de producción. Este antecedente sirvió como base a los planes de formación y desarrollo de la organización, incluir actividades formativas específicas orientadas a dar a conocer la importancia que posee el desarrollo de un estilo de liderazgo equilibrado.

De manera que los gerentes puedan hacer correcciones necesarias y desarrollar al máximo las capacidades de líderes que posee.

Brito (2014). Presencia de lo Rasgo Efectivo en la Gerencia de una Empresa de Servicio del Ramo Asegurador. Trabajo de Investigación para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo. Venezuela.

La investigación tiene como propósito analizar la presencia de los rasgos de los líderes efectivos en la gerencia de una empresa de servicio en el ramo asegurador, desde la perspectiva de la Teoría de Rasgos. Para lograr este cometido se emprendió una labor investigativa que arrojo luego de la revisión de literatura, el abordaje metodológico inserto en la línea de investigación Gestión de Personas. Definida bajo un estudio de campo y siendo una investigación descriptiva no experimental transaccional descriptiva.

La empresa objeto de estudio cuenta con una nómina de 20 empleados que laboran en el área comercial, técnica y administrativa, haciendo que el número de individuos que componen la población sea finita. Para la elaboración de este trabajo fue necesario seguir una estrategia metodológica que abarca una serie de fases las cuales permitieron llevar un orden lógico secuencial durante todo el desarrollo del mismo.

La investigación arrojo que la presencia de los rasgos de los líderes efectivos en la gerencia de una empresa de servicio en el ramo asegurador, se encuentra mayormente en el mantenimiento de la integridad, dominio y estabilidad, lo que permite la reflexión de los líderes, se ubica más en el control, asumiendo responsabilidades, manejando sus emociones, pero con bajo índice a la hora de resolver problemas y tomar decisiones, mostrando limitada capacidad de adaptarse a diferentes situaciones o de sumir cambios presentando poco apoyo y sensibilidad para con su equipo de trabajo.

La relación entre la investigación anterior y la actual es que ambas guardan relación, ya que estudian y analizan la presencia de rasgos del liderazgo en la gerencia del departamento de una organización donde los rasgos que caracterizan al líder influyen en el desarrollo de las tareas asignadas. Así mismo, se utilizó los cuestionarios aplicados en esta investigación para el logro de los objetivos planteados.

Aldana y Correa (2010). Realizaron un trabajo titulado Estudiar el Estilo de Liderazgo de los Directivos Sindicales en una Empresa de Bebidas ubicada en el estado Carabobo. Presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. La investigación centro su objeto de estudio en el estilo de liderazgo de los directivos sindicales en una empresa de bebidas ubicada en el Estado Carabobo, es una investigación de campo de tipo descriptiva, no experimental, con base documental, bibliográfica y legal, debido a que permite identificar conductas y posibles estilos de las personas. Se tomó como muestra todos los integrantes de la Junta Sindical de la Empresa, la cual posee una población tipo finita que limita a 1300 trabajadores en la parte operativa de la empresa y 14 integrantes del Sindicato. En lo que concierne a la muestra se tomó a los 14 miembros de la junta sindical, en vista de que ellos son los que enfrentan los problemas a diarios dentro de la organización. Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta a través de un cuestionario, destinado a medir los roles, estilos de liderazgo y fortalezas y debilidades de los miembros de la Junta sindical.

A través de los resultados obtenidos del análisis de los datos se llegó a la conclusión del que el estilo del liderazgo que predomina en los Directivos Sindicales, es el líder con estilo que consulta con su colaboradores para tomar decisiones importantes, se analiza el problema con el grupo y se promueve la participación buscando el consenso para una toma de decisiones efectivas.

De igual forma se determinó que los miembros de la junta sindical son flexibles a desarrollar y adoptar otros tipos de liderazgo.

La relación que existe entre el antecedente y la investigación se basa principalmente en que ambas estudian el liderazgo que tienen determinadas personas dentro de la organización y de cómo el liderazgo que ejecutan influyen en el desarrollo de las tareas asignadas, los subordinados y al cumplimiento de las metas. Es importante la capacidad que tiene el líder a través del liderazgo que desarrolle para influir en los equipos e trabajo.

## **B. Referentes Teóricos**

La fundamentación teórica es la exposición de las teorías en las cuales se sustenta la investigación, siendo necesario argumentarlas. Asimismo, es a partir de las teorías existentes sobre el objeto de estudio, como pueden generarse nuevos conocimientos.

### **1. Teoría de las Relaciones Humanas**

Desde Brito (2014) La Teoría de las Relaciones Humanas explica González (2007:43), fue desarrollada por el sociólogo y psicólogo industrial especializado en teorías de las organizaciones y las relaciones humanas Elton Mayo junto con sus colaboradores en los Estados Unidos, la misma surge dada la necesidad de “humanizar y democratizar la administración en detrimento de los conceptos de la teoría clásica de la administración”, donde existía un enfoque claramente y prescriptivo, ya que esta teoría consideraba a la organización como una estructura antigua en el lineamiento militar, esta teoría se centro en el enfoque de la autoridad formal manteniendo reconocimiento a un orden jerárquico.

La filosofía humana señala González (2007:43), "era conductista con una perspectiva más amplia sobre la importancia del elemento humano dentro de todos los organismos sociales". Entre los representantes de esta escuela explica el autor (ob.cit.) predominan los sicólogos sociales y aunque tiene antecedentes de Elton Mayo es considerado Kurt Lewin como su fundador y Douglas Mc. Gregor su principal representante Lewin dedicó principalmente su primer estudio a los pequeños grupos y destaca las ventajas en la participación entre los miembros de un grupo de trabajo. Continuando con estas ideas, menciona González (2007):

En 1927 el Consejo Nacional de Investigaciones inicio un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, en el barrio de Hawthorne de Chicago; para determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Experimento que se volvería famoso, coordinado por Elton Mayo. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas. Intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente, lo que obligo a prolongar el experimento hasta 1932, fue suspendido por la crisis de 1929.(p. 45)

La Western Electric la cual se dedicaba a la fabricación de equipos y componentes telefónicos, desarrollaba una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, pagaba salarios satisfactorios y brindaba buenas condiciones de trabajo. En Hawthorne, en su departamento de montaje de relés de teléfono, trabajaban jóvenes empleadas que realizaban tareas simples y repetitivas que exigían gran rapidez. En la época una empleada montaba cinco relés cada seis minutos. La empresa no estaba interesada en aumentar la producción, si no en conocer mejor a sus empleados.

La Teoría de las Relaciones Humanas según González (2007:45) "comprobó y demostró la gran importancia del liderazgo a la hora de influir sobre las personas", es decir la manera en que una persona actúa para influir sobre el comportamiento de otra.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se puede decir que un equipo de trabajo tiende a seleccionar como su líder a la persona que se capaz de guiarlo por el camino que lo lleva alcanzar los objetivos, por tanto el líder es una persona cuya capacidad le permite tomar decisiones importantes de una manera acertada por lo que de esta forma podrá impulsar al grupo a hacerlo de la misma manera. Por lo tanto el grupo percibe a su líder como la persona capaz de controlar y manejar los medios que permitan satisfacer las necesidades del mismo.

## **2. Teoría General de Sistema**

Los sistemas no son una idea nueva, en la actualidad el enfoque de sistemas proporciona un marco de referencia a partir de las ciencias físicas, biológicas y sociales para la teoría organizacional contemporánea y su práctica administrativa.

Arnoldo y Osorio (1998) plantean que:

La teoría de sistemas se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias. En tanto paradigma científico, la teoría general de sistemas se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ella emergen. En tanto practica la teoría general de sistema ofrece un ambiente adecuado para la interrelación y comunicación fecunda entre especialistas y especialidades.  
(p.1)

La Teoría General de Sistema se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ella emergen.

Existe una estrecha relación entre la teoría general de sistemas y el desarrollo del funcionamiento en las ciencias sociales, el cual se centra en la integración de las partes y los subsistemas en un todo funcional.

Este enfoque de sistemas se relaciona de manera directa con la teoría organizacional cuando se habla de la organización como un sistema abierto en constante interacción con su ambiente, en oposición al pensamiento mecanicistas que concebía la organización como un sistema cerrado; por lo tanto asume la organización como un sistema en equilibrio dinámico que importa materiales, energía e información de su medio circulante, lo que evita la entropía del sistema.

### **3. Teoría del liderazgo Situacional**

Desde Brito (2014) La Teoría del Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1974) se desarrolló a través de la conducta del líder tomando como referencia los factores situaciones y los estudios de la Universidad de Ohio. Este último se desarrolla según Gibson, Ivancevich&Donnelly (2001) mediante el estudio de los siguientes indicadores. La conducta del líder: Hersey y Blanchard usaron los estudios de la Universidad de Ohio para desarrollar cuatro estilos de liderazgo disponibles para los gerentes.

Decir: el líder define los roles necesitado para hacer el trabajo y transmite a sus seguidores que, como, donde y cuando realizar las tareas.

Convencer: el líder proporciona a sus seguidores inserciones estructuradas pero también es un líder de apoyo.

Participar: el líder y los seguidores comparten las decisiones acerca de cómo completar mejor un trabajo de alta calidad.

Delegar: el líder proporciona poca instrucción específica o apoyo personal a sus seguidores.

De este modo y basándonos en lo antes mencionado el liderazgo situacional es la interacción entre la cantidad de dirección que un líder proporciona y la cantidad de apoyo emocional que el líder otorga al seguidor y el nivel de disposición hacia la tarea que los seguidores exhiben en una tarea específica función, actividad y/o objetivo que el líder procura alcanzar a través del individuo o grupo.

La teoría situacional propuesta por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard (1974:3), la cual sostiene que el “estilo más eficaz del liderazgo varía según la madurez de los subordinados”. Los autores definen “la madurez no como la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea”.

Es por ello que el autor Madrigal (2005:77) identifica, entre otras, las siguientes características en su definición de liderazgo transformador: "Los líderes y sus seguidores se elevan mutuamente a niveles superiores de motivación; es un liderazgo moral; el líder se convierte en creador de significados y buscador de nuevos caminos, se le denomina como inspirador, movilizador, enaltecedor".

De acuerdo a lo planteado por el autor, este tipo de liderazgo tiene mucho que ver con la inteligencia emocional de líder y también con la de sus seguidores. Su autoconocimiento, su regulación emocional, su motivación, la empatía y las relaciones sociales se convierten en características esenciales para este tipo de liderazgo.

Por otra parte, Páez (2003:73) señala que "los líderes transformacionales, orientan o estimulan a sus subordinado en una dirección específica hacia las metas determinadas al clarificar las habilidades, deberes y responsabilidades de cada cargo". Así mismo expresa "que las características y los hábitos actitudinales del líder, así como los rasgos personales del seguidor y los elementos situacionales, representan los escenarios transformacionales del líder". En lo concerniente a la teoría de liderazgo basado en valores, Ferrada (2006:154), afirma que hoy más que en el pasado, todas las organizaciones de nuestra sociedad requieren de un nuevo estilo de liderazgo, caracterizado por "mayores niveles de inteligencia emocional e inteligencia espiritual (virtudes y trascendencia), totalmente comprometido con los valores y principios morales, basado en la investigación independiente de la verdad, guiando el ejercicio de sus capacidades hacia el servicio del bien común".

En si el liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo. En general se puede destacar que existen a lo largo del tiempo concepciones del liderazgo las cuales se resumen a continuación. (Ver cuadro N° 1).

**Cuadro N° 1 Teoría del Liderazgo**

<b>Teorías del Liderazgo</b>	<b>Autores, Concepción</b>
Teorías de los Rasgos	Se basa en atributos de personalidad, sociales, físicos e intelectuales; que describen a un líder y permiten diferenciarlos de los no líderes, sin embargo, la presencia de ciertos rasgos incrementa las probabilidades de tener éxito como líder, pero ningún de los rasgos lo garantiza. Esta tendencia por Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli.
Teorías de Comportamiento	<p>Se fundamenta en estudiar el comportamiento de los líderes eficaces. De acuerdo con la teoría, si los estudios del comportamiento son los que permiten encontrar los elementos determinantes y cruciales del liderazgo, se podría capacitar a las personas para ser líderes. En estas teorías</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de Ohio State. (1945)</li> <li>• Estudios de la Universidad de Michigan (1961)</li> <li>• El Grid administrativo (1964)</li> <li>• Estudios Escandinavos (1964)</li> </ul>
Teorías de Contingencia	<p>Hace un enfoque en la influencia que ejerce las situaciones y que afectan la eficacia del liderazgo. Las variables más utilizadas en el desarrollo de las teorías de la contingencia incluyen el grado de estructura de la tarea que se está desarrollando, la calidad de las relaciones líder-miembro, la posición del líder las normas del grupo, la disponibilidad de informar. Los principales enfoque de esta teoría son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El modelo de Fiedler</li> <li>• Teoría situacional de Hersey y Blanchard.</li> </ul>
Teoría de la Atribución del Liderazgo	Plantea que el liderazgo es una atribución que la gente formula respecto de otros individuos. En el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que se caracteriza a los líderes como personas que tienen rasgos como inteligencia extrovertida, fuertes habilidades de expresión verbal, energía, comprensión y diligencia. (Kelley, McElroy).

Teorías Carismáticas	Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan determinados comportamientos. Se basa en la suposición de que el carisma consiste en un fenómeno atribucional, es decir, los seguidores observan la conducta del líder y le atribuyen cualidades carismáticas. Los teóricos de este enfoque son House, Burns y Conger y Kanungo.
Liderazgo Transaccional	En esta tendencia los líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que se desempeñen y la tarea a desarrollar. El autor de esta teoría fue Bernad M. Bass

Fuente: Brito (2014) citando a Urbina (2013).

#### 4. Teoría de los Rasgos

Hoy en día se considera que un líder se hace, no nace. Como todo en esta vida, los hábitos y cualidades del líder se pueden adquirir con la formación adecuada, práctica y experiencia. Esta teoría no es muy atrayente para la mayoría de los investigadores. Si bien, los que han escarbado en ella, han encontrado ciertas características comunes a los líderes. Aunque, también es cierto que hay personas con estos rasgos que jamás tienen éxito, y personas sin ellos que tienen éxito en su campo.

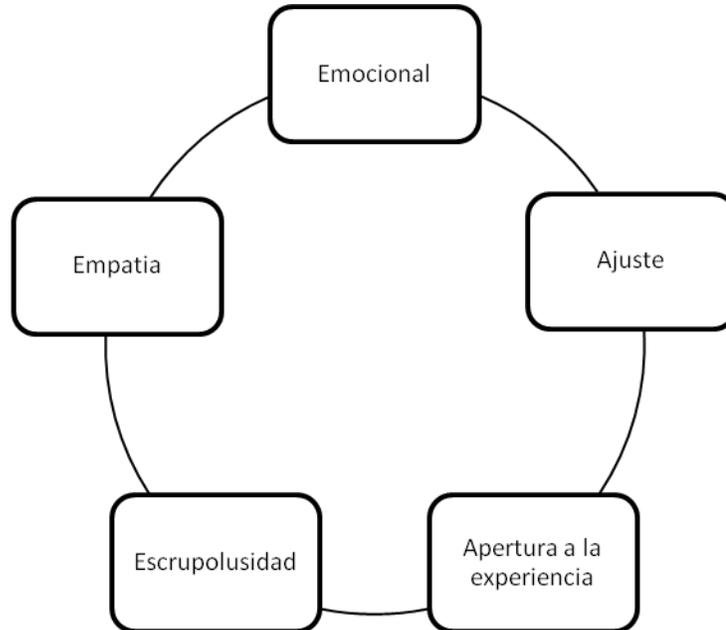
Sin embargo, debemos reconocer que, si una persona posee las cualidades mencionadas, tiene todos los ingredientes necesarios para ser un buen líder. Independientemente de si estos rasgos se pueden aprender, o bien de que estos rasgos se hereden genéticamente. Según Robbins (2004:314) la teoría de los rasgos son “teorías que consideran cualidades y características personales que distinguen a los líderes de lo que no lo son”, es decir que un líder se puede diferenciar por sus rasgos. Esta teoría intenta determinar características distintivas que explica la eficacia del liderazgo, por lo cual trata de explicar las características personales de los buenos líderes.

Lussier y Achua (2002:36), indican que “el líder posee rasgos de personalidad que lo diferencian de los demás individuo, por tal motivo posee características particulares que le permiten influir sobre el resto del grupo”. Por consiguiente son líderes eficaces aquellos que realmente enseñan a sus seguidores a trabajar en pro del crecimiento de la organización y no de sí mismo.

Como ya bien se mencionó, los líderes deben poseer algunos rasgos específicos, sin embargo estos no los hace líderes, de acuerdo con Chiavenato, (2006:106) “el líder posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, características marcadas de personalidad mediante las cuales puede influir en el comportamiento de sus semejantes”.

Lussier y Achua (2002:32) explican que conocer la personalidad del individuo puede ayudar a explicar y predecir la conducta y desempeño en el trabajo de los empleados, por lo tanto la finalidad del modelo descrito anteriormente es clasificar dentro de cada una de las dimensiones de la personalidad, los rasgos con los que se describa a una persona. Los autores antes mencionados destacan lo siguiente: “en el modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad los rasgos se clasifican dentro de alguna de las dimensiones de emocionalidad, empatía, ajuste, escrupulosidad y apertura de la experiencia”. Estos autores aportan que para diferenciar el comportamiento y actitudes de las personas, estos deben poseer rasgos efectivos, y ellos pueden ser, físicos, intelectuales y sociales. Esta teoría hace énfasis en la personalidad de un líder.

**Figura N° 1 Las 5 grandes dimensiones del liderazgo**



Fuente: Brito (2014) citando a Lussier y Achua (2002:33).

Para concluir Lussier y Achua (2002:34) este modelo de las cinco grandes dimensiones se aplica a nivel universal, en diferentes culturas. La dimensión de escrupulosidad es el mejor indicador de éxito en el trabajo a nivel mundial.

La teoría de rasgos de personalidad del liderazgo se enfoca en diagnosticar las diversas características que expliquen la eficacia del liderazgo. Esta teoría parte del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen, afirmación sobre la cual se puede decir que deben ser ambas condiciones las que estén presentes dentro de un líder ya que estos nacen con una cierta capacidad de influir sobre los demás pero la misma debe ser cultivada a lo largo del crecimiento personal del líder. Es decir muchas habilidades de liderazgo y rasgos de la personalidad son innatos en los individuos. Su intención se basa en identificar cuales atributos poseen los buenos lideres.

A continuación se presentan los 9 rasgos que deben poseer los líderes efectivos según estos autores. (Ver cuadro N° 2)

**Cuadro N° 2 Rasgos de los Líderes Efectivos**

Dominio	Es la aptitud que tienen los líderes para dirigir, un rasgo de la personalidad de estos el cual está caracterizado por el control del grupo mediante un elevado deseo asumir responsabilidades y dirección pero sin ser excesivamente intimidatorio o autoritario.
Gran energía	Es un rasgo de la personalidad del líder marcado por la particularidad demostrar un líder con gran empuje y esfuerzo permanente para lograr los objetivos. A su vez está caracterizado por la habilidad del mismo para tomar las iniciativas a la hora de realizar mejora, siendo tolerante, evidenciando gran entusiasmo y resistencia a la tensión donde aprovecha su preparación para superar los obstáculos.
Confianza en sí mismo	Mediante este rasgo el líder debe mostrar si es capaz de confiar en sus propios juicios es decir si se encuentra seguro de las decisiones que toma, de sus ideas y capacidades. El líder con un elevado nivel de confianza será capaz de promover confianza en sus seguidores.
Locus de control	A través de este rasgo de la personalidad se puede visualizar si el líder asigna el control de su destino a factores internos o externos. Un líder efectivo debe asumir el control de su destino y de las situaciones que se le presenten por lo que su comportamiento influye de forma directa sobre su desempeño. Debe asumir responsabilidades respecto a su forma de ser y sobre el desempeño de su equipo de trabajo. Por lo que debe ser capaz de aprender de sus errores sin necesidad de acusar a los demás.
Estabilidad	Los líderes con un rasgo de estabilidad desarrollado tendrán la capacidad de poder controlar un aspecto tan importante de la personalidad como son las emociones, y así mostrar una actitud segura y positiva. Los líderes efectivos conocen bien sus fortalezas y debilidades por lo que buscan el crecimiento personal en vez de ponerse a la defensiva. Los buenos líderes saben dirigir pero también deben saber cuándo seguir.
Integridad	Guarda relación con el rasgo de la personalidad de los líderes efectivos en el cual el comportamiento está claramente marcado por la honestidad y la ética factores fundamentales para lograr que el individuo se haga digno de confianza. Para ser capaz de influir el líder se basa en la integridad por lo tanto los seguidores deben

	confiar en él. El mismo debe ser honesto y apoyar a sus seguidores.
Inteligencia	Es un rasgo de la personalidad sumamente importante ya que se encuentra incurso en cada uno de los demás rasgos de los líderes efectivos, los cuales por lo general cuentan con una inteligencia superior al promedio, por lo que tienen una habilidad cognoscitiva mayor a la hora de resolver problemas y tomar decisiones.
Flexibilidad	Es el rasgo de la personalidad que se caracteriza por la capacidad del líder de adaptarse a diferentes situaciones. La influencia y el establecimiento de objetivos en el liderazgo tienen que ver con el cambio. Los líderes deben mantenerse a la vanguardia de los constantes cambios que se presentan en la actualidad a nivel mundial.
Sensibilidad hacia los demás	Un rasgo muy importante de un buen líder es la capacidad de considerar a las personas que integran su grupo de trabajo como individuos y de esta forma entender su posición en los problemas, como empatía es decir tener la habilidad de colocarse en el lugar de otro para ver los problemas de colocarse en el lugar del otro para ver los problemas desde la óptica ajena.

Fuente: Brito (2014) desde Lussier y Achua (2002)

Podemos mencionar, que un líder con estos rasgos mencionados puede aumentar la posibilidad de que sea más efectivo, ya que estos muestran ciertas características de personalidad los cuales les permiten influir en las personas de una manera adecuada para lograr los objetivos propuestos.

## 5. Teorías del Comportamiento

Llamadas también teoría conductistas, son las que plantean ciertos comportamientos determinados, los cuales diferencian a los líderes de los no líderes, por lo tanto la manera como el líder se comporta con sus colaboradores es la respuesta para alcanzar los resultados esperados.

Al respecto, Robbins (1987) plantea lo siguiente:

La diferencia entre la teoría de rasgos y la conductual, en cuanto a sus aplicaciones, reside en sus suposiciones. En caso de ser válida la teoría de los rasgos, ello significa que los líderes son básicamente innatos. Por otra parte, si el líder posee comportamientos específicos es posible enseñar el liderazgo, a través de patrones de conducta en quienes desean ser líderes eficaces (p. 247).

Basándonos en lo antes expuesto se puede decir que el liderazgo de alguna u otra forma se puede enseñar y a su vez ser desarrollado por los equipos de trabajo, a través de las experiencias durante el desempeño de sus funciones en sus respectivos puestos de trabajo.

Estas teorías tienen los estudios más publicados y que se han adaptado más a la práctica, que están comprendidos entre los años de 1940-1960, según el autor antes citados, dichos estudios se distinguen principalmente en qué tipo de conductas debían desarrollar actitudes y el comportamiento. En general estas teorías lo que tratan es de aclarar lo que los líderes realmente se hacen, tratando de determinar el mejor estilo de liderazgo empleado.

Entre los estudios más significativos de esta teoría se encuentran los de la Universidad de Ohio, Michigan y el Grid Gerencial, según Robbins (2004:316), estos estudios obtuvieron como propósito fundamental y cierta similitud en “que las conductas distinguen a los líderes de quienes no lo son identificando dos tipos básicos de estilos conductuales que podían prevalecer o coexistir en el desempeño de los líderes”, es decir conductas centradas en las tareas o producción y las conductas centradas en las personas o relaciones.

## 5.1 Estudios de la Universidad de Ohio

Esta teoría tiene sus orígenes en la Universidad Estatal de Ohio los cuales comenzaron a final de los años 40, cuyos investigadores participantes en la misma trataron de identificar las diversas dimensiones del comportamiento del líder, las cuales fueron llamadas iniciación de estructuras y consideración. En el primer caso el líder organiza y define las relaciones dentro del grupo y en el segundo la consideración implica una conducta que indica amistad, confianza mutua, respeto, calor humano y relaciones armoniosas entre el líder y los seguidores.

Según Robbins (1994):

La estructura inicial se refiere al grado en que el líder defina y estructure su rol, y la de sus subordinados con el propósito de alcanzar metas. La consideración se refiere a medida en que las personas pueden tener relaciones laborales que se caracterizan por la confianza recíproca, el respeto por las ideas de los subordinados y la consideración de sus sentimientos (p.385).

Por tanto la expresión estructura inicial se refiere aquella conducta que muestra agrado y satisfacción hacia las tareas y actividades de los subordinados rumbo a la obtención de las metas trazadas por su parte la consideración refleja en grado de sensibilidad a su subordinado que se caracteriza por una confianza mutua respeto para las ideas de los subordinados y preocupación por sus sentimientos.

Hersey, Blanchard y Johnson (1998:72) revelan que “al estudiar al comportamiento del líder, el equipo de la Universidad de Ohio descubrió que la estructura inicial y la consideración era dimensiones distintas y separadas”. Es decir tener una calificación elevada en una dimensión no implica una baja en el otro aspecto. (Ver figura N° 2).

**Figura N° 2 Cuadrante del estudio de Ohio del liderazgo**



Fuente: Hersey, Blanchard y Johnson (1998).

Se puede recalcar que estos estudios fueron los primeros en diseñar dos ejes diferentes en el comportamiento del líder antes que un solo continuo. Los ejes establecen cuadrantes para mostrar las combinaciones de los mismos.

En conclusión es necesario integrar lo relacionado a los factores situacionales confiables para llegar hacer una teoría suficientemente confiable.

## 5.2 Estudios de la Universidad de Michigan

Según Robbins y Coulter (2005:425), “las investigaciones realizadas en la Universidad ya mencionada, comenzaron a partir de 1945 aproximadamente se estaban llevando otros estudios en la universidad de Ohio State”, dichos estudios no estaban lejos de sus intenciones ya que ambos tenían objetivos similares de investigación el cual era situar las características de comportamientos de los líderes.

Según esta teoría el líder centrado en el puesto está constantemente supervisando a los subordinados para que estos desempeñen sus tareas según los procedimientos previamente indicados y trata de influir a través de la coacción, la recompensa y el poder legítimo o autoridad, el interés por las personas es importante pero es un lujo que no siempre se debe permitir. El objetivo principal de estos estudios era encontrar características de la conducta de los líderes relacionados con los parámetros del rendimiento eficaz, productividad, satisfacción en el puesto de trabajo, tasas de rotación, ausentismo, entre otros. Según Robbins o Coulter (2005) se define de la siguiente manera:

Líder orientado a los empleados: Postura que destaca las relaciones entre personas: se adopta un interés especial en las necesidades de los individuos y se aceptan las diferencias de los miembros. Líder orientado a la producción: líder que subraya los aspectos técnicos o tareas del trabajo (p.425).

De esta manera se puede concluir que los líderes orientados a los empleados tienen principal énfasis en las relaciones interpersonales y poseían un interés personal en las necesidades de sus subordinados y colaboradores. A diferencia del líder orientado hacia la producción que resalta más los aspectos técnicos o labor del trabajo su principal preocupación se concentra en el progreso de las tareas de grupo y sus miembros.

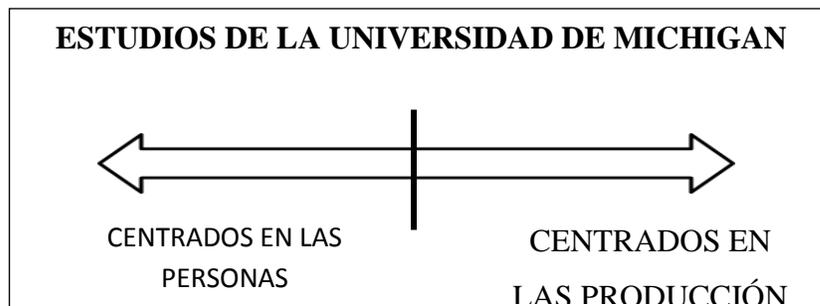
Según Arteaga, Farías y Vivas (2014) señala que:

Los estudios iniciales de esta investigación se llevaron a cabo entre empleados de oficina de una empresa de seguros. Si bien estadísticamente los resultados no fueron significativos, los supervisores de las secciones de producción manifestaron estilos de liderazgo diferentes a los de las secciones de escasa producción. Se observó que, los supervisores eficaces delegaban más autoridad, utilizaban una supervisión discreta (en oposición a una continua), y expresaban interés por las vidas personales y el bienestar de sus subordinados. Con esto se pudo concluir que los líderes cuyo interés se centraban en los empleados y después en la ejecución de las tareas por realizar, lograban una mayor producción y con empleados con un grado más notable de satisfacción en el trabajo. En cambio, los líderes cuyos intereses se concentraban en la producción adquirirían un índice menor de rendimiento, menos satisfacción en el trabajo y en lo moral (p.25).

Por su parte Hersey, Blanchard y Johnson (1998:64) afirman que “ los líderes descrito como orientados al empleado recalcan el aspecto de las relaciones personales en el trabajo”, se puede decir que cada uno que conforman las organizaciones son importantes, aceptando su individualidad y sus necesidades personales. Por consiguiente, los autores anteriormente señalados afirman que los “líderes orientados a la producción insisten en los aspectos experimentados y componentes del trabajo; ven a los empleados como herramienta para alcanzar las metas de la organización”.

A continuación una ilustración de manera gráfica de los estudios realizados en la Universidad de Michigan. (Ver figura N° 3).

**Figura N° 3 Estudios de la Universidad de Michigan**



Fuente: Hersey, Blanchard y Johnson (1998).

En referencia a la investigación muestra que los líderes centrados en las personas obtienen mejor resultado (productividad y satisfacción) que los orientados hacia las tareas, estos resultados varían en función de la situación, concluyendo que el líder es mejor evaluado por sus supervisores y compañeros cuando este, produce más satisfacción en sus subordinados, cuando se enfoca a las relaciones y a las tareas de su grupo de trabajo.

### **5.3 Rejilla o Grid Gerencial de Blake y Mouton**

Esta teoría tiene su origen en la teoría Conductual del liderazgo, la cual surgió con la evolución de la teoría de rasgos, y tras llegar a la conclusión de que las características encontradas no se debían tanto a los rasgos físicos sino a patrones de conducta adquiridos por cada individuo.

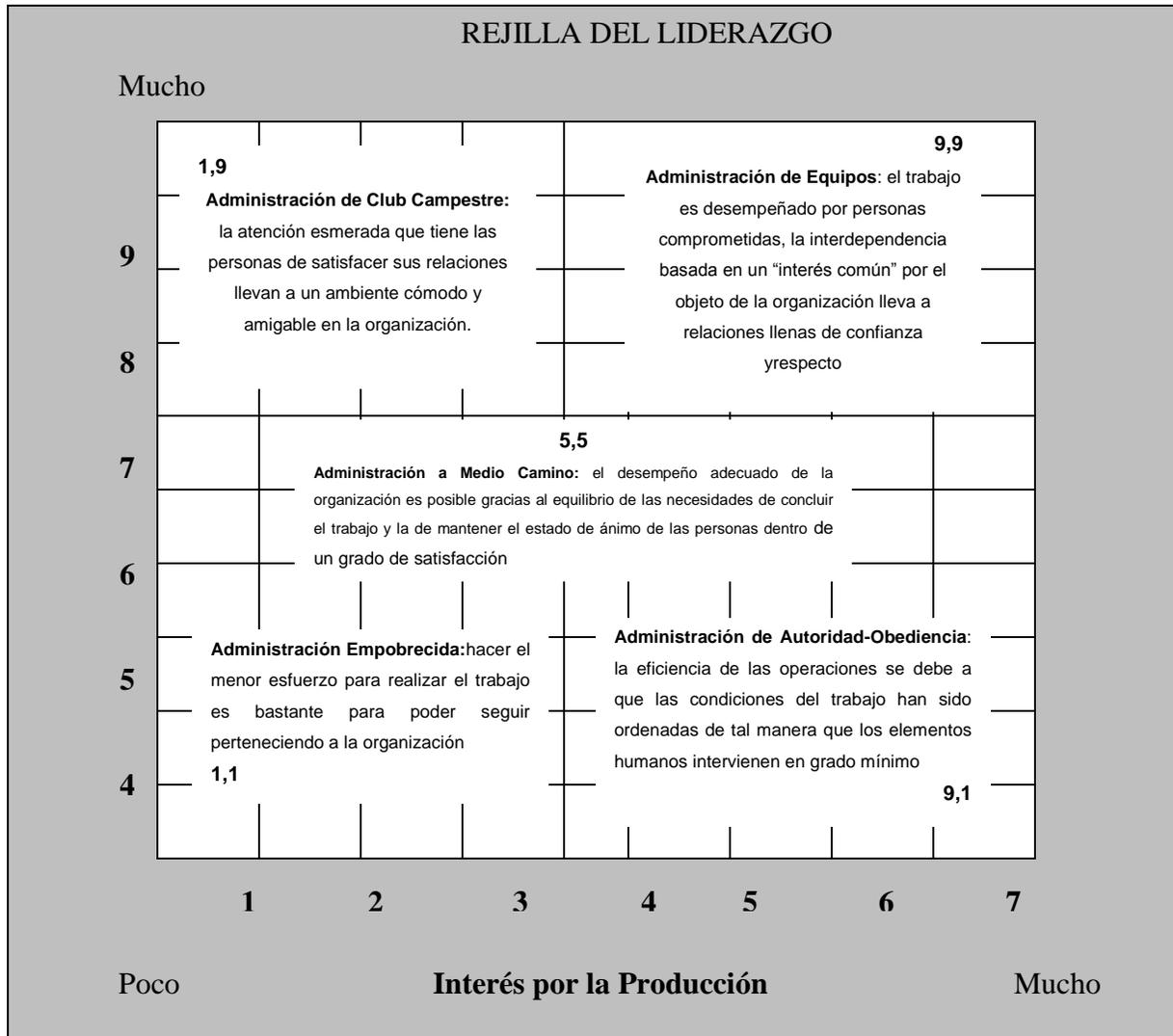
Según Daft (2006:60), expresa que esta teoría no es más que un “modelo bidimensional del liderazgo que describe los principales estilos de los líderes con base a su grado de interés por las personas o por la producción”. Los investigadores calificaron a los líderes en una escala del 1 al 9 bajo dos criterios: el interés por las personas y el interés por la producción, las calificaciones de estos criterios es una rejilla, el cual cada eje corresponde a uno de los intereses.

Administración de equipos (9,9) es el estilo más eficaz y recomendable porque los miembros de la organización trabajan juntos en el desempeño de las tareas.

Administración del club campestre (1,9) se presenta cuando el énfasis principal está en las personas y no en el resultado del trabajo. Administración de la autoridad – obediencia (9,1) se presenta cuando la orientación dominante es hacia la eficiencia de las operaciones. Administración a medio camino (5,5) refleja un grado moderado de interés por las personas y también por la producción. Administración empobrecida (1,1) significa la ausencia de una filosofía de liderazgo, los líderes no hacen gran esfuerzo para que haya relaciones interpersonales o se realice el trabajo.

A continuación se presenta la figura N° 4 donde se evidencia las cualidades o estilos del líder hacia una determinada orientación ya sea hacia la persona o la tarea.

**Figura N° 4** **Rejilla del Liderazgo**



Fuente: Daft (2006).

En conclusión se busca a través de esta teoría es el interés de los líderes y el estilo de liderazgo presente en el desarrollo de las funciones de cada una de la tareas que se ejecutan por el equipo de trabajo dentro de la organización.

## **6. Teoría de Poder**

En relación a la teoría de liderazgo de poder (empowerment), Daft (2006:257), afirma que el ejercicio de un verdadero liderazgo de poder se debe distinguir por "demostrar cada día la capacidad de encauzar los esfuerzos de las personas hacia la obtención de metas específicas, mediante el proceso de incentivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo y buena disposición para alcanzar objetivos". Además, agrega el autor, que debe tener la firme convicción que el liderazgo "es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y a promover el bienestar de sus miembros para lograr la autorrealización deseada, a través del excelente desarrollo de sus valiosos recursos".

Empowerment, según Yohann Jonson, es "el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo." En otras palabras, significa empoderamiento, apoderamiento o potenciación (la palabra empowerment está compuesta por en y power que significa "poder" en ingles la cual es un antecedente del francés pouvoir). También se puede decir que es "donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. En tal sentido, liderazgo de poder (Empowerment), es sin duda una importante estrategia, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en una organización, ya que consisten en mucho más que el estudio de la información presentada. Involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de cada entidad, que se traducirá en una nueva cultura organizacional.

De igual manera este estilo de liderazgo de Poder o empowerment, ayuda a los gerentes a lograr que los empleados se involucren en las decisiones, aumenta el compromiso y de igual manera aumenta la motivación de los trabajadores. Por lo que los gerentes usan el empowerment para delegar autoridad a los empleados y aumentar las habilidades, para obtener nuevos conocimientos y de esta manera cumplir con las metas organizacionales propuestas y alcanzar los objetivos tanto generales como por áreas de trabajo.

### **C. Bases Teóricas**

Las bases teóricas constituyen el corazón del trabajo de investigación, pues es sobre este que se construye todo el trabajo. Una buena base teórica formará la plataforma sobre la cual se construye el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo, sin ella no se puede analizar los resultados. La base teórica presenta una estructura sobre la cual se diseña el estudio, sin esta no se sabe cuáles elementos se pueden tomar en cuenta, y cuáles no. Sin una buena base teórica todo instrumento diseñado o seleccionado, o técnica empleada en el estudio, carecerá de validez.

A través de los estudios de los diversos conceptos que se presentan en torno al liderazgo podemos incrementar nuestro espectro teórico y dar nuevos y mejores fundamentos para el desarrollo del problema presentado.

## **1. Liderazgo**

El liderazgo efectivo es el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos. En este sentido Soto (2001:216), define el liderazgo como "la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo". Por consiguiente se entiende que el liderazgo implica influir e interactuar con la gente para realizar objetivos. El líder es efectivo cuando logra cumplir sus metas gracias al trabajo de sus colaboradores; a su vez, éstos se dejan influenciar si el líder satisface sus necesidades.

El liderazgo es un conjunto de habilidades gerenciales que posee un individuo para influir o incentivar a las personas a trabajar de forma sinérgica para el logro de un objetivo. En este sentido señala Alvarado (2006), que uno de los errores más frecuentes en las organizaciones se produce en el momento de la selección del líder directivo. En general, las instituciones tienden a promover hacia cargos directivos a aquellas personas que cumplan con la antigüedad necesaria y sin considerar y analizar detenidamente la capacidad de liderazgo de esa persona como futuro conductor.

Por su parte, Chiavenato (2006: 105) indica que existen diversas definiciones de liderazgo, entre las cuales menciona: "el liderazgo está en función de ciertas necesidades en determinada situación y es la relación entre un individuo y un grupo". El autor mediante este enfoque evidencia que el liderazgo es un proceso donde se da una relación de influencia de un individuo llamado líder sobre un equipo de trabajo del cual puede modificar su comportamiento ante ciertas situaciones para de esa forma acercarlo con disposición a las metas de la organización a través de una comunicación interpersonal.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común .

## **2. Líder**

Lussier y Achua (2002:7) expresan que líder es aquel individuo capaz de ejercer una atracción importante sobre sus compañeros, obteniendo respeto, confianza y cariño por parte de sus seguidores. Generalmente es una persona con una capacidad superior para resolver problemas y cuya actitud inspira a los miembros del grupo a la consecución de metas y objetivos.

La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial.

Hersey y Blanchard (1974), lo define como "el proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas". Según Crosby (1996:326) "los líderes escogen, crean, convencen y causan".

La importancia del líder se encuentra en que el mismo actúa con un nivel de auto exigencia superior en búsqueda de la excelencia y de comportamientos éticos en todos sus ámbitos de actividad. Aplica en el trabajo la honestidad, la dedicación, la innovación, la decisión, la preocupación por las personas, y la comprensión.

### 3. Características del Líder

Chiavenato (2007) con respecto a las características de un líder plantea:

El líder es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo, no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo, se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. Adquiere status al lograr que el grupo logre sus metas, su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad, más que ninguna otra persona. Asimismo, tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo, la cual juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. (p.65)

De acuerdo con Brito (2014) Alles (2008), Lussier y Achua (2002), el líder efectivo cuenta con las siguientes características:

- Define objetivos con claridad y los comunica a los integrantes del grupo.
- Orienta al grupo en la dirección que le permita alcanzar los objetivos y los motiva a comprometerse en alcanzarlos. Él también está comprometido con su visión.
- Tiene la capacidad de hacer un uso responsable del poder.
- Puede compartir con los seguidores la influencia y el control.
- Retroalimenta a otras personas con base a su trabajo y los motiva.
- Desarrolla técnicas para lograr efectividad en el trabajo en equipo.
- Tiene intuición, la cual le permite analizar una situación, prever cambios, correr riesgos y generar confianza.

- Propone variedad de alternativas de trabajo, sabiendo integrar el aporte de los miembros del grupo.
- Tiene visión, la cual le permite imaginar nuevas y mejores condiciones, así como los medios para alcanzarlas.
- Es perseverante y tiene energía, a pesar de los problemas que enfrenta y la presión.
- Posee carisma.
- Conoce sus cualidades y limitaciones.
- Manifiesta seguridad en sí mismo y a la vez la genera en los otros.
- Inspira a otras personas con su ejemplo, ya que lo consideran un referente interno y externo. Permite que los seguidores se identifiquen con él y crean en él. Controla sus emociones, es seguro y positivo.
- Es flexible y sabe ajustarse a diferentes situaciones.
- Considera a los integrantes del grupo como individuos, entiende su posición en los problemas, se comunican con ellos y los respetan. Confía en ellos.
- Tiene vocación de servicio.
- Escucha a otras personas y atiende los reclamos de manera justa.
- Sabe manejar los problemas con compañeros difíciles, trabajando en armonía y dominando situaciones de tensión.

Estas características corresponde al líder efectivo, que posee rasgos que impulsan a la acción, compromiso, entusiasmo, confianza, entre otros, que también se ubican dentro del liderazgo transformacional

#### **4. Conducta del líder**

Según Blanchard, Randolph y Grazier (2006), la conducta del líder puede ser:

Tipos de comportamiento de un líder:

- Comportamiento directivo:

Define las funciones y tareas de los subordinados.

Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.

Controla los resultados.

- Comportamiento de apoyo:

Centrado en el desarrollo del grupo.

Fomenta la participación en la toma de decisiones.

Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cinco estilos de liderazgo:

- Estilo control: se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- Estilo supervisión: caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.
- Estilo asesoramiento: mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.
- Estilo delegación: bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

De acuerdo con lo señalado, existen diferentes estilos que conllevan a un comportamiento del líder en la organización, dividiéndose en aquellos que se apoyan en el control, otro en la supervisión permanente y el último el de apoyo y asesoría al respecto con el equipo de trabajo.

## 5. Equipo de Trabajo

Para tener éxito en el entorno empresarial actual, complejo y cambiante, se debe aprender una nueva forma de trabajar en equipo. Al respecto, Blanchard, Randolph y Grazier (2006:31), establecen que “el siguiente nivel reemplaza el interés propio, la dependencia y el control por la asociación, la responsabilidad y el compromiso”. La formación de trabajo en equipo, se ha convertido en una práctica usual en las empresas actuales, independientemente de las características de las organizaciones y de sus procesos; asumiendo roles definitivos para mejorar la eficiencia.

Entre los elementos que se deben tener en cuenta se tiene la información especialmente para comprender el coaching como herramienta gerencial para la optimización de la gestión de recursos humanos. Cabe considerar lo expuesto por Blanchard y otros (2006:37) "funcionar como un equipo del siguiente nivel aumenta el nivel de intercambio de información, porque los miembros del equipo juegan papeles más amplios en la monitorización de su propio trabajo". Esto quiere decir, que la gente simplemente necesita mejor información para tomar mejores decisiones. Cuando la información se comparte libremente, hay más fuerza mental para solucionar los problemas y el negocio crece.

Evidentemente la información no es el único elemento necesario para la formación de trabajo en equipo. El poder de tomar decisiones es fundamental. El fomentar el empoderamiento de las personas, el nivel de involucramiento y responsabilidad crecen. En consecuencia, se estima que el poder se ve incrementado en la proporción en que un mayor número de individuos se involucra en los procesos de pensamiento de la organización.

Por otra parte los límites que se dan a los equipos de trabajo, indican hasta donde llegan sus responsabilidades, las metas que se proponen y las acciones que deben realizar, al respecto Blanchard y otros (2006:55), manifiestan que, “los límites que deben definirse no pueden ser abiertamente restrictivos pero, al mismo tiempo, no tan amplios como para que prohíban a la gente a la hora de llevar a cabo una acción”.

En otro aspecto, el proceso de funcionamiento del trabajo en equipo en una empresa es una tarea que implica determinar quiénes lo formarán y cómo deben funcionar, a través de un proceso donde todos estén comprometidos, en este sentido Dilts (2009: 132), expresa que “Un proceso operativo da a un equipo una estructura sobre cómo deberá funcionar para completar su tarea o tareas. Para ser eficiente, un equipo debe tener procesos de funcionamiento claros y en los que sus miembros estén de acuerdo”. Los principios sobre los cuales deben funcionar ayudan a los miembros a poner en marcha los valores que comparten en términos de cómo trabajan juntos. El rol que cada integrante va a tener, debe ser conocido e internalizado por cada uno, ya que las relaciones personales que se dan pueden influir para que el equipo no sea eficiente inmediatas de sus acciones.

## **6. Estilos de Liderazgo**

Los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, cómo se ven a sí mismos y su posición como líderes. En este sentido Rodríguez (2006: 263) define a los estilos de liderazgo como “un patrón típico de conducta que observa un líder con el propósito de influir sobre el personal para que se almacenen objetivos organizacionales”. Basándose en lo antes expuesto, es evidente que de acuerdo al patrón de conducta que desarrolle el líder durante la guía y conducción de los grupos, se obtendrán resultados más o menos positivos, y en virtud de estos se alcanzaran los objetivos.

El estilo de liderazgo de una organización se refleja tanto en la naturaleza de la organización y en su relación con la comunidad. Si un líder es receloso de su poder, es probable que otros en la organización se comporten de manera similar al tratar tanto con colegas como con la comunidad. Si un líder trabaja en colaboración y es abierto, es probable que fomente las mismas actitudes entre los miembros del personal, y colabore con otras organizaciones. En muchos sentidos, el estilo de su líder define una organización.

Si la organización es fiel a su filosofía y misión, el estilo de su líder debe ser coherente con ellas. Un líder autocrático en una organización democrática puede crear el caos. Un líder preocupado sólo en el nivel administrativo de una organización basada en la importancia de los valores humanos puede menguar el objetivo de su labor. Por esa razón, estar conscientes de nuestro propio estilo como líderes y de los otros que se contrate como líderes puede ser crucial para que la organización se mantenga por el buen camino.

**Cuadro N° 3 Estilos de Liderazgo**

<b>Estilos de liderazgo</b>	<b>Características</b>
Estilos de liderazgo directivo	Se caracteriza por un bajo desarrollo (D1: alto compromiso y bajo nivel de competencia); el estilo de liderazgo adecuado es el autocrático (comportamiento alto en tarea / bajo en relaciones). Durante esta etapa de formación, el estilo de liderazgo conveniente es el directivo (alto en tarea/ bajo en relaciones). Cuando un grupo se reúne por primera vez, el principal desafío que enfrenta el líder es dedicar el tiempo para ayudarlo a definir sus objetivos y proporcionar expectativas claras a los integrantes.
Estilo de liderazgo consultivo	Se caracteriza por un desarrollo (D2 menor grado de compromiso con cierta competencia): el estilo de liderazgo adecuado es el consultivo (comportamiento

	<p>alto en tareas y relaciones). La función del líder consiste en ayudar a ,los miembros a satisfacer sus necesidades, debatir ideas, resolver conflictos y abrirse paso pese a las incertidumbres y visiones contrapuestas respecto a las tareas y objetivos del conjunto. Al mismo tiempo el líder necesita seguir haciendo hincapié en las conductas asociadas con la tarea que sean necesarias para ayudar al grupo aumentar su nivel de competencia.</p>
<p>Estilo de liderazgo participativo</p>	<p>Se caracteriza por un alto desarrollo (D3: compromiso variable con alta competencia); el estilo de liderazgo adecuado es el participativo (comportamiento bajo en tareas/alto en relaciones). La normalización consiste en la creación de normas, una de las cuatro variables en, la formación de equipos. Una vez que los integrantes del grupo logran unidad, coacción, claridad de funciones y labores, así como competencias, es meno necesario recurrir a un liderazgo orientado a la tarea. El líder de equipo debe proporcionar la apertura del grupo , facilitar aún más la comunicación y definir las funciones , valores y expectativas del conjunto</p>
<p>Estilo de liderazgo delegativo o delegador</p>	<p>Se caracteriza por un grado de desarrollo excepcional (D4 alto en compromiso y alto en competencia), y el estilo de liderazgo adecuado es el delegador (comportamiento bajo en tareas y en relaciones). Los grupos que evolucionan hacia esta fase cuentan con miembros competentes y capaces de realizar adecuadamente su labor y las funciones asociadas con las relaciones.</p>

Fuente: Delgado, Jaimes (2015) a partir de Lussier y Achua (2008).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **1. Naturaleza de la Investigación**

La investigación en cualquier campo requiere el conocimiento de una metodología, que brindará al investigador la base necesaria para buscar respuestas a diversas interrogantes que se han planteado. La modalidad de investigación acorde con el estudio planteado es la investigación descriptiva. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010:60), definen el estudio descriptivo como “la búsqueda específica de propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido en análisis. Describe situaciones y como se manifiestan”.

La investigación se dirige hacia un campo de conocimientos, constituido por el comportamiento humano específicamente en el análisis del liderazgo en el equipo de trabajo; y la presencia de los rasgos efectivos del líder en la Gerencia, donde se detallarán las características más resaltantes del objeto de estudio, utilizando un conjunto de técnicas e instrumentos que facilitarán la recolección de datos para su posterior procesamiento, presentación y análisis e interpretación de datos. En este modo, Delgado de Smith (2013) señala que:

Las investigaciones descriptivas están dirigidas a reseñar las características primordiales de un fenómeno, siendo obligatoria una precisión en el momento de la medición de las dimensiones objeto de estudio este tipo de investigación da un gran aporte al medir, aunque sea de manera independiente, los conceptos, variables o dimensiones, ello permite saber cómo es y cuáles son las maneras que estos tiene de manifestarse (p. 249).

Esta investigación la podemos definir como un trabajo de campo, que va dirigida a la opinión de los trabajadores, de acuerdo al nivel de profundidad, en vista que se caracterizan las variables de estudios, a lo antes mencionado, Arias (2006:34) indica que “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”, así mismo le permite al investigador aplicar las técnicas e instrumentos de recolección de datos a la muestra con la finalidad de obtener información esencial que sirviera para el desarrollo del proyecto.

Referente al diseño, se expresa como no experimental transaccional descriptiva, que consiste en describir un hecho, fenómeno o grupo, con el fin de construir una estructura o comportamiento sin manipular su naturaleza. Tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio. Este tipo de investigación se vincula con el diagnóstico, con el conocer y comprender la conducta de las variables. En relación con la expresión de Hernández; Fernández y Baptista (2010:128), una investigación no experimental se define como, “un estudio que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

## **2. Estrategia Metodológica**

Como estrategia metodológica se desarrollaron un conjunto de pasos para lograr el alcance de los objetivos específicos, entre los cuales se incluyen el diagnóstico, la revisión bibliográfica, el uso de técnicas de recolección de datos tales como la encuesta, y la encuesta y como instrumentos la entrevista semi estructurada y el cuestionario. Para el diseño de la investigación, se desarrollarán las siguientes fases:

Como primera fase, se realizó el diagnóstico del área en que se realizaría la investigación, obteniendo así múltiples interrogantes de estudio, puesto que de ahí se lleva a cabo la elaboración de los objetivos de estudio que probablemente puedan dar respuestas a las interrogantes y así poder llegar a obtener la justificación de la realización de dicho estudio. Se revisó la teoría, se indagó en la literatura y haciendo una revisión de las mismas, esto se toma como parte como parte del marco teórico referencial, también se analizaron diversos antecedentes relacionados con la investigación con la finalidad de facilitar el desarrollo de dicho trabajo.

Luego se procedió a describir aspectos fundamentales de la investigación como lo es la metodología de estudio. Se considera una investigación de campo, de tipo descriptiva, con un diseño no experimental transaccional descriptivo posterior a esto se seleccionó la población y la muestra objeto de estudio. También se escogieron las técnicas e instrumentos de recolección de datos tomando en cuenta las necesidades y características del trabajo, se determinaron las técnicas de análisis de datos que luego de recolectada, presentada y analizada la información, permitió llevar a cabo las conclusiones y recomendaciones pertinentes con los resultados alcanzados durante el estudio.

En otro aspecto, la estrategia metodológica consistirá en la construcción del sistema de variables a través de la operacionalización de los objetivos. Esto permitirá desglosar a través del cuadro técnico metodológico las variables, dimensiones, indicadores, ítems, fuente y técnicas. Por ende, en esta investigación cada objetivo específico se operacionalizó para ser manejado a un mayor nivel de comprensión de los mismos.

Cabe destacar que se utilizó como referencia lo elaborado por Brito (2014) para dar respuesta a los objetivos dos y tres de la investigación.

Por tanto, se recurrirá a elaborar el cuadro técnico metodológico que según Delgado, Colombo y Orfila (2003) citados por Delgado (2013:261) "se concibe como una buena herramienta de apoyo que contiene todos los objetivos específicos. Es una entre muchas vías para ordenar, planificar y ejecutar la investigación".

A fines de la investigación estos y otros aspectos fueron profundizados en el trabajo de grado de acuerdo al siguiente Cuadro técnico metodológico.

**Cuadro N° 4 Cuadro Técnico Metodológico**

<b>Objetivo general:</b>	Analizar el liderazgo en el equipo de trabajo del departamento de planificación y recepción de una empresa manufacturera ubicada en Valencia, estado Carabobo, a fin de determinar la presencia de los rasgos efectivo del líder en la Gerencia.				
<b>Objetivo específico</b>	<b>Categoría</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Fuente</b>
1.- Identificar la situación actual que está afectando al equipo de trabajo del Departamento de Planificación y Recepción de una Empresa Manufacturera ubicada en Valencia Edo Carabobo.	Situación actual que está afectando al equipo de trabajo.	Situación actual del equipo y sus consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Situación con el equipo de trabajo</li> <li>2.Experiencia con el cambio</li> <li>3.Estilo de trabajo</li> <li>4.Trato y aceptación</li> <li>5.Conocimiento y capacidad de trabajo</li> <li>6.Consecuencia respecto al cambio</li> </ol>	Entrevista semi estructurada.	Gerencia del departamento de planificación y recepción De materiales.

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015)

**Cuadro N° 5 Cuadro Técnico Metodológico**

<b>Objetivo general:</b>	Analizar el liderazgo en el equipo de trabajo del departamento de planificación y recepción de una empresa manufacturera ubicada en Valencia, estado Carabobo, a fin de determinar la presencia de los rasgos efectivo del líder				
<b>Objetivo específico</b>	<b>Categoría</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Fuente</b>
2. Identificar la percepción del equipo de trabajo del departamento de planificación y recepción de una empresa manufacturera ubicada en Valencia, estado Carabobo, con respecto a la presencia de los rasgos efectivos del líder en la Gerencia del departamento .	Opinión de los trabajadores en cuanto a la presencia de los rasgos de los líderes efectivos en la gerencia de la empresa de servicio del ramo asegurador.	1. Dominio  2. Gran energía  3. Confianza en sí mismo	1. Dominio sobre el grupo. 2. Autoridad delegada. 3. Responsabilidad. 4. Dirección. 5. Influencia.  6. Trabajo arduo. 7. Esfuerzo para el logro de objetivos. 8. Facilidad para tomar iniciativa. 9. Entusiasmo 10. Manejo de tensión. 11- Superación de obstáculos.  12. Confianza en capacidades. 13. Seguridad en toma de decisiones. 14. Convicción en ideales. 15. Promoción de confianza.	<u>Técnica:</u> Encuesta  <u>Instrumento:</u> Cuestionario B.	Empleados

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015)

Cuadro N° 6 Cuadro Técnico Metodológico

<b>Objetivo general:</b>	Analizar el liderazgo en el equipo de trabajo del departamento de planificación y recepción de una empresa manufacturera ubicada en Valencia, Estado Carabobo, a fin de determinar la presencia de los rasgos efectivo del líder.				
<b>Objetivo específico</b>	<b>Categoría</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Fuente</b>
3. Determinar la auto percepción de la gerente del departamento de planificación y recepción de una empresa manufacturera ubicada en Valencia, estado Carabobo, en cuanto a la presencia de los rasgos efectivos del líder	Opinión de los trabajadores en cuanto a la presencia de los rasgos de los líderes efectivos en la gerencia de la empresa de servicio del ramo asegurador.	4. Locus de control	16. Control sobre situaciones. 17. Responsabilidad en decisiones y consecuencias. 18. Responsabilidad en desempeño de equipo. 19. Aprendizaje e errores.	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario B.	Empleados
		5. Estabilidad	20. Control sobre las emociones. 21. Conducta frente a la adversidad. 22. Reconocimiento de fortalezas y debilidades. 23. Crecimiento personal. 24. Facilidad para cambiar de rol.		
		6. Integridad	25. Comportamiento. 26. Actuación ética. 27. Confianza. 28. Apoyo al equipo.		
		7. Inteligencia	29. Resolución de problemas. 30. Decisiones oportunas y acertadas.		
		8. Flexibilidad	31. Adaptabilidad. 32. Flexibilización de estilo 33. Logro de objetivos.		
		9. Sensibilidad hacia los demás	34. Consideración de opiniones. 35. Comprensión de posición de otros.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

### **3. Población y Muestra**

Tamayo (2003:114) define la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación sobre quienes se generalizaran los resultados”. Para esta investigación, la población está determinada por los trabajadores de la empresa, representan el objeto del estudio y son quienes vienen a revelar, manifestar y exteriorizar el análisis del liderazgo en el equipo de trabajo de esta organización. En este sentido la población.

En lo que concierne a la muestra estará conformada por la totalidad de la población, representado por dieciséis (16) trabajadores, ya que este colectivo corresponde el equipo de trabajo que labora en el departamento de planificación y recepción de materiales, precisamente el área en estudio, considerándose finita de acuerdo a la cantidad de sujetos que la constituye, Cabe destacar lo expuesto por Palella y Martins (2012:105) quienes comentan que cuando propone un estudio, "el investigador tiene dos opciones: abarcar la totalidad de la población, lo que significa hacer un censo o estudio de tipo censal, o seleccionar a un número determinado de unidades de la población, es decir, determinar una muestra". En este caso y atendiendo a lo citado, se estudiará al 100% de la población siendo de tipo censal.

La empresa objeto de estudio cuenta actualmente con 1400 trabajadores los cuales están divididos de manera equitativa en ocho plantas de producción para este caso de estudio estaremos trabajando con la planta de detergente la cual cuenta con aproximadamente 240 trabajadores esta planta está distribuida por varios departamentos.

Para este caso en específico, estaremos trabajando con el departamento de planificación el cual está conformado por 16 trabajadores, clasificado de la siguiente manera un gerente, tres supervisores y 12 empleados, tratándose así de una población de tipo finita, la cual según Arias (2006:82) es la “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades. Una población finita es un número inferior a 100.000 unidades” en representación.

**Cuadro N° 7 Distribución de la Población y Muestra**

<b>Cargo</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Gerente	1	1
Supervisor	3	3
Empleados	12	12
Total	16	16

Elaborado por: Brito, Mejía, Palma (2015).

Cabe destacar que para efectos de la investigación la gerencia está conformada por la Gerente del Departamento de Planificación y Recepción de Mercancía (1) y los supervisores (3).

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

Para todas las investigaciones el uso de técnicas e instrumentos para la recolección y obtención de datos, juegan un papel importante para el marco metodológico a fin de obtener información precisa y sin un margen de error, para que a partir de ella, se analice con información estadística, con la interpretación de los resultados y procediendo a concluir técnicas valiosas.

#### **4.1 Técnicas de Recolección de Datos**

Arias (2006:67) define que “la técnica de recolección de datos se entenderá por el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. De acuerdo a lo expresado por el autor las técnicas de recolección de datos no es más que las distintas estrategias usadas para la recaudación de datos e información precisa y certera relacionada con el objeto de estudio a fin de recabar la mayor información certera de su análisis e interpretación poder llevar a cabo unas recomendaciones de mejoras dentro del área de investigación.

Como técnicas utilizadas se encuentran y la entrevista, lo cual permitió que los trabajadores objeto de estudio pudieran expresar libremente sus ideas, aportando información valiosa para la investigación, para Tamayo (2003:42), expresa que la encuesta “trata de requerir información de un grupo socialmente significativo de personas, acerca de los problemas en estudio, extrayendo las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos”.

##### **1. Instrumento de Recolección de Datos**

Para esta investigación se utilizaron dos tipos de instrumentos: la guía de entrevista semi estructurada y el cuestionario.

A través de la entrevista semi estructurada, los entrevistados objetos de estudio tendrán la oportunidad de expresar libremente sus ideas, aportando información valiosa para la investigación. Ver Anexo A.

Cabe destacar que se realizaron dos entrevista semi estructurada, la cual consta de seis preguntas, siendo aplicado a la gerente del departamento y a los líderes de equipo y/o supervisores. El cuestionario definido por Sabino (2007) es:

La aplicación a un gran número de personas de un listado invariable de preguntas que se conoce con el nombre de cuestionario. La entrevista tendrá mayor o menor grado de estructuración, dependiendo del carácter abierto o cerrado de las preguntas. El cuestionario puede ser administrado sin que necesariamente medie una entrevista. (p.110).

Según Brito (2014:71) Cabe destacar que se utilizaron dos cuestionarios, cada uno con treinta y cinco (35) ítems con opciones de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Casi Nunca, A Veces, Nunca. El primero fue aplicado a los trabajadores del Departamento e Planificación y Recepción de Materiales el segundo a La Gerencia del Departamento de Planificación y Recepción de Materiales de la empresa en estudio, esto con el fin de apreciar la comparación entre las opiniones de los encuestados con respecto a los rasgos del liderazgo efectivo. Dichos instrumentos son considerados tipo Lickert. (Anexo A) y (Anexo B).

Según Arias (2006):

La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumatoria debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem. (p.83).

Cabe destacar sé que el instrumento utilizado fue tomado del trabajo de grado de Brito 2014, Presencia de los rasgos efectivos en la gerencia de una empresa de servicio del ramo asegurador

## **5. Análisis de Datos**

Una vez realizado la aplicación de los instrumento fue necesario presentar los resultados obtenidos a través de mecanismos estadísticos que permitan evidenciar los resultados. Los resultados serán presentados por medio de un proceso estadístico descriptivo – porcentual, por tratarse de un proceso confiable. En este sentido la estadística descriptiva según Mason, Lind y Marchal (2000:46) “es una rama importante y se continua usando en forma general, casi siempre se deriva de muestras, lo que implica que su análisis requiere de generalizaciones que van más allá de los datos.

Seguidamente se procedió a estudiar e interpretar la información conseguida, presentada en cada una de las tablas estadísticas las cuales tienen como finalidad evidenciar y presentar visualmente los resultados obtenidos en la investigación.- luego de la aplicación del instrumento.

Luego de llevar a cabo la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos se llegó a este nivel de la investigación, en el que a través de los resultados obtenidos permitióanalizar el liderazgo en el equipo de trabajo del departamento de planificación y recepción de una empresa manufacturera ubicada en Valencia, estado Carabobo, a fin de determinar la presencia de los rasgos efectivo del líder.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se muestra el análisis e interpretación de los resultados obtenidos del estudio llevado a cabo en una empresa manufacturera ubicada en Valencia estado Carabobo, con relación a los rasgos de liderazgo presentes en los líderes dentro de un área de trabajo específica por parte de la gerencia; para ello fueron utilizadas dos técnicas, la entrevista y la encuesta, por lo que se elaboraron cuatro instrumentos, dos guías de entrevista semi estructurada aplicada a la gerencia del departamento de planificación y recepción y dos cuestionarios tomando como referencia los indicadores planteados por Lussier y Achua (2002), en relación a los rasgos de los líderes efectivos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevista semi estructurada realizada a la gerencia del departamento de planificación y recepción, conformado por la gerente del departamento y tres líderes de grupos. Para dar así respuesta al objetivo específico número 1 que es identificar la situación actual que está afectando al equipo de trabajo del departamento de planificación y recepción de una empresa manufacturera ubicada en Valencia, estado Carabobo.

#### **1. Situación que está afectando al equipo de trabajo**

Ante esta interrogante, la gerente del departamento expresó que existe una división del equipo de trabajo lo cual no permite un manejo adecuado de los recursos y aunque se están cumpliendo con los objetivos, los mismos no se están llevando a cabo de la manera satisfactoria, indicando que existe un manejo inadecuado de recursos de acuerdo a los lineamientos establecidos para el departamento por parte de la alta gerencia.

Al aplicar la misma pregunta de forma individual al grupo de líderes, dos de ellos coinciden con que el cambio de gerente de departamento está afectando al equipo de trabajo, ya que estaban acostumbrados a un estilo de hacer las tareas sin supervisión directa o constante, atendiendo cada uno de los compromisos en un área de confort, luego de contar con el mismo supervisor por de una década. Cabe destacar que solamente un miembro del equipo de líderes se encuentra conforme con los criterios y nuevo estilo de hacer las cosas en el departamento.

## **2. Experiencia ante el cambio de gerencia y estilo de trabajo**

Ante la experiencia por el cambio de gerencia y estilo de trabajo, la entrevistada comentó que no existe ningún tipo de cambio en las acciones, sin embargo, en comparación con la gerencia anterior existe un mayor control en la aplicación y asignación de tareas, situación que ella considera positiva porque de alguna u otra manera se respeta mas las funciones de los trabajadores y la normativa interna de la organización.

Así mismo, y según lo expuesto por tres líderes de equipo, consideran que este cambio de gerencia y estilo de trabajo es una traba para el logro del para el logro de los, objetivos ya que a través del cumplimiento de las normas establecidas de alguna manera les resta la posibilidad de tomar decisiones de manera independiente y sin supervisión, manera como siempre habían actuado hasta el referido cambio.

### **3. Trato de gerencia, conocimientos y capacidades de trabajo**

En relación a la interrogante planteada a la gerente del departamento con respecto a su trato, conocimiento y capacidades para realizar las tareas así como de llevar sus funciones dentro del equipo la misma expreso lo siguiente: “el trato hacia el equipo de trabajo es totalmente profesional, considero que tanto yo como cada uno de ellos cuenta con los conocimiento y las capacidades necesarias para llevar a cabo el cumplimiento de todas sus funciones y objetivos establecidos por el departamento”; la entrevistada explico que cada uno de ellos cuenta con grandes capacidades las cuales deben en ser aprovechadas para el beneficio y mejoramiento tanto del equipo como cada uno de ellos. Por otra parte el grupo de líderes opinan que tanto ella como cada uno de ellos mantienen buen trato, tienen gran capacidad y conocimiento del trabajo, sin embargo existe un criterio de uno de ellos que expresa lo siguiente: “este cambio de gerencia es positivo porque nos ayudará a aprender nuevas metodologías y formas de trabajo, pero el hecho de que el nuevo líder no sea del mismo género que el equipo, causa limitaciones a la hora del flujo de comunicación interno debido a la fraternidad y camaradería que existe entre un grupo de trabajo cuando todos son de un mismo género”; cabe destacar que esta opinión no es compartida por los otros dos líderes.

### **4. Empatía con el cambio**

Como cierre de esta entrevista realizada, se le pregunto a la entrevistada su opinión en cuanto al cambio de gerencia, siendo interesante destacar que su respuesta coincidió con lo manifestado por los líderes de equipo: el cambio es positivo debido a que genera nuevas metas, compromisos y objetivos a alcanzar, ofreciéndoles así incrementar sus conocimientos y crecimiento personal y generando de alguna u otra manera cambios favorables y beneficiosos a la organización.

De acuerdo con la percepción del equipo con respecto a las interrogantes presentadas ante la gerencia del departamento en estudio podemos concluir que existe mucha empatía entre ambas partes, aunque un poco de disparidad en cuanto a criterios, por manejos de normativas y estilos de liderazgo aplicados por la nueva gerencia; cabe destacar que dentro de este grupo existe gran fortaleza y respeto hacia las condiciones y cualidades de cada uno de ellos , por lo que conlleva a que en general se afirme que el cambio de gerencia ha sido positivo tanto como para el personal como para la organización.

Seguidamente, para dar respuesta a los objetivos específicos 2 y 3, que son por un lado, identificar la percepción del equipo de trabajo y por el otro la auto percepción de la gerencia del departamento de planificación y recepción de una empresa manufacturera ubicada en valencia, estado Carabobo, con respecto a la presencia de los rasgos efectivos del líder en la gerente del departamento. Por lo anterior, fue necesario aplicar los cuestionarios elaborados por Brito (2014), tomando en consideración los siguientes indicadores:

1. Dominio
2. Gran energía
3. Confianza en sí mismo
4. Locus de control
5. Estabilidad
6. Integridad
7. Inteligencia
8. Flexibilidad
9. Sensibilidad hacia los demás

Los resultados se presentan por indicadores, en tablas alineadas colocando los resultados obtenidos por un lado de la gerencia y por otro lado la de los trabajadores. Así mismo, se tomó en cuenta como sustento para determinar las fortalezas y oportunidades de mejora el Referente de Comparación de Diez y Romero, citado por Delgado y Colombet (2011:356). (Ver Cuadro 6). En este cuadro de valoración se pueden encontrar tres escalas las cuales van de manera porcentualmente divididas en fortalezas, precauciones y debilidades, permitiéndonos de esta manera clasificar las respuestas obtenidas en categorías de actitudes muy negativas, actitudes negativas, actitudes neutras, actitudes positivas y las actitudes muy positivas, todo esto a través de un cuadro de niveles porcentuales .

**Cuadro N° 8 Referente de Comparación**

Escala de Valoración	Significado o Categoría	Escala de Valoración	Debilidades o Fortalezas
20-36	Actitud muy negativa	20-52	Debilidad
36,01-52	Actitud negativa		
52,01-68	Actitud neutra	52,01-68	Precaución
68,01-84	Actitud positiva	68,01-100	Fortalezas
84,01-100	Actitud muy positiva		

Elaborado por Brito (2014) y Diez, Romero (2011), citado por Delgado, Colombet (2011).

Cabe destacar que la determinación de las debilidades y fortalezas fueron necesarias con la finalidad de poder recomendar acciones que permitan mejorar los rasgos del líder efectivo y su interacción en el equipo de trabajo para el logro de los objetivos.

### Indicador: Dominio

Lussier y Achua (2002) plantean que el dominio es la aptitud para dirigir, un rasgo de la personalidad del líder caracterizado por el control del grupo con un elevado deseo asumir responsabilidades y dirección, pero sin ser excesivamente intimidatorio o autoritario.

**Ítems 1 Gerencia:** Tengo buen dominio sobre el grupo

**Ítems 1 Empleados:** Mí supervisor Tiene buen dominio sobre el grupo

**Tabla N° 1 Dominio sobre el grupo**

Gerencia				Empleados			
Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%	Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%
<b>Siempre</b>		5	0	<b>Siempre</b>	3	5	25
<b>Casi Siempre</b>	2	4	50	<b>Casi Siempre</b>	7	4	58
<b>Casi Nunca</b>	1	3	25	<b>Casi Nunca</b>	2	3	17
<b>A veces</b>	1	2	25	<b>A veces</b>		2	0
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	CS= 50% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud negativa. Referente de comparación: Debilidad.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS=83% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva. Referente de comparación: fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos para este ítems, el 50% de la Gerencia indica que casi siempre tienen buen dominio sobre el grupo, 25% considera que casi nunca y el resto del 25% que a veces tiene dominio del mismo. Con base a estos resultados y tomando en cuenta el referente de comparación, la actitud de la gerencia es negativa, siendo esto una debilidad.

Por su parte, el 25% de los empleados plantean que la Gerencia tiene siempre un buen dominio sobre el grupo, el 58% considera que casi siempre y 17% que casi nunca lo tiene. Al respecto, y tomando en consideración el referente de comparación, la actitud de los empleados es positiva, siendo esto una fortaleza.

Dentro de las dimensiones de la personalidad están los rasgos del liderazgo y extroversión llamadas de manera más común dominantes-quieren siempre hacerse cargo de la situación. Lussier y Achua (2002).

**Ítems 2 Gerencia:** Ejercicio autoridad que me han delegado de manera adecuada.

**Ítems 2 Empleados:** Mi Supervisor Ejerce autoridad que le han delegado de manera adecuada.

**Tabla N° 2 Autoridad**

<b>Gerencia</b>				<b>Empleados</b>			
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>		5	0	<b>Siempre</b>	3	5	25
<b>Casi Siempre</b>	4	4	100	<b>Casi Siempre</b>	7	4	58
<b>Casi Nunca</b>		3	0	<b>Casi Nunca</b>	2	3	17
<b>A veces</b>		2	0	<b>A veces</b>		2	0
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	CS= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud muy positiva. Referente de comparación: Fortaleza.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 83% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva. Referente de comparación: Fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 100% de la gerencia considera que casi siempre ejercen de manera eficaz su autoridad, ubicándose este valor en la escala de valoración dentro de una actitud muy positiva, siendo esto una fortaleza. El 25% de los empleados indican que siempre la gerencia ejerce eficazmente la autoridad concedida, el 58% casi siempre, mientras que un 17% expresaron que casi nunca lo hacen. El valor máximo se encuentra en la actitud positiva siendo esto una fortaleza.

Es importante destacar que para los dos grupos de encuestados coinciden con que este ítem es una fortaleza. Según SegúnLussier y Achua (2002:32), el modelo de las cinco grandes dimensiones de rasgos de la personalidad es el que goza de mayor aceptación para clasificar la personalidad. La intención de este modelo es poder ordenar de manera confiable la mayor cantidad de rasgos en una de las cinco dimensiones que a continuación se describen:

Emocional: Dentro de esta dimensión se encuentran los rasgos de liderazgo y extroversión, donde los individuos con un rasgo de emocionalidad más desarrollado tiende a ser más dominante por lo cual optan por querer siempre hacerse cargo de la situación tratando en todo momento de dirigir e influir. (p. 33).

**Ítems 3 Gerencia:** Asumo las responsabilidades que me corresponden.

**Ítems 3 Empleados:** Mí supervisor Asume las responsabilidades que le corresponden.

**Tabla N° 3 Responsabilidad**

<b>Gerencia</b>				<b>Empleados</b>			
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	2	5	50	<b>Siempre</b>	7	5	58
<b>Casi Siempre</b>	1	4	25	<b>Casi Siempre</b>	5	4	42
<b>Casi Nunca</b>	1	3	25	<b>Casi Nunca</b>		3	0
<b>A veces</b>		2	0	<b>A veces</b>		2	0
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 75% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva. Referente de comparación: Fortaleza.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud muy positiva. Referente de comparación: Fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: Según los resultados obtenidos el 50% de la gerencia considera que asumen las responsabilidades que le corresponden, mientras que un 25% refieren casi siempre y el otro 25% casi nunca, por lo que de acuerdo a la escala de valoración se encuentra dentro de los valores de una actitud positiva.

Por otra parte, el 58% de los empleados manifiestan que la gerencia asume su responsabilidad y un 42% que casi siempre lo hace. Al respecto, y tomando en consideración la escala de valoración se encuentra dentro de los valores de una actitud muy positiva. A tales efectos, Lussier y Achua (2002), plantean el Modelo de las cinco dimensiones de la personalidad como paradigma en el que se establece una serie de categorías de los rasgos dentro de varias dimensiones, entre ellas la escrupulosidad; entendiendo que esta sitúa entre ser responsable y digno de confianza o irresponsable e informal. Así mismo exponen que las personas.

Con este rasgo se caracterizan por estar siempre dispuesta a trabajar de manera ardua, en tiempo corrido y con esfuerzos adicionales para cumplir los objetivos y lograr excelentes resultados.

**Ítems 4 Gerencia:** Me resulta fácil dirigir a mi equipo de trabajo

**Ítems 4 Empleados:** Mí supervisor Le resulta fácil dirigir a su equipo de trabajo

**Tabla N° 4 Dominio**

Gerencia				Empleados			
Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%	Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%
Siempre		5	0	Siempre	4	5	33
Casi Siempre	1	4	25	Casi Siempre	5	4	42
Casi Nunca	3	3	75	Casi Nunca	2	3	17
A veces		2	0	A veces	1	2	8
Nunca		1	0	Nunca		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	CS= 25% CN=75%(valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva. Referente de comparación: Fortaleza			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 75% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva. Referente de comparación: Fortaleza		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: según los resultados obtenidos el 75% de los gerentes consideran que casi nunca es fácil dirigir el equipo de trabajo, hay un 25% que es casi siempre, de acuerdo al referente de comparación se evidencia que existe una actitud neutral lo nos indica que este ítems es considerado una precaución para la gerencia. Por parte de los empleados hay un 42% que manifiesta casi siempre y un 33% siempre, solo un 17% que casi nunca, Lo que se puede concluir y en base al referente de comparación para los empleados es una actitud positiva considerándose de esta como una fortaleza. Es importante tomar en consideración que dentro del departamento de planificación y recepción hay un excelente desarrollo del liderazgo por parte de los gerentes y la aceptación de los empleados.

El modelo de las cinco grandes dimensiones a las que están referidas Lussier y Achua (2002): establecen que las personas con marcados rasgos emocionales siempre quieren hacerse cargo de la situación, reseñando que su comportamiento oscila en interés por llevar adelante y dirigir, y competir e influir. (p. 33).

**Ítems 5 Gerencia:** Influyo de manera positiva en mi equipo de trabajo para el logro de los objetivos.

**Ítems 5 Empleados:** Mi supervisor Influye de manera positiva en el equipo de trabajo para el logro de los objetivos.

**Tabla N° 5 Influencia**

Gerencia				Empleados			
Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%	Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%
Siempre		5	0	Siempre	6	5	50
Casi Siempre	2	4	50	Casi Siempre	3	4	25
Casi Nunca	1	3	25	Casi Nunca	1	3	8
A veces	1	2	25	A veces	2	2	17
Nunca		1	0	Nunca		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	CS= 50% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud negativa. Referente de comparación: Debilidad			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 75% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva. Referente de comparación: Fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: según los resultados obtenidos el 50% de los gerentes manifestaron que casi siempre influyen de manera positiva en el equipo de trabajo para el logro de los objetivos un 25% considera que casi nunca y a veces 25%, dejando en evidencia una actitud negativa de acuerdo al cuadro de referencia por ende es considerada una debilidad dentro de la gerencia, por parte de los empleados el 50% manifestó que siempre y 25% casi siempre influyen de manera positiva en el equipo de trabajo para el logro de los objetivos lo que se puede concluir de acuerdo con el cuadro de referente como una fortaleza. Es decir que la forma de liderizar al equipo que compone el departamento de planificación y recepción es la más adecuada hay cierta aceptación por una parte por la otra hay rechazo, lo que afecta el cumplimiento de los objetivos del equipo de trabajo.

Tal como se ha planteado en anteriores análisis donde se ha hecho referencia el modelo de las cinco grandes dimensiones comentadas por Lussier y Achua (2002), la dimensión emocional contempla un comportamiento que oscila entre otras cosas con el hecho de influir.

La influencia, según autores antes mencionados es “el poder que ejerce alguien en las actitudes y comportamiento de otra persona para lograr un objetivo”

### Indicador: Gran energía

Lussier y Achua (2002) plantea dentro de los rasgo de los líderes efectivos “los líderes tienen empuje y trabajan arduamente para lograr los objetivos. Son resistentes y toleran la tensión, son entusiastas y no claudican; enfrentan, pero no se derrotan ante la adversidad”.

**Ítems 6 Gerencia:** Trabaja arduamente para lograr los objetivos

**Ítems 6 Empleados:** Mi supervisor Trabaja arduamente para lograr los objetivos

**Tabla N° 6 Esfuerzo**

Gerencia				Empleados			
Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%	Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%
<b>Siempre</b>	1	5	25	<b>Siempre</b>	5	5	42
<b>Casi Siempre</b>	2	4	50	<b>Casi Siempre</b>	6	4	50
<b>Casi Nunca</b>	1	3	25	<b>Casi Nunca</b>		3	0
<b>A veces</b>		2	0	<b>A veces</b>	1	2	8
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 75% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva. Referente de comparación: fortaleza.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 92% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud muy positiva. Referente de comparación: fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: según los resultados obtenidos el 25% de los gerentes manifestaron que siempre trabajan arduamente para el logro de los objetivos 50% casi siempre, mientras que el 25% casi nunca, de acuerdo con el referente teórico se puede clasificar como una actitud positiva generando así una fortaleza, los empleados un 42% arrojó que siempre y un 50% casi siempre solo un 8% a veces lo que indica que el valor máximo se encuentra clasificado como una actitud muy positiva y de esta manera considerada como una fortaleza.

Ubicándonos dentro de las cinco grandes dimensiones de los rasgos de personalidad se encuentra la escrupulosidad según Lussier y Achua (2002) “esta dimensión de la personalidad comprende rasgos relacionados con grandes logros”. La gente con este rasgo se caracteriza por estar dispuesta a trabajar arduamente y conceder tiempo y esfuerzo adicional para cumplir con los objetivos y lograr buenos resultados. (p. 33).

**Ítems 7 Gerencia:** Me esfuerzo por lograr los objetivos propuestos por la organización

**Ítems 7 Empleados:** Mi supervisor Se esfuerza por lograr los objetivos propuestos por la organización.

**Tabla N° 7 Esfuerzo**

<b>Gerencia</b>				<b>Empleados</b>			
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	3	5	75	<b>Siempre</b>	8	5	67
<b>Casi Siempre</b>	1	4	25	<b>Casi Siempre</b>	4	4	33
<b>Casi Nunca</b>		3	0	<b>Casi Nunca</b>		3	0
<b>A veces</b>		2	0	<b>A veces</b>		2	0
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva. Referente de comparación: fortaleza			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva. Referente de comparación: fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: según los resultados obtenidos el 75% de los gerentes siempre se esfuerza por lograr los objetivos propuestos por la organización un 25% casi siempre lo que representa un significativo valor dentro del referente de comparación considerándose así una actitud muy positiva y un ítems de fortaleza para la gerencia, por parte de los empleados un 67% afirma que casi siempre la gerencia se esfuerza para lograr los objetivos, siendo este el valor más alto para la escala de valoración es considerado una actitud positiva y fortaleza para los empleados siendo de gran importancia ya que es un factor de consideración para lograr las metas propuesta de la organización. El esfuerzo y dedicación de cada uno será de consideración para el logro de las metas. De acuerdo con , Keith y Newstrom (2001: 342) define el liderazgo como "el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa, de una organización y su gente".

**Ítems 8 Gerencia:** Se me hace fácil tomar la iniciativa

**Ítems 8 Empleados:** Mi supervisor Se le hace fácil tomar la iniciativa

**Tabla N° 8 Iniciativa**

Gerencia				Empleados			
Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%	Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%
<b>Siempre</b>		5	0	<b>Siempre</b>	4	5	33
<b>Casi Siempre</b>	2	4	50	<b>Casi Siempre</b>	5	4	42
<b>Casi Nunca</b>	2	3	50	<b>Casi Nunca</b>	3	3	25
<b>A veces</b>		2	0	<b>A veces</b>		2	0
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	CS= 50% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud Negativa Referente de comparación: Debilidad			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 75% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva. Referente de comparación: fortaleza		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: según los resultados obtenidos al 50% de los gerentes e le hace fácil tomar la iniciativa y un 50% casi nunca y de acuerdo con respecto al referente de comparación esto se considera una actitud negativa identificada como debilidad, por parte de los empleados un 42% casi siempre y un 33% siempre, para la escala de valoración es una actitud positiva y caracterizada por como fortaleza. Se puede concluir que al líder del equipo le falta motivación lo que trae como consecuencia que no pueda incentivar a los empleados para un eficaz desarrollo de las tareas asignadas. es importante mencionar que la motivación es un factor importante para el cumplimiento de las metas a nivel organización y personal de cada uno de los que conforman el departamento de planificación y recepción.

Según Luisier y Achua (2002:33) dentro de los rasgos de los líderes efectivos podemos encontrar la característica de gran energía la cual indica que son todos aquellos que tiene empuje y trabajan arduamente para lograr los objetivos. Toma la iniciativa sin pedir permiso; no hay que decirlo lo que deben hacer.

**Ítems 9 Gerencia:** Muestro entusiasmo a la hora de realizar mis labores

**Ítems 9 Empleados:** Mi supervisor Muestra entusiasmo a la hora de realizar sus labores

**Tabla N° 9 Iniciativa**

<b>Gerencia</b>				<b>Empleados</b>			
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>		5	0	<b>Siempre</b>	5	5	42
<b>Casi Siempre</b>	4	4	100	<b>Casi Siempre</b>	5	4	42
<b>Casi Nunca</b>		3	0	<b>Casi Nunca</b>	1	3	8
<b>A veces</b>		2	0	<b>A veces</b>	1	2	8
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	CS= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 84% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: según los resultados obtenidos con un total de un 100% de los gerentes casi siempre muestra entusiasmo a la hora de realizar las tareas siendo esto una actitud positiva y valorado como una fortaleza dentro del cuadro referencial, los empleados solo un 42% siempre 42% casi siempre manifiesta que los gerentes muestran entusiasmos, si en este el valor más alto para ellos y considerado como actitud positiva esta clasificada como fortaleza. El nivel de liderazgo que ejerzan los gerentes es de gran significación para el incentivo del equipo de trabajo y el logro de las metas trazadas dentro del equipo de planificación y recepción. La totalidad de un 100% por parte de los gerentes hace evidenciar el nivel de entusiasmo que existe entre ellos. – empleados con una energía y perseverancia entre todos los que conforman el equipo de trabajo.

De acuerdo con las cinco grandes dimensiones de los rasgos de la personalidad a los que están relacionados, Lussier y Achua (2002), explican que el líder efectivo cuenta con las siguientes características: "Es perseverante y tiene energía, a pesar de los problemas que enfrenta y la presión".

**Ítems 10 Gerencia:** Manejo la tensión de forma positiva

**Ítems 10 Empleados:** Mi supervisor Maneja la tensión de forma positiva

**Tabla N° 10 Manejo de tensión**

Gerencia				Empleados			
Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%	Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%
Siempre		5	0	Siempre	2	5	17
Casi Siempre	3	4	75	Casi Siempre	6	4	50
Casi Nunca		3	0	Casi Nunca	2	3	17
A veces	1	2	25	A veces	2	2	17
Nunca		1	0	Nunca		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	CS= 75% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 67% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud neutra Referente de comparación: precaución.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: según los resultados obtenidos con un total de un 75% de los gerentes casi siempre muestran manejo de tensión de forma efectivo, de acuerdo con los referentes de comparación es considerado una actitud positiva. Mientras que un 50% casi siempre y solo un 17% siempre por parte de los empleados expresan que la gerencia posee buen manejo de la tensión lo que ubica como una actitud neutral y dentro el referente de comparación como una precaución. El dominio de las diferentes situaciones que se pueden presentar dentro del departamento de planificación es una fortaleza de carácter significativo para el cumplimiento de los objetivos dentro de la organización específicamente en el departamento de planificación y recepción mostrando por parte del líder una adecuada seguridad de sí mismo.

Lussier y Achua (2002) y ubicándonos dentro de la dimensión de ajuste podemos comprender que los rasgos de estabilidad emocional hace referencia a la estabilidad, tranquilada y autocontrol- resistir la presión, estar tranquilo, seguro y ser positivo- y la tendencia a elogiar a los demás.

**Ítems 11 Gerencia:** Mi preparación me brinda la oportunidad para superar los obstáculos

**Ítems 11 Empleados:** Mi supervisor cuenta con la preparación necesaria para superar los obstáculos

**Tabla N° 11 Preparación**

<b>Gerencia</b>				<b>Empleados</b>			
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	1	5	25	<b>Siempre</b>	7	5	58
<b>Casi Siempre</b>	3	4	75	<b>Casi Siempre</b>	5	4	42
<b>Casi Nunca</b>		3	0	<b>Casi Nunca</b>		3	0
<b>A veces</b>		2	0	<b>A veces</b>		2	0
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 75% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: según los resultados obtenidos con un total de un 25% siempre y 75% casi siempre los gerentes muestra que la preparación es una ventaja para superar los obstáculos que se pueden presentar dentro del departamento de planificación y recepción ponderación que ubica este ítem de acuerdo a nuestro cuadro referencial como actitud positiva y de referente como fortaleza. Mientras que por parte de los empleados solo un 58% afirma que siempre 42% casi siempre tiene una tendencia positiva por parte de los gerentes y según el cuadro de valoración una fortaleza.

Dentro de alguna de la cinco dimensiones está ubicado el rasgo de personalidad la cual Lussier y Achua (2002),” la personalidad es una combinación de rasgo que definen el comportamiento del individuo. Entender la personalidad de alguien es importante pues este influye en su comportamiento, lo mismo que las percepciones y las actitudes.

### Indicador: Confianza en sí mismo

Esta característica podemos ubicarla dentro de las cinco grandes dimensiones de los rasgo de personalidad, de acuerdo Lussier y Achua (2002) La confianza en sí mismo influye en las metas, las tareas, y la persistencia del individuo. Sin ella hay menos probabilidades de que los líderes traten de influir en sus seguidores.

**Ítems 12 Gerencia:** Confió firmemente en mis capacidades y mi juicio

**Ítems 12 Empleados:** Mi supervisor Confió firmemente en sus capacidades y su juicio

**Tabla N° 12 Capacidades**

Gerencia				Empleados			
Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%	Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%
Siempre	1	5	25	Siempre	5	5	42
Casi Siempre	3	4	75	Casi Siempre	5	4	42
Casi Nunca		3	0	Casi Nunca		3	0
A veces		2	0	A veces	2	2	17
Nunca		1	0	Nunca		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	CS= 84% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: según los resultados obtenidos con un total de un 25% de la gerencia siempre y 75% casi siempre confían en su capacidad y juicio para tomar decisiones una actitud positiva de referente de comparación como fortaleza, Por otra parte los empleados en un 42% dicen que siempre y casi siempre confían en sus capacidades, solo un 17% considera que a veces la gerencia cuenta con esta confianza al contrastar con nuestro referente se considera que es una actitud positiva y a su vez una fortaleza del equipo de gerencia.

De acuerdo con Lussier y Achua (2002), "El líder considera a los integrantes del grupo como individuos, entiende su posición en los problemas, se comunican con ellos y los respetan. Confía en ellos".

**Ítems 13 Gerencia:** Reflejo seguridad en las decisiones que tomo

**Ítems 13 Empleados:** Mi supervisor Refleja seguridad en las decisiones que toma

**Tabla N° 13 Seguridad**

<b>Gerencia</b>				<b>Empleados</b>			
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	1	5	25	<b>Siempre</b>	5	5	42
<b>Casi Siempre</b>	3	4	75	<b>Casi Siempre</b>	5	4	42
<b>Casi Nunca</b>		3	0	<b>Casi Nunca</b>	1	3	8
<b>A veces</b>		2	0	<b>A veces</b>	1	2	8
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 84% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: según los resultados obtenidos con un total de un 25% de los gerentes siempre 75% casi siempre refleja seguridad en las decisiones que toma siendo esto una actitud positiva y valorado como una fortaleza dentro del cuadro referencial, los empleados solo un 42% siempre 42% casi siempre manifiesta que los gerentes refleja seguridad en las decisiones que toma siendo este el valor más alto para ellos y considerado como actitud positiva está clasificada como fortaleza.

De acuerdo con Lussier y Achua (2002), quienes poseen una adecuada confianza en sí mismo aunque no siempre, también manifiestan ciertos rasgos de ajuste, el líder efectivo cuenta con las siguientes características: "Sabe manejar los problemas con compañeros difíciles, trabajando en armonía y dominando situaciones de tensión".

**Ítems 14 Gerencia:** Considera que posee convicción en sus ideas

**Ítems 14 Empleados:** Mi supervisor Posee convicción en sus ideas

**Tabla N° 14 Convicción**

<b>Gerencia</b>				<b>Empleados</b>			
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	1	5	25	<b>Siempre</b>	4	5	33
<b>Casi Siempre</b>	3	4	75	<b>Casi Siempre</b>	6	4	50
<b>Casi Nunca</b>		3	0	<b>Casi Nunca</b>	2	3	17
<b>A veces</b>		2	0	<b>A veces</b>		2	0
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 83% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: según los resultados obtenidos un 75% refleja que casi siempre 25% siempre posee convicción en sus ideas de parte de los gerentes siendo esto una actitud muy positiva que con respecto al referente como una fortaleza por parte de la gerencia, mientras un 33% siempre está seguro de poseer convicción, un 50% casi siempre lo que es representado por una actitud positiva que expresa una fortaleza por parte de los empleados. Ya que existe un porcentaje considerable entre ambas partes es bueno mencionar que este ítems está entre una de las mayores fortalezas del equipo.

De acuerdo Lussier y Achua (2002), el líder efectivo cuenta con las siguientes características: "Inspira a otras personas con su ejemplo, ya que lo consideran un referente interno y externo. Permite que los seguidores se identifiquen con él y crean en él. Controla sus emociones, es seguro y positivo".

**Ítems 15 Gerencia:** A través de mis acciones promuevo la confianza en mi equipo

**Ítems 15 Empleados:** Mi supervisor A través de sus acciones promueve la confianza en el equipo

**Tabla N° 15 Convicción**

<b>Gerencia</b>				<b>Empleados</b>			
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	1	5	25	<b>Siempre</b>	5	5	42
<b>Casi Siempre</b>	1	4	25	<b>Casi Siempre</b>	5	4	42
<b>Casi Nunca</b>	1	3	25	<b>Casi Nunca</b>	1	3	8
<b>A veces</b>	1	2	25	<b>A veces</b>	1	2	8
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 50% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud negativa Referente de comparación: Debilidad			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 84% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: mediante los resultados obtenidos un 25% dice que siempre otro 25% casi siempre 25% para casi nunca y 25% a veces lo que al momento de contrastar con nuestro cuadro referente nos expresa una actitud negativa la cual conlleva a una debilidad para este ítems por parte de la gerencia, los empleados consideran en un 42% que siempre y casi siempre sus supervisores promueven confianza al momento de impartir directrices lo que para este equipo lo considera como actitud positiva y de carácter de fortaleza . Es evidente que existe una debilidad por parte de los gerentes en cuanto a promover confianza en el equipo de trabajo al momento de tomar decisiones por lo que se considera ítems de tomar en cuenta, Lussier y Achua (2002:) la confianza está clasificada dentro de los cinco rasgos de las dimensiones de personalidad pues la gente formal, a menudo posee una acentuada confianza en sí y energía.

### Indicador: Locus de Control

Rasgo de la personalidad del líder donde el control del destino se asigna a motivos internos o externos. El líder efectivo asume el control de su destino y de las situaciones por lo que su comportamiento influye de forma directa sobre su desempeño. Asumiendo responsabilidades respecto a su forma de ser y sobre el desempeño de su equipo de trabajo. Es capaz de aprender de sus errores sin necesidad de acusar a los demás o de culpar a la mala suerte. Lussier y Achua (2002).

**Ítems 16 Gerencia:** Mantengo el control de las situaciones en mi sitio de trabajo

**Ítems 16 Empleados:** Mi supervisor Mantiene el control de las situaciones en el sitio de trabajo

**Tabla N° 16 Control**

Gerencia				Empleados			
Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%	Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%
<b>Siempre</b>	1	5	25	<b>Siempre</b>	1	5	8
<b>Casi Siempre</b>	3	4	75	<b>Casi Siempre</b>	8	4	67
<b>Casi Nunca</b>		3	0	<b>Casi Nunca</b>	2	3	17
<b>A veces</b>		2	0	<b>A veces</b>	1	2	8
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados comparación</b>	S+CS= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza			<b>Resultados totalizados comparación</b>	S+CS= 75% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: según los resultados obtenidos un 75% representa casi siempre, mientras que un 25% siempre, se puede evidenciar que existe un control de situaciones en el sitio de trabajo por parte de la gerencia de acuerdo a nuestro referente teórico se considera una actitud positiva y considerado como una fortaleza. Por otra parte los empleados un 67% casi siempre 8% siempre lo que nos permiten clasificar como actitud positiva que refiere a una fortaleza para estos ítems para el equipo de empleados. Es decir que esto genera confiabilidad en cuanto al control dentro del área de trabajo para con sus trabajadores.

De acuerdo con Lussier y Achua (2002), lo que asumen control de su destino ( los lideres) controlan su suerte y opinan que su comportamiento influye de forma directa en el desempeño.

**Ítems 17 Gerencia:** Me responsabilizo por las decisiones que tomo y sus consecuencias

**Ítems 17 Empleados:** Mi supervisor Se responsabiliza por las decisiones que toma y sus consecuencias

**Tabla N° 17 Responsabilidad de decisiones**

Gerencia				Empleados			
Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%	Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%
<b>Siempre</b>	3	5	75	<b>Siempre</b>	5	5	42
<b>Casi Siempre</b>	1	4	25	<b>Casi Siempre</b>	6	4	50
<b>Casi Nunca</b>		3	0	<b>Casi Nunca</b>		3	0
<b>A veces</b>		2	0	<b>A veces</b>	1	2	8
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 92% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: según los resultados obtenidos un 75% representan siempre, mientras que un 25% casi siempre y de acuerdo con el referente teórico es considerado una actitud positiva por parte de los empleados lo que podemos traducir en fortaleza que existe para la aceptación de responsabilidad por las decisiones tomadas y la aceptación de sus consecuencias. Los empleados en 50% manifiesta que casi siempre y una 42 % siempre hay aceptación de responsabilidades. Según lo antes expuesto y basándonos en la tabla de valoración para ellos también es una fortaleza, esto conlleva a concluir que el liderazgo empleado en el departamento de planificación y recepción está muy bien posicionado.

Tal como se ha planteado en anteriores análisis y haciendo referencia a las cinco grandes dimensiones de los rasgos de la personalidad quienes creen en las situaciones por causas ajenas consideran que no tiene control de su suerte, Según Lussier y Achua (2002) “los líderes asumen la responsabilidad de lo que son, de su conducta, y productividad y del desempeño de su unidad en la organización”

**Ítems 18 Gerencia:** Soy responsable del desempeño de mi equipo de trabajo

**Ítems 18 Empleados:** Mi supervisor Se responsabiliza por el desempeño de su equipo de trabajo

**Tabla N° 18 Responsabilidad de desempeño**

Gerencia				Empleados			
Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%	Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%
Siempre	1	5	25	Siempre	4	5	33
Casi Siempre	2	4	50	Casi Siempre	7	4	58
Casi Nunca	1	3	25	Casi Nunca	1	3	8
A veces		2	0	A veces		2	0
Nunca		1	0	Nunca		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 75% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 92% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: de acuerdo con los resultados obtenidos un 50% representa casi siempre, 25% siempre y un 25% casi nunca Soy responsable del desempeño de mi equipo de trabajo, esta es la opinión de la gerencia la misma al ser contrastada con nuestro referente nos refleja que es una actitud positiva lo que representa una fortaleza para el equipo. Los empleados un valor más alto de 58% casi siempre y un 33% siempre solo un 8% casi nunca. Basando esta información y en comparación con la tabla de valoración podremos decir que de igual manera es una actitud positiva lo que propicia una fortaleza para esta parte del equipo. Como lo señalan los datos obtenidos se evidenció una gran similitud entre las opiniones esto quiere decir que este ítems se puede valorar como actitud positiva para ambas partes. Tal como lo dice Delgado de Smith (2007:31) "El liderazgo es lograr que el recurso humano contribuya de la mejor manera posible al logro del negocio, es decir al logro de los objetivos organizacionales, tanto en sus aspectos operativos, procedimentales como en sus efectos".

**Ítems 19 Gerencia:** Asumo y aprendo de mis errores de manera responsable

**Ítems 19 Empleados:** Mi supervisor Asume y aprende de sus errores de manera responsable

**Tabla N° 19 Asume y Aprende**

<b>Gerencia</b>				<b>Empleados</b>			
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	1	5	25	<b>Siempre</b>	4	5	33
<b>Casi Siempre</b>	2	4	50	<b>Casi Siempre</b>	7	4	58
<b>Casi Nunca</b>	1	3	25	<b>Casi Nunca</b>	1	3	8
<b>A veces</b>		2	0	<b>A veces</b>		2	0
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 75% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 92% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: según los resultados obtenidos un 50% representa casi siempre, 25% siempre y un 25% casi nunca. Asume y aprende de sus errores de manera responsable, esta es la opinión de la gerencia la misma al ser contrastada con nuestro referente nos refleja que es una actitud positiva lo que representa una fortaleza para el equipo. Los empleados un 58% casi siempre y un 33% siempre solo un 8% casi nunca y en comparación con la tabla de valoración podremos decir que de igual manera es una actitud positiva lo que propicia una fortaleza para esta parte del equipo. Como lo señalan los datos obtenidos se evidenció una gran similitud entre las opiniones esto quiere decir que este ítem se puede valorar como actitud positiva para ambas partes.

Ubicándonos dentro del concepto de las cinco grandes dimensiones de los rasgos de personalidad y tomando en cuenta que el interés por influenciar en las actitudes controla el desempeño de los trabajadores mostrando rasgos positivos o negativos no siempre son juicios que podamos modificar con facilidad. De acuerdo Lussier y Achua (2002) y ubicándonos de las características de un líder efectivo todo líder: “tiene confianza en ellos mismo y aprende de sus errores, en lugar de culpar de estos a los demás o atribuirlos a la mala suerte”.

### Indicador: Estabilidad

Los líderes con un rasgo de estabilidad desarrollado serán capaces de controlar sus emociones, mostrando una actitud segura y positiva. Los líderes efectivos conocen bien sus fortalezas y debilidades por lo que buscan el crecimiento personal en vez de ponerse a la defensiva. Donde los buenos líderes saben dirigir pero también cuando seguir, en aspectos donde no son tan diestros. Lussier y Achua (2002).

**Ítems 20 Gerencia:** Controlo las emociones al enfrentar momentos de tensión

**Ítems 20 Empleados:** Mi supervisor Controla las emociones al enfrentar momentos de tensión

**Tabla N° 20 Control de emociones**

Gerencia				Empleados			
Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%	Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%
Siempre		5	0	Siempre	3	5	25
Casi Siempre	2	4	50	Casi Siempre	7	4	58
Casi Nunca	1	3	25	Casi Nunca	1	3	8
A veces	1	2	25	A veces	1	2	8
Nunca		1	0	Nunca		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	CS= 50% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud negativa Referente de comparación: Debilidad			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 84% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: según los resultados obtenidos dicen que el 50% representa el valor más alto que es casi siempre para gerentes 25% para casi nunca y el otro 25% para a veces. De acuerdo con el cuadro referencial podemos considerar como una actitud negativa propiciando una debilidad. Mientras que para los empleados el 58% considera que casi siempre un 25% siempre, la gerencia posee control de las emociones y tan solo un 8% a veces y otro 8% para casi nunca. Por lo que podemos deducir que dentro del equipo de trabajo existe un muy buen manejo del control de las emociones al momento de enfrentar momentos de tensión siendo esto una actitud positiva por parte de los empleados.

Lussier y Achua (2002) continuando dentro de la dimensiones del modelo de las cinco grandes dimensiones de los rasgo de personalidad y asociado con la eficiencia podemos encontrar dentro de la característica de la estabilidad que: “los lideres estables controlan sus emociones, son seguros y positivos.

**Ítems 21 Gerencia:** Me muestro positivo y seguro ante la adversidad

**Ítems 21 Empleados:** Mi supervisor Se muestra positivo y seguro ante la adversidad

**Tabla N° 21 Positivo y seguridad**

<b>Gerencia</b>				<b>Empleados</b>			
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>		5	0	<b>Siempre</b>	3	5	25
<b>Casi Siempre</b>	2	4	50	<b>Casi Siempre</b>	6	4	50
<b>Casi Nunca</b>	1	3	25	<b>Casi Nunca</b>	2	3	17
<b>A veces</b>	1	2	25	<b>A veces</b>	1	2	8
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	CS= 50% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud negativa Referente de comparación: Debilidad.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 75% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: los resultados obtenidos dicen que el 50% representa casi siempre 25% para casi nunca y 25% para a veces, lo cual de acuerdo al análisis del cuadro comparativo de valoración representa una actitud negativa creando así una debilidad para este ítems por parte de la gerencia , mientras que los empleados el 50% es para casi siempre pero poseen un 25% para siempre lo que refleja una fortaleza desde el punto de vista del equipo de trabajo más sin embargo es necesario que se realice el seguimiento preventivo a dicho ítems para futuras mejoras.

Continuando dentro de las cinco grandes dimensiones de los rasgos de personalidad esta vez en la dimensión del ajuste se puede concluir que según Lussier y Achua (2002), “el ajuste se sitúa entre la constancia y el cambio emocional, con la palabra estable nos referimos al autocontrol, la tranquilidad- resistencia a la presión, estar tranquilo, seguro y ser positivo- y la tendencia a elogiar a los demás”

Ítems 22 Gerencia: Reconozco mis fortalezas y debilidades

Ítems 22 Empleados: Mi supervisor Reconoce sus fortalezas y debilidades

Tabla N° 22 Fortalezas y debilidades

Gerencia				Empleados			
Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%	Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%
Siempre	1	5	25	Siempre	5	5	42
Casi Siempre	2	4	50	Casi Siempre	6	4	50
Casi Nunca		3	0	Casi Nunca	1	3	8
A veces	1	2	25	A veces		2	0
Nunca		1	0	Nunca		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 75% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 92% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: 50% de los gerentes es casi siempre que reconocen sus fortalezas y debilidades un 25% siempre solo un 25% a veces lo que de acuerdo con el referente de comparación es una actitud positiva propiciando de esta manera una fortaleza. Mientras que para los empleados un 50% casi siempre reconocen sus esfuerzos mientras que el 42% siempre y un 8% casi nunca, según la escala de valoración en una actitud positiva del departamento y de fortaleza, que los gerentes reconozcan sus fortalezas y debilidades que son de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos planteados por el departamento de planificación y recepción.

De acuerdo con Lussier y Achua (2002), el líder efectivo cuenta con las siguientes características: "Es flexible y sabe ajustarse a diferentes situaciones". Esta flexibilidad refleja la adecuación a las situaciones, su posición al respecto, ventajas y desventajas.

**Ítems 23 Gerencia:** Busco el crecimiento personal en todo momento

**Ítems 23 Empleados:** Mi supervisor Busca de crecimiento personal en todo momento

**Tabla N° 23 Crecimiento personal**

Gerentes				Empleados			
Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%	Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%
<b>Siempre</b>	2	5	50	<b>Siempre</b>	8	5	67
<b>Casi Siempre</b>	2	4	50	<b>Casi Siempre</b>	4	4	33
<b>Casi Nunca</b>		3	0	<b>Casi Nunca</b>		3	0
<b>A veces</b>		2	0	<b>A veces</b>		2	0
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: De acuerdo a los resultados 50% siempre y 50% casi siempre de los gerentes buscan el crecimiento personal en todo momento y los empleados consideran que un 67% siempre y 33% casi siempre buscan el crecimiento personal en todo momento lo cual para la escala de valoración es una fortaleza de gran importancia para el crecimiento del departamento en general y de cada uno de lo que lo componen a nivel personal.

Ubicados dentro de la dimensión de la apertura a la experiencia se comprende que son aquellos rasgos que están relacionados con la disposición a cambiar y probar nuevas cosas indica Lussier y Achua (2002).

**Ítems 24 Gerencia:** Me es fácil ser seguidor en ámbitos donde no soy tan diestro

**Ítems 24 Empleados:** Mi supervisor le resulta fácil ser seguidor en ámbitos donde no es tan diestro

**Tabla N° 24 Seguidor**

Gerencia				Empleados			
Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%	Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%
Siempre	1	5	25	Siempre	1	5	8
Casi Siempre	2	4	50	Casi Siempre	9	4	75
Casi Nunca	1	3	25	Casi Nunca	2	3	17
A veces		2	0	A veces		2	0
Nunca		1	0	Nunca		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 75% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 83% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: basados en los resultados obtenidos el 50% de los gerentes casi siempre, 25% siempre le es fácil ser seguidor en ámbitos donde no soy tan diestro según nuestro referente teórico podríamos decir que es una actitud positiva y representa una fortaleza para el equipo, los empleados el 75% representa el valor más alto que es casi siempre el 8% siempre y 17% casi nunca, de acuerdo a la escala de valoración es una fortaleza.

A sabiendas que la estabilidad se encuentra dentro de la dimensión de ajuste dentro de los cinco grandes rasgos de la personalidad los líderes estables controlan sus emociones y son seguros y positivos pero también han comprobado que los líderes poseen la capacidad de identificar sus puntos fuerte y débiles según Lussier y Achua (2002) “ esto se asocia con los buenos líderes que saben cuándo dirigir y cuando seguir ; compensan sus debilidades dejando que otros lleven la batuta en am viento que ellos no son competentes.

### Indicador: Integridad

Cuando se habla de integridad, se alude a un comportamiento regido por la honestidad y la ética, lo que hace a una persona digna de confianza. La capacidad del líder para poder influir en sus seguidores se basa en la integridad. Lussier y Achua (2002).

**Ítems 25 Gerencia:** Mantengo un comportamiento honesto y ético

**Ítems 25 Empleados:** Mi supervisor Mantiene un comportamiento honesto y ético

**Tabla N° 25 Honesto y ético**

Gerencia				Empleados			
Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%	Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%
Siempre	4	5	100	Siempre	7	5	58
Casi Siempre		4	0	Casi Siempre	5	4	42
Casi Nunca		3	0	Casi Nunca		3	0
A veces		2	0	A veces		2	0
Nunca		1	0	Nunca		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	SCS= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: de acuerdo de los datos obtenidos 100% de los gerentes siempre mantienen un comportamiento honesto y ético, mientras que los empleados consideran que el 42% representan casi siempre el 58% siempre. Analizándolo en la escala de valoración es completamente una fortaleza y de valoración muy positiva que es importante para el departamento de planificación y recepción ya que esto podría considerarse como el pilar fundamental de todos los trabajadores y más aun de la gerencia.

Continuando dentro de las cinco grandes dimensiones de los rasgos de personalidad y basándonos directamente en una de las características fundamentales de un líder como lo es la integridad ética del líder es el activo más importante que puede poseer para que pueda ser visto como alguien formal y poder contar así con el apoyo de sus seguidores Lussier y Achua (2002).

**Ítems 26 Gerencia:** Mi actuación está marcada por el cumplimiento de las leyes y las normas establecidas

**Ítems 26 Empleados:** Mi supervisor actúa con base al cumplimiento de las leyes y las normas establecidas

**Tabla N° 26 Leyes y Normas**

<b>Gerencia</b>				<b>Empleados</b>			
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	3	5	75	<b>Siempre</b>	7	5	58
<b>Casi Siempre</b>	1	4	25	<b>Casi Siempre</b>	5	4	42
<b>Casi Nunca</b>		3	0	<b>Casi Nunca</b>		3	0
<b>A veces</b>		2	0	<b>A veces</b>		2	0
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: en lo que respecta a los resultados el 75% siempre y un 25% casi siempre los gerentes actúa con base al cumplimiento de las leyes y las normas establecidas, de acuerdo con estos resultados y en comparación con tabla de referencia este ítems es considerado una actitud positiva del equipo lo que se traduce en fortaleza, los empleados un 58% dice siempre 42% para casi siempre lo que al igual que la gerencia lo consideran una fortaleza.

Lo que se puede concluir que tanto los gerentes como los empleados desarrollan sus actividades bajo las leyes y normas previamente establecidas lo que con lleva al éxito en el cumplimiento de las labores asignadas.

A sabiendas que la integridad es el principal rasgo que debe poseer un líder este también debe poner en práctica su honestidad y credibilidad en todo momento siendo este fiel seguidor y cumplidor de las características del líder según Lussier y Achua (2002), el líder efectivo: es "Él también está comprometido con su visión, misión, normas".

**Ítems 27 Gerencia:** Ciento que mi equipo de trabajo confía en mí

**Ítems 27 Empleados:** Mi supervisor El equipo de trabajo confía en el

**Tabla N° 27 Confianza**

<b>Gerencia</b>				<b>Empleados</b>			
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>		5	0	<b>Siempre</b>	5	5	42
<b>Casi Siempre</b>	3	4	75	<b>Casi Siempre</b>	6	4	50
<b>Casi Nunca</b>		3	0	<b>Casi Nunca</b>		3	0
<b>A veces</b>	1	2	25	<b>A veces</b>	1	2	8
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 75% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 92% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: de acuerdo a los valores obtenidos el 75% dijo casi siempre, 25% dijo a veces, el equipo de trabajo confía en mí considerándose esto como una actitud positiva y por ende denominada una fortaleza para el equipo, por parte de los empleados un 50% arrojó casi siempre 42 % siempre tienen confianza lo que de acuerdo a la escala de valoración es considerada una actitud positiva que deja como referente fortaleza entre los que integran el equipo de trabajo del departamento de planificación y recepción.

De acuerdo Lussier y Achua (2002), el líder efectivo cuenta con las siguientes características: "Propone variedad de alternativas de trabajo, sabiendo integrar el aporte de los miembros del grupo, generando confianza".

**Ítems 28 Gerencia:** Brindo apoyo a mi equipo de trabajo en todo momento

**Ítems 28 Empleados:** Mi supervisor brinda apoyo al equipo de trabajo en todo momento

**Tabla N° 28 Apoyo**

<b>Gerentes</b>				<b>Empleados</b>			
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	4	5	100	<b>Siempre</b>	6	5	50
<b>Casi Siempre</b>		4	0	<b>Casi Siempre</b>	6	4	50
<b>Casi Nunca</b>		3	0	<b>Casi Nunca</b>		3	0
<b>A veces</b>		2	0	<b>A veces</b>		2	0
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: en efecto y de acuerdo con los resultados obtenidos el 100% de la gerencia dice que siempre Brinda apoyo al equipo de trabajo en todo momento lo que se considera una actitud muy positiva para el equipo lo que es referido como una fortaleza por parte de los empleados hay un 50% dice siempre y otro 50% casi siempre la gerencia les brinda apoyo en el trabajo lo que al igual que la gerencia se considera una actitud positiva la cual expresa como referencia la fortaleza para el equipo.

Para que a un líder lo vean como alguien formal, tiene que ser honesto y apoyar a sus seguidores y no divulgar los secretos ya que de no ser así dicho líder pudiera perder la credibilidad de sus seguidores. De acuerdo Lussier y Achua (2002), el líder efectivo cuenta con las siguientes características: "Escucha a otras personas y atiende los reclamos de manera justa".

### Indicador: Inteligencia

Generalmente los líderes poseen una inteligencia superior al promedio, es decir tienen una habilidad cognoscitiva mayor a la hora de resolver problemas y tomar decisiones. Lussier y Achua (2002).

**Ítems 29 Gerencia:** Tengo la habilidad para resolver problemas

**Ítems 29 Empleados:** Mi supervisor Tiene la habilidad para resolver problemas

**Tabla N° 29 Habilidad para resolver**

Gerencia				Empleados			
Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%	Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%
Siempre	1	5	25	Siempre	5	5	42
Casi Siempre	3	4	75	Casi Siempre	6	4	50
Casi Nunca		3	0	Casi Nunca		3	0
A veces		2	0	A veces	1	2	8
Nunca		1	0	Nunca		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 92% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: en base a los resultados obtenidos el 25% de los gerentes siempre tiene la habilidad para resolver problemas mientras que el 75% casi siempre resuelve sus problemas y de acuerdo con el referente teórico es considerada una actitud positiva y como referente de comparación como fortaleza, los empleados 42% que siempre sus supervisores tiene la capacidad para resolver problemas y un 50% casi siempre. Tan solo un 8% de los trabajadores consideran que solo a veces la gerencia tiene la habilidad, lo que de acuerdo con la escala de valoración se considera como una fortaleza, es decir la respuesta fue atendida positivamente en más del 92% de los casos.

Es característica primordial de un líder contar con una inteligencia superior al promedio permitiendo así considerarlo como una persona con la capacidad de mejorar constantemente dándose paso así a la dimensión de apertura a la experiencia. “con la palabra inteligencia aludimos la capacidad cognoscitiva de razonar de forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones” Lussier y Achua (2002)

**Ítems 30 Gerencia:** Tomo decisiones oportunas y acertadamente

**Ítems 30 Empleados:** Mi supervisor toma decisiones oportuna y acertadamente

**Tabla N° 30 Decisiones oportunas**

<b>Gerencia</b>				<b>Empleados</b>			
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>		5	0	<b>Siempre</b>	5	5	42
<b>Casi Siempre</b>	2	4	50	<b>Casi Siempre</b>	6	4	50
<b>Casi Nunca</b>		3	0	<b>Casi Nunca</b>		3	0
<b>A veces</b>	2	2	50	<b>A veces</b>	1	2	8
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	CS= 50% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud negativa Referente de comparación: Debilidad.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 92% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: los resultados revelaron que solo un 50% de la gerencia considera que casi siempre toman decisiones oportunas y acertadas, mientras que el otro 50% dice que solo a veces sus decisiones son correctas por lo que de acuerdo con el referente de comparación es una actitud negativa considerado como una debilidad por parte de la gerencia, mientras que los empleados un 42% considera que siempre las decisiones son oportunas y en 50% que casi siempre y al contrario de la gerencia luego de realizar el ajuste por el referente teórico se considera una actitud positiva la cual deja como referente la fortaleza. Por lo que podemos evidenciar que para el grupo de empleados la gerencia cuenta con una fortaleza en cuanto a este ítem, sin embargo hay una pequeña debilidad de desconfianza por parte de los gerentes al expresar en un 50% que solo a veces toman decisiones oportunas y acertadas. Según Chiavenato (2005:65) con respecto a las características de un líder: "Asimismo, tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo, la cual juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga".

### Indicador: Flexibilidad

Es el rasgo de la personalidad caracterizado por la capacidad del líder de adaptarse a diferentes situaciones. La influencia y el establecimiento de objetivos en el liderazgo tienen que ver con el cambio. Los líderes deben mantenerse a la vanguardia de los constantes cambios mundiales, por lo tanto un buen líder se adapta a las circunstancias. Lussier y Achua (2002)

**Ítems 31 Gerencia:** Me adapto a las diferentes situaciones que se me presenta en el trabajo

**Ítems 31 Empleados:** Se adapta a las diferentes situaciones que se le presentan en el trabajo

**Tabla N° 31 Adaptación**

Gerencia				Empleados			
Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%	Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%
Siempre		5	0	Siempre	3	5	25
Casi Siempre	3	4	75	Casi Siempre	8	4	67
Casi Nunca	1	3	25	Casi Nunca		3	0
A veces		2	0	A veces	1	2	8
Nunca		1	0	Nunca		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	CS= 75% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 92% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: en esta oportunidad encontramos que un 75% de empleados considera que casi siempre se adaptan a las situaciones y tan solo un 25% casi nunca se adaptan y según al referente teórico este resultado es considerado como una actitud positiva, por otra parte los empleados piensan que en un 67% casi siempre la gerencia se adapta a dichas situaciones un 25% siempre se adapta, pero un 8% que opina que solo a veces cumplen con el ítems y de acuerdo al referente teórico es considerado una actitud positiva . De tal formas que se considerar como una fortaleza la capacidad de adaptación que posee el equipo de trabajo para las distintas situaciones que se presentan en el día a día dentro del área de trabajo.

Según Lussier y Achua (2002:32) El modelo de las cinco grandes dimensiones de rasgos de la personalidad es el que goza de mayor aceptación para clasificar la personalidad: "Ajuste: está relacionado con la estabilidad emocional por lo que un amplio desarrollo de este rasgo le permitirá poder mantener un mayor autocontrol, por tanto resistirá la presión de mejor manera afrontando las situaciones con seguridad y positivismo".

**Ítems 32 Gerencia:** Estoy dispuesto a flexibilizar mi estilo de trabajo para ajustarme a los cambios

**Ítems 32 Empleados:** Mi supervisor Esta dispuesto a flexibilizar su estilo de trabajo para ajustarse a los cambios

**Tabla N° 32 Flexibilidad**

Gerencia				Empleados			
Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%	Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%
Siempre		5	0	Siempre	4	5	33
Casi Siempre	3	4	75	Casi Siempre	7	4	58
Casi Nunca	1	3	25	Casi Nunca	1	3	8
A veces		2	0	A veces		2	0
Nunca		1	0	Nunca		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	CS= 75% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 92% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: los resultados reflejaron que un 75% de los gerentes casi siempre están dispuestos a flexibilizar su estilo de trabajo, 25% que casi nunca lo que de acuerdo al referente teórico lo podemos valorar como una actitud positiva lo que se considera una fortaleza para el equipo de gerencia. Por parte de los empleados un 33% dice siempre y un 58% casi siempre.

La gerencia es flexible con los diferentes estilos de trabajo tan solo un 8% considera que casi nunca la gerencia es flexible con los diferentes estilos de trabajo. Por lo que se considera una fortaleza para el equipo de empleados de acuerdo a nuestro referente comparativo,

Continuando con el modelo de las cinco grandes dimensiones de rasgos de la personalidad y ubicándonos nuevamente en la dimensión de apertura a las experiencias Según Lussier y Achua (2002) “es el que goza de mayor aceptación para clasificar la personalidad. "Apertura a la experiencia: la misma expone los rasgos que guardan relación con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas”.

**Ítems 33 Gerencia:** La flexibilidad ha permitido que logre los objetivos planteados

**Ítems 33 Mi supervisor:** Con su flexibilidad ha permitido que logre los objetivos planteados

**Tabla N° 33 Flexibilidad**

Gerencia				Empleados			
Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%	Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%
<b>Siempre</b>		5	0	<b>Siempre</b>	5	5	42
<b>Casi Siempre</b>	1	4	25	<b>Casi Siempre</b>	6	4	50
<b>Casi Nunca</b>	1	3	25	<b>Casi Nunca</b>	1	3	8
<b>A veces</b>	2	2	50	<b>A veces</b>		2	0
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	AV= 50% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud negativa Referente de comparación: Debilidad			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 92% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: de acuerdo con los resultados obtenidos el 50% de los gerentes considera que solo a veces la flexibilización dentro del área de trabajo permite el logro o cumplimiento de los objetivos , un 25% casi siempre y otro 25% casi nunca, por lo que se puede evidenciar que para la gerencia no es factible la flexibilización para el cumplimiento de las tareas más sin embargo los trabajadores no lo consideran así ya que un 50% considera que casi siempre y el otro 42% siempre se logra el cumplimiento a raves de la flexibilidad. Para este ítem es fácil evidenciar que las respuestas obtenidas son procedentes del criterio personal por ambas partes.

Tomando en cuenta que la flexibilidad es una de las característica que se presentan en el perfil de un líder es importante resaltar que un líder sin flexibilidad solo tendía éxito en estilos de liderazgo favorables de acuerdo con Delgado de Smith (2007:31) “es lograr que el recurso humano contribuya de la mejor manera posible al logro del negocio, es decir al logro de los objetivos organizacionales, tanto en sus aspectos operativos, procedimentales como en sus efectos.

**Indicador: Sensibilidad hacia los demás**

Considera a las personas que integran su grupo de trabajo como individuos y entiende su posición en los problemas con empatía es decir se coloca en el lugar del otro para ver los problemas desde la óptica ajena. Lussier y Achua (2002).

**Ítems 34 Gerencia:** Tomo en consideración la opinión de los integrantes de mi equipo de trabajo

**Ítems 34 Empleados:** Mi supervisor Toma en consideración la opinión de los integrantes de mi equipo de trabajo

**Tabla N° 34 Consideración**

Gerencia				Empleados			
Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%	Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%
<b>Siempre</b>	3	5	75	<b>Siempre</b>	7	5	58
<b>Casi Siempre</b>	1	4	25	<b>Casi Siempre</b>	2	4	17
<b>Casi Nunca</b>		3	0	<b>Casi Nunca</b>	2	3	17
<b>A veces</b>		2	0	<b>A veces</b>	1	2	8
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 75% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

Análisis: el 75% de los empleados considera que escucha las opiniones de sus trabajadores el otro 25% considera que casi siempre lo logra, mientras que el grupo de empleados considera solo un 58% que siempre son escuchados y un 17% que casi nunca así como un 8% que solo a veces. Por lo que se considera que la aceptación de la interrogante por parte de ambos es positiva, más sin embargo no puede considerarse como una fortaleza para el equipo de la gerencia ya que es significativo el porcentaje de trabajadores que consideran no ser escuchados siempre cuando opinan.

Dentro de los rasgos de líderes efectivos podemos ubicarnos en la característica de estabilidad lo cual según Lussier y Achua (2002) “esto se asocia con los buenos líderes que saben cuándo dirigir y cuando seguir; compensa sus debilidades dejando que otros lleven la batuta en ámbitos en ellos no son tan competentes”

**Ítems 35 Gerencia:** Comprendo con facilidad la posición de los demás

**Ítems 35 Empleados:** Mi supervisor comprende con facilidad la posición de los demás

**Tabla N° 35 Comprensión**

Gerencia				Empleados			
Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%	Alternativas	Frecuencia	Ponderación	%
<b>Siempre</b>	1	5	25	<b>Siempre</b>	4	5	33
<b>Casi Siempre</b>	3	4	75	<b>Casi Siempre</b>	7	4	58
<b>Casi Nunca</b>		3	0	<b>Casi Nunca</b>	1	3	8
<b>A veces</b>		2	0	<b>A veces</b>		2	0
<b>Nunca</b>		1	0	<b>Nunca</b>		1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>100</b>
<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	S+CS= 100% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.			<b>Resultados totalizados de acuerdo al referente de comparación</b>	CS= 92% (valor máximo). Escala de valoración: Actitud positiva Referente de comparación: Fortaleza.		

Elaborado por: Brito, Mejía y Palmas (2015).

**Análisis:** el 75% de los empleados considera que casi siempre es comprensible con sus trabajadores, otro 25% considera que siempre lo es pero por su parte los empleados solo el 58% considera que casi siempre esta comprensión se da y el 33% que es siempre, mas sin embargo existe un 8% de los trabajadores que consideran que casi nunca son comprendidos con facilidad por la gerencia. De acuerdo con la escala de valoración es considerado este ítem como una fortaleza para el equipo de trabajo ya que en su mayoría las respuestas obtenidas fueron positivas y muy positivas.

Continuando con las dimensiones de la personalidad y haciendo referencia a la característica de la empatía que debe poseer un líder Lussier y Achua (2002) refieren: “cuando nos referimos a una persona como calidad de trato fácil, comprensiva, amigable, y sociable significa que su rasgo de empatía es acentuado” entendiend así que quienes tienen la personalidad con rasgos de empatía marcados son sociables, dedican la mayor parte de su tiempo a la gente y cuentan con muchos amigos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de llevar a cabo la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos se llegó a este nivel de la investigación, en el que a través de los resultados obtenidos permitió analizar el liderazgo en el equipo de trabajo del departamento de planificación y recepción de una empresa manufacturera ubicada en Valencia, estado Carabobo, a fin de determinar la presencia de los rasgos efectivo del líder.

Para dar repuesta al objetivo específico número uno que es identificar la situación actual que está afectando al equipo de trabajo del departamento de planificación y recepción de la empresa objeto de estudio, se aplicó la técnica de la entrevista, para ello se creó una guía de entrevista semi-estructurada aplicada a la gerencia del departamento, el cual está conformado por una gerente y tres líderes de equipo, por lo que se puede concluir:

- La gerencia del departamento indicó que no existe ningún tipo de cambios que esté afectando directamente la forma de llevar a cabo el logro de los objetivos, sin embargo, el cambio de gerente ha generado gran impacto para el resto del equipo de trabajo, trayendo como consecuencia debilidades notorias dentro de la dirección del equipo.
- Ante el cambio del gerente de departamento, la gerencia expreso claramente que es un beneficio productivo y enriquecedor para el departamento y la organización, ya que permitirá al grupo de líderes como al equipo de trabajo en general, crear nuevas estilos de trabajo y así poder ampliar sus conocimiento de alguna u otra manera en la materia. Siendo esta opinión sostenida por el grupo de líderes quienes expresan cierto nivel de satisfacción al someterse a esta nueva prueba, entendiendo que esto le permitirá su crecimiento personal y profesional dentro de la organización.

- Cabe destacar que ambas partes consideran positivo este cambio realizado por la alta gerencia de la organización.
- En relación a los conocimientos y capacidades para llevar de manera adecuada el departamento, se pudo apreciar que el grupo de líderes coinciden en la afirmación de que este nuevo gerente posee todas las condiciones y características necesarias para llevar un buen desempeño dentro del departamento. Así mismo, se llevó esta interrogante a la gerente con la incógnita de que si considera que su equipo de trabajo cuenta con los conocimientos y capacidades necesarias para cumplir con las tareas, obteniendo de ella una respuesta muy positiva y alentadora, donde expresa su alto nivel de confianza en los conocimientos y capacidades que posee su equipo de líderes, dejando en claro que en todo momento está dispuesta a brindar las herramienta y técnicas necesarias para que se lleve a cabo eficazmente el cumplimiento de las metas y objetivos planteados, proporcionando así el trato más óptimo hacia el equipo de trabajo.

Seguidamente, para dar respuesta a los objetivos específicos dos y tres, que son por un lado, identificar la percepción del equipo de trabajo y por el otro la auto percepción de la gerencia del departamento de planificación y recepción de una empresa manufacturera ubicada en Valencia, Estado Carabobo, se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando un cuestionario a la gerencia del departamento y por otro lado a los empleados, elaborando un cuadro de comparación colocando si es una fortaleza o debilidad. A continuación se presenta el cuadro resumen por cada indicador con sus ítems respectivos.

**Cuadro N° 9. Resumen indicador: Dominio**

Indicador	Ítems		Gerencia		Empleados	
			Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
Dominio	1	Tiene buen dominio sobre el grupo		x	x	
	2	Ejerce autoridad que le han delegado de manera adecuada	x		x	
	3	Asume las responsabilidades que le corresponden	x		x	
	4	Le resulta fácil dirigir a su equipo de trabajo	x		x	
	5	Influye de manera positiva en el equipo de trabajo para el logro de los objetivos		x	x	
			Debilidad		Fortaleza	

Elaborado por: Brito, Mejías y Palma (2015).

En relación al indicador dominio, el cual establece que es uno de los principales rasgos de la dimensión emocional referidos por Lussier y Achua (2002), se puede concluir que los empleados consideran que la Gerencia del Departamento de Planificación y Recepción tiene buen dominio sobre el grupo, ejercen la autoridad de manera adecuada, asumen las responsabilidades que corresponden, les resulta fácil dirigir a su equipo e influyen de manera positiva en los mismos para lograr los objetivos. Esto resulta una fortaleza, ya que son percibidos como personas que dirigen sin ser autoritarios ni intimidadores buscando influenciar de buena manera a los empleados para lograr las metas establecidas.

Es importante resaltar que la auto-percepción de la gerencia en cuanto al dominio del grupo y su influencia en el equipo de trabajo para el logro de los objetivos es considerado una debilidad.

Por lo anterior, se recomienda:

- Realizar reuniones de Gerencia de Departamento, facilitada por un experto en el tema, donde se analice, utilizando diferentes estrategias, las razones por la cual perciben que no influyen de manera positiva en el equipo de trabajo para lograr los objetivos y de qué manera ellos distinguirían el hecho de que esto se logre.
- Indagar con los empleados, que entiende por un supervisor que ejerce una influencia positiva que redunde en el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Realizar sesiones que permitan reconocer las acciones que generan impacto e influencia positiva en el equipo de trabajo, identificando de manera individual si la practican o no.
- Generar plan de acción individual con base a las acciones que reconocen no realizan.

**Cuadro N° 10. Resumen indicador: Gran energía**

Indicador	Ítems		Gerencia		Empleados	
			Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
Gran energía	6	Trabaja arduamente para lograr los objetivos	x		x	
	7	Se esfuerza por lograr los objetivos propuestos por la organización	x		x	
	8	Se le hace fácil tomar la iniciativa		x	x	
	9	Muestra entusiasmo a la hora de realizar sus labores	x		x	
	10	Maneja la tensión de forma positiva	x		x	
	11	Cuenta con la preparación necesaria para superar los obstáculos	x		x	
			Fortaleza		Fortaleza	

Elaborado por: Brito, Mejías y Palmas (2015).

En cuanto al indicador gran energía, el cual se encuentra dentro de la dimensión escrupulosidad referidos por Lussier y Achua (2002), se puede concluir que los tanto los empleados como la Gerencia del Departamento de Planificación y Recepción coinciden en casi la totalidad de los ítems establecidos, a excepción de la auto-percepción de los últimos en relación a la toma de iniciativa para mejorar los procesos.

Sin necesidad de que esto sea solicitados. Cabe destacar que este indicador es fundamental para influenciar al equipo de trabajo, puesto que el hecho de trabajar arduamente para lograr los objetivos mostrando entusiasmo permite modelar actitudes favorables a los integrantes del mismo. Ante estos resultados, se sugiere

- Fomentar reuniones del equipo de gerencia para discutir temas relacionados con innovación y creatividad, que permitan mejorar los procesos y/o problemas, planteando soluciones no convencionales (fuera de lo que está establecido).
- Presentar las ideas a la gerencia de la empresa solicitando autorizaciones correspondientes.

**Cuadro N° 11. Resumen indicador: Confianza en sí mismo**

Indicador	Ítems		Gerencia		Empleados	
			Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
Confianza en sí mismo	12	Confío firmemente en sus capacidades y su juicio	x		x	
	13	Refleja seguridad en las decisiones que toma	x		x	
	14	Posee convicción en sus ideas	x		x	
	15	A través de sus acciones promueve la confianza en el equipo		x	x	
			Fortaleza		Fortaleza	

Elaborado por: Brito, Mejías y Palmas (2015).

**Cuadro N° 12. Resumen indicador: Locus de control**

Indicador	Ítems		Gerencia		Empleados	
			Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
Locus de control	16	Mantiene el control de las situaciones en el sitio de trabajo	x		x	
	17	Se responsabiliza por la decisiones que toma sus consecuencias	x		x	
	18	Se responsabiliza por del desempeño de su equipo de trabajo	x		x	
	19	Asume y aprende de sus errores de manera responsable	x		x	
			Fortaleza		Fortaleza	

Elaborado por: Brito, Mejías y Palma (2015).

En relación a los resultados del indicador locus de control, y tomando en consideración el referente de comparación, se puede concluir que es una fortaleza, ratificando con esto lo importante que es el hecho de que la Gerencia mantiene el control sobre las situaciones de trabajo, asume responsablemente las decisiones que toma y sus consecuencias.

Cabe destacar que este indicador entra en la quinta dimensión de rasgos de personalidad llamada apertura de experiencias, referidas por Lussier y Achua (2002). Tal como se indicó anteriormente, este indicador es considerado como fortaleza, sin embargo se propone:

1. Realizar reuniones frecuentes que permitan mantener informados sobre el entorno, los cambios y las decisiones estratégicas de la empresa, con la finalidad de que la Gerencia tome las decisiones acertadas minimizando los riesgos de conflictos laborales.

**Cuadro N° 13 Resumen indicador: Estabilidad**

Indicador	Ítems		Gerencia		Empleados	
			Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
Estabilidad	20	Controla las emociones al enfrentar momentos de tensión		x	x	
	21	Se muestra positivo y seguro ante la adversidad		x	x	
	22	Reconoce sus fortalezas y debilidades	x		x	
	23	Busca su crecimiento personal en todo momento	x		x	
	24	Le resulta fácil ser seguidor en ámbitos donde no es tan diestro	x		x	
			Debilidad		Fortaleza	

Elaborado por: Brito, Mejías y Palma (2015).

En relación al indicador estabilidad, tanto la Gerencia como los empleados coinciden en tres de los cinco ítems estudiados, el hecho de que los primeros reconozcan sus fortalezas y debilidades, busquen el crecimiento personal en todo momento y les resulte fácil pasar de liderar procesos a ser seguidores en caso de ser necesario. Por otro lado, la auto-percepción de la Gerencia en cuanto al control de las emociones en momentos de tensión y el hecho de mostrarse positivo y seguro ante las adversidades se presentan como una debilidad. En este sentido, para los evaluados este indicador, tomando en cuenta el referente de comparación, es una debilidad mientras que para los empleados es una fortaleza. La estabilidad tiene que ver con el control de las emociones, el estado de conciencia de quien se es y la oportunidad de trabajar en los aspectos de mejora, encontrándose este indicador dentro de la dimensión ajuste que tiene que ver con el autocontrol y la posibilidad de afrontar la presión de manera positiva y adecuada, según lo planteado por Lussier y Achua (2002)

En este sentido, se recomienda:

- Incluir a la Gerencia del Departamento de Planificación y Recepción en un programa de desarrollo de inteligencia emocional y control efectivo de las emociones bajo situaciones de stress.

**Cuadro N° 14 Resumen indicador: Integridad**

Indicador	Items		Gerencia		Empleados	
			Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
Integridad	25	Mantiene un comportamiento honesto y ético	x		x	
	26	Actúa con base al cumplimiento de las leyes y normas establecidas	x		x	
	27	El equipo de trabajo confía en el	x		x	
	28	Brinda apoyo al equipo de trabajo en todo momento	x		x	
			Fortaleza		Fortaleza	

Elaborado por: Brito, Mejías y Palmas (2015).

La integridad, entendida como el comportamiento honesto y ético es fundamental en los líderes ya que es un valor que hace de las persona digna de confianza. Este indicador se encuentra en la dimensión de los rasgos de personalidad dentro de la escrupulosidad de acuerdo con lo presentado por Lussier y Achua (2002). Los resultados obtenidos por parte de la Gerencia y los empleados indican que los líderes tienen una conducta honesta y ética, cumpliendo con las leyes y normas establecidas, brindando confianza y apoyo al equipo en todo momento. Por lo anterior se concluye que la Gerencia del Departamento de Planificación y Recepción tiene un comportamiento íntegro.

Si bien es cierto el indicador es considerado por los encuestados como una fortaleza, se recomienda:

- Realizar actividades que permitan mantener a la Gerencia actualizada en cuanto a las leyes, políticas internas, normas y procedimientos con la finalidad de garantizar que su actuación siga siendo íntegra.

**Cuadro N° 15 Resumen indicador: Inteligencia**

Indicador	Ítems		Gerencia		Empleados	
			Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
Inteligencia	29	Tiene la habilidad para resolver problemas	x		x	
	30	Toma decisiones oportunas y acertadas		x	x	
			Debilidad		Fortaleza	

Elaborado por: Brito, Mejías y Palmas (2015).

Con base a los resultados obtenidos en el indicador inteligencia, existe un contraste ya que la Gerencia indica que es una debilidad, refiriéndose esta a que la toma de decisiones no es del todo oportuna y acertada; cabe destacar que la percepción de los empleados a respecto es todo lo contrario, coincidiendo ambos grupos de encuestados en que los trabajadores pertenecientes a la Gerencia del Departamento de Planificación y Recepción cuentan con las habilidades necesarias para resolver los problemas que se presentan.

Resulta importante resaltar el hecho de que se entiende por inteligencia, la capacidad para razonar de forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones, siendo estas tareas fundamentales en las personas que forman parte de los niveles supervisores en la empresas. La inteligencia se ubica en el la dimensión de los rasgos de personalidad en la apertura a la experiencia, según lo citado por Lussier y Achua (2002). Por lo anterior se recomienda:

- Realizar reuniones con los líderes donde discutan decisiones que se han tomado y las analicen, tomando en consideración elementos como el sentido de oportunidad, que tan acertadas fueron las decisiones, cuáles fueron las razones por la cual se tomaron en tiempos inadecuados

**Cuadro N° 16 Resumen indicador: Flexibilidad**

Indicador	Items		Gerencia		Empleados	
			Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
Flexibilidad	31	Se adapta a las diferentes situaciones que se le presentan en el trabajo	x		x	
	32	Esta dispuesto a flexibilizar su estilo de trabajo para ajustarse a los cambios	x		x	
	33	Su flexibilidad ha permitido que logre los objetivos planteados		x	x	
			Fortaleza		Fortaleza	

Elaborado por: Brito, Mejías y Palmas (2015).

En relación al indicador flexibilidad, ubicado dentro de las cinco grandes dimensiones de rasgos de personalidad en apertura a la experiencia (disposición a cambiar y probar cosas nuevas) según lo presentado por Lussier y Achua (2002), se puede concluir que para ambos grupo de encuestados, y tomando en consideración el referente de comparación, es una fortaleza, coincidiendo en dos de los tres ítems establecidos en el que se indica que la Gerencia se adapta a las diversas situaciones que se le presentan, flexibilizando su estilo de trabajo; sin embargo, resulta importante destacar el hecho de que la mencionada flexibilidad no ha permitido del todo el logro de los objetivos planteados. Ante estos resultados se sugiere:

- Explorar con mayor profundidad las razones a las que se refiere la Gerencia en cuanto al hecho de que el ser flexible y adaptarse a la realidad no permitiese el logro de los objetivos, ya que esto resulta incongruente con lo que la teoría plantea.

**Cuadro N° 17. Resumen indicador: Sensibilidad hacia los demás**

Indicador	Ítems		Gerencia		Empleados	
			Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
Sensibilidad hacia los demás	34	Toma en consideración la opinión de los integrante del equipo de trabajo	x		x	
	35	Comprende con facilidad la posición de los demás	x		x	
			Fortaleza		Fortaleza	

Elaborado por: Brito, Mejías y Palmas (2015).

En cuanto a el indicador sensibilidad hacia los demás, referido por Lussier y Achua (2002), como el hecho de considerar a los integrantes de un equipo como individuos, entender su posición y ser empático, ambos grupos de encuestados indicaron que el mismo es una fortaleza; a tales efectos es importante destacar que este rasgo de los líderes efectivos es fundamental, puesto que enfocarse en el logro de objetivos tomando en cuenta a la gente, es una filosofía de trabajo beneficiosa en todos los sentidos. Este indicador se encuentra dentro de las cinco grandes dimensiones de personalidad en la de empatía.

Indistintamente de que el indicador sea considerado como fortaleza, se propone:

- Incentivar a la Gerencia a mantener la sensibilidad hacia los demás como rasgo de los líderes efectivos, para así generar espacios propicios para el trabajo en equipo, entendiendo la diversidad de sus integrantes y logrando los objetivos planteados.

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA APLICADA A LA GERENTE DE DEPARTAMENTO

1.- ¿Considera que hay alguna situación que está afectando al equipo de trabajo del departamento de planificación y recepción?	Situación del equipo de trabajo
2.- ¿Cómo ha sido su experiencia ante el cambio del departamento?	Experiencia en cambio del gerente
3.- ¿Siente que su manera de hacer el trabajo a cambiado o a afectado al departamento de planificación y recepción?	Estilo de hacer el trabajo - Normas estilo - Los lineamientos
4.- ¿Cómo considera ha sido la aceptación por parte del equipo de trabajo ante el cambio del gerente?	Trato de gerente
5.- ¿Considera que su equipo de trabajo tiene los conocimientos y la capacidad para hacer las tareas encomendadas?	Conocimiento y capacidad del trabajo
6.- ¿Considera usted que su cambio al departamento de planificación y recepción ha sido positivo o negativo?	Impacto en el Cambio

Elaborado por: Brito, Mejías y Palmas (2015).

## ANEXO B

### ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA APLICADA ALÍDERES DE EQUIPO

1.- ¿Considera que hay alguna situación que está afectando del equipo del trabajo del departamento de planificación y recepción?	Situación del equipo de trabajo
2.- ¿Cómo ha sido su experiencia ante el cambio de gerente del departamento?	Experiencia en cambio del gerente
3.- ¿Ha cambiado la manera de hacer el trabajo en el departamento con el cambio de gerente?	Estilo de hacer el trabajo - Normas estilo - Los lineamientos
4.- ¿Cómo considera es el trato de la gerente del departamento?	Trato de gerente
5.- ¿Considera que la gerente de departamento tiene los conocimientos y la capacidad para llevar de manera adecuada al departamento?	Conocimiento y capacidad del trabajo
6.- ¿Cómo considera ha sido el cambio de la gerente hacia el departamento? ¿Positivo o negativo?	Impacto en el Cambio

Elaborado por: Brito, Mejías y Palmas (2015).

## LISTA DE REFERENCIAS

Aldana y Correa (2010). **Estudiar el Estilo de Liderazgo de los Directivos Sindicales en una Empresa de Bebidas Ubicada en el Estado Carabobo.** Presentado ante la Universidad de Carabobo, Barbula, para optar al título de Relaciones Industriales

Alvarado, Juan (2006). **El gerente en las organizaciones del futuro.** 3ra edición. Ediciones UPEL. Caracas – Venezuela.

Alles, Martha. (2008). **Comportamiento Organizacional,** Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.

Arias, Fidias (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica.** Editorial Episteme, Caracas.

Arteaga Brenda, Faria María, Vivas Icabaru (2014). **Estudios del liderazgo situacional basado en el modelo de Hersey y Blanchard en una empresa fabricante de latas ubicada en Valencia Estado Carabobo.** Trabajo de Investigación para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo – Venezuela.

Blanchard Ken, Randolph Alan y Grazier Meter (2006). **Trabajo en equipo GoTeam.** Ediciones Deusto. Barcelona. España

Brito, José David (2014) **Presencia de lo Rasgo Efectivo en la Gerencia de una Empresa de Servicio del Ramo Asegurador.** Trabajo de Investigación para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo. Venezuela.

Castellano, Cesar (1999) **Liderazgo de Éxito a través de los 12.** G12 Editores Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2005). **Introducción a la Teoría general de la Administración.** Editorial. McGraw-Hill. Mexico.

Chiavenato, Idalberto (2006). **Introducción a la teoría general de la administración.** Editorial Mc Graw Hill, Colombia-Bogotá.

Chiavenato, Idalberto (2007) **Administración de Recursos Humanos.** Mc Graw Hill. Octava Edición. España.

Daft, Ralf (2006). **Introducción a la Administración**. Cuarta Edición. Ediciones Thomson. México D.F.

Delgado de Smith, Yamile, Colombo, Leyda y OrfilaRosmel (2002). **Conduciendo la Investigación**. Editorial Comala. Caracas. Venezuela

Delgado de Smith, Yamile, Colombo, Leyda y OrfilaRosmel (2003). **Conduciendo la Investigación**. Editorial Comala. Segunda Edición Caracas. Venezuela

Delgado de Smith, Yamile (2013). **2da reimpresión de la tercera edición**. Universidad de Carabobo.

Delgado, David y JaimesGleidis (2015). **Estilos de Liderazgo Presente en el Proceso de Acompañamiento de la alta Gerencia Hacia el Personal de Supervisión en una Empresa Manufacturera del Estado Carabobo**. Para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo. Venezuela.

Dilts, Raúl (2009). **Liderazgo Creativo**. Primera edición. Ediciones Urbanas, Madrid

Ferrada, Carmen (2006). **Trilogía del Liderazgo**. Primera edición. Edición Urbana, Lima Perú.

Ferrada, Carmen (2006). **Trilogía del Liderazgo**. Primera edición. Ediciones Urbano, Lima Perú.

Greenleaf, Robert (2008). **El líder-sirviente dentro: Una trayectoria transformativa**. H.Beazley, JulieBeggs, y Larry C.Spears, Eds.

Hersey, P. y Blanchard K.H. (1974). **So you want to know your leadership style? Training and development journal**. 6ta edición. Englewood Cliffs, Prentice Hall. pp. 1-15

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth. Y Johson, Dewey. (1998). **Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional**. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Mexico.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos, y Baptista Pilar (2010). **Metodología de la Investigación**. Quinta edición. Mc Graw Hill. / Interamericana Editores, S.A. México.

Lussier, Robert y Christopher Achúa (2002). **Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades**. Editorial Internacional THOMSON editores, S.A. México.

Lussier, Robert y Christopher Achúa (2008). **Liderazgo**. CengageLearning Editores, S.A. Segunda Edición. Mexico.

Kinicki, Agne y KreitnerRich (2003).**Comportamiento Organizacional**. México. Mc Graw Hill.

Madrigal, Betty (2005). **Liderazgo: Enseñanza y Aprendizaje**. Primera Edición. Mc Graw Hill Editores. México, D.F.

Mason, Robert; Lind, Douglas y Marchal, William (2000).**Estadística para Administración y Economía**. Editorial McGraw-Hill. Decima Edición Colombia.

Mosley, Donald. Megginson, Leon. Pietri, Paul (2005) **Supervisión. La práctica del Empowermwnnt, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación**. Sexta edición editorial Thomson.

Páez, Charme (2003). **Gerencia en Acción: Liderazgo, Comunicación y Organización**. Universidad de Carabobo. Primera Edición. Graficas Emil C.A. Valencia

Palella, Stracuzzi y Martins, Feliberto (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. 3ra Edición. FEDUPEL. Caracas

Prieto, Cesar (2003) **Estudio de estilos de liderazgo situacional en Vepaco centro basado en el modelo de Hersey y Blanchard**. Trabajo de investigación para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo. Venezuela.

Robbins, Stephen (1987). Comportamiento Organizacional. Pretice Hall Hispanoamericana, S.A. Tercera Edición. México.

Robbins, Stephen (1994). Comportamiento Organizacional. Pretice Hall Hispanoamerica, S.A. México

Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Pearson. Octava Edición. México.

Robbins, Stephen y Coulter , Mary (2005) **Administración**. Pearson Educación, Octava Edición, México.

Rodríguez, Joaquín (2006). **Dirección Moderna de Organizaciones**. International Thomson Editores, S.A. México.

Soto, Cristian (2001). **Estilos del buen gerente**. Segunda edición. Ediciones Vega. Caracas-Venezuela

Stoner, James (1989). **Administración**. Editorial 3° Edición México Prentice Hall.

Stoner, James, Freeman, Edward y Gilber, Daniel (1996). **Administración**. Prentice Hall Hispanoamericana. Sexta Edición. México. D.F

Tamayo, Mario (2003). **El Proceso de la Investigación Científica**. Noriega Editores. Cuarta Edición. México

Tamayo y Tamayo, Mario (2009). **El proceso de la investigación científica**. Quinta edición. Editorial Limusa. México.

Urbina, Ernesto (2013). **Estrategias gerenciales para optimizar el liderazgo, bajo el enfoque transformacional. Caso empresa 1BC**. Tesis de grado para optar al título de Magíster Scientiarium en Gerencia de Recursos Humanos. Caracas: Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional.

Vásquez, Solangel (2001). **Estilo de Liderazgo en Industrias Diana**. Trabajo de Investigación para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo. Venezuela.

Zapata Domínguez Álvaro, Murillo Vargas Guillermo, Martínez Crespo Jenny, Henan González Carlos, Salas Paramo Jairo, Ávila Dávalos Hernán y Caicedo Delgado Alexander. **Teorías Contemporáneas de la Organización y del Management**. Primera Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá

