



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BARBULA



**ESTUDIO DEL LIDERAZGO BASADO EN PRINCIPIOS EN UNA
EMPRESA DEL ESTADO CARABOBO**

Autoras:
Caraballo, Norbelis
Carrasco, Yohana
Gil, Irvis

Bárbula, Mayo de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BARBULA



**ESTUDIO DEL LIDERAZGO BASADO EN PRINCIPIOS EN UNA
EMPRESA DEL ESTADO CARABOBO**

Autoras:
Caraballo, Norbelis
C.I: 12.652.722
Carrasco, Yohana
C.I: 16.441.667
Gil, Irvis
C.I 16.653.152

**Línea de investigación: Estudio de la Conducta y sus Implicaciones en
el Trabajo**
**Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciadas en
Relaciones Industriales**

Bárbula, Mayo de 2013.



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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTUDIO DEL LIDERAZGO BASADO EN PRINCIPIOS EN UNA
EMPRESA DEL ESTADO CARABOBO**

Tutor:
Prof. Edgar Porras

**Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales
Por: Edgar Porras
C.I.3.285.950**

Bárbula, Mayo de 2013



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



Por medio de la presente, se hace constar que el Trabajo de Grado titulado: **ESTUDIO DEL LIDERAZGO BASADO EN PRINCIPIOS EN UNA EMPRESA DEL ESTADO CARABOBO. PERÍODO: 2-2012** presentado por las Bachilleres: Caraballo, Norbelis titular de la Cédula de Identidad N°V-12.652.722, Carrasco, Yohana titular de la Cédula de Identidad N° V-16.441.667 y Gil, Irvis titular de la Cédula de Identidad N° V- 16.653.152 se ha hecho bajo el debido seguimiento y revisión.

Profesor: Edgar Porras
C.I.3.285.950



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



CAMBIO DE TÍTULO

Por medio de la presente, se informa que el presente trabajo de grado presentado por las Bachilleres: Caraballo, Norbelis titular de la Cédula de Identidad N° V-12.652.722, Carrasco, Yohana titular de la Cédula de Identidad N° V- 16.441.667 y Gil, Irvis titular de la Cédula de Identidad N° V- 16.653.152 tuvo una modificación en el título, en virtud que se realizó un cambio a nivel del abordaje de la investigación considerando mayor amplitud en el alcance y estrategia metodológica, por lo cual se hizo necesario ajustar el título original. A continuación se presenta el título anterior

Título anterior:

ESTUDIO DEL LIDERAZGO BASADO EN VALORES EN UNA EMPRESA DE REFRESCOS Y BEBIDAS NO CARBONATADAS EN EL ESTADO CARABOBO

Título actual:

ESTUDIO DEL LIDERAZGO BASADO EN PRINCIPIOS EN UNA EMPRESA DEL ESTADO CARABOBO

Sin más a que hacer referencia,

Prof. Edgar Porras
C.I.: 3.285.950

DEDICATORIA

Antes que todo a tí mi musa, mi motivo de inspiración, con tus palabras siempre me impulsaste a dar lo mejor de mí, a perseverar, recordándome que no hay nada imposible de alcanzar, Tía Aney gracias, mil gracias no me alcanzará la vida misma para agradecerte todo lo que hiciste por mí.

A ti Madre Hermosa, por darme el regalo más preciado la vida, por enseñarme que cada día es una nueva oportunidad, por ser lo que eres una mujer luchadora, darte esta alegría fue mi más grande impulso. Te Amo.

A mis tres pilares, mis tres estrellas, mis tres mayores creaciones Génesis, Jack y Saúl son mi todo y más.... lo que siento por Uds. es indescriptible y espero un día ocupar unas líneas de su dedicatoria los amo con toda mi alma.

A mis tres hermanas Francis, Angélica y María, gracias por su apoyo, por estar conmigo cuando más las necesité, por compartir conmigo alegrías y tristezas no puedo estar más orgullosa de ser su hermana, las quiero con todo mi corazón.

A mis Sobrinos Ma Fernanda, Victoria, Alejandro, Isa y Santi son la alegría de nuestra familia por Uds. siempre queremos ser y dar lo mejor y es que se merecen solo lo mejor, los adoro y soy su fan Nº 1

A mi Tía Chica por ser nuestra admiradora incondicional y siempre alentarnos y animarnos con tus sabios consejos. Te quiero un montón y siempre serás la artista de la familia y de mi corazón.

A mis chicas superpoderosas, mis compañeras de tesis y más que eso mis verdaderas amigas y casi hermanas Yoha y Norbe, gracias por recorrer este camino junto a mí, por soportarme y ser mi complemento.

A Luis y Meivi por ser más que amigos, por ser una familia y por alegrarse de mis logros, por brindarme un hombro cuando lo necesite, con cada palabra me motivaron, mil gracias por permitirme compartir estos cinco años con Uds. Luis siempre te lo he dicho eres un Padre para mí y un abuelo para Saúl.

Irvis Karina Gil

DEDICATORIA

A lo largo de nuestra vida contamos con seres maravillosos, aquellos que nos dan la vida por ejemplo y otros que sin saberlo pasan a ser unos guías, apoyo o simplemente nos inspiran a transitar el camino que nos lleva a cumplir metas, hoy llena de emoción, nostalgia y alegría quiero agradecer:

A mis padres Abel y Chiquinquirá por su amor, bendiciones, apoyo, confianza y ser mi mayor ejemplo de humildad, respeto, honestidad, gracias mis viejitos por traerme a esta familia a la que amo y no cambio nada en este mundo.

A mis hermanos (as) por su apoyo, principalmente a Mariela por abrirme las puertas de su hogar y entenderme cuando más necesite, a Mora, Naida, Nailéth por sus consejos, confianza y ayuda incondicional, Fermín, Antonio, Aurel, Asnaldo, sin todos Ustedes nada sería posible de corazón gracias.

A mis sobrinos (as) Aurimar, Joelys (mi panchi), María, Anderson, Mariel, Saúl, Sofía, Camila, Lury, Luis les dedico este triunfo, el primero de otros que vendrán dios mediante, a ti Erwin que más que un sobrino eres como un hermano para mí te quiero, a mi cuñado Jorge quien me apoyo como un padre gracias!

A mis compañeras de tesis, amigas y casi hermanas las chicas superpoderosas Kari y Norbe, agradecida y feliz de conocerles, que maravilloso contar con ustedes durante todo este tiempo, amigas lindas lo logramos!

A mis amigos (as) Ivana, José, Willians, Celide, Joselyn fue y es lindo compartir con ustedes este camino, y a ti al infinito y más allá...

A todos infinitas gracias por aportar algo en mi vida y acompañarme en esta etapa que me llena de tanta dicha, los quieroo muchooo!!

Yohana Carrasco.

DEDICATORIA

Dedico esta obra, primero a mi Pai amado Norberto Guillermo Caraballo, mi ejemplo a seguir, aprendí los valores más importantes del ser humano: honestidad, respeto, constancia, compromiso; con su apoyo y confianza, ha hecho que hoy alcance este sueño.

A mi Maita Preciosa, Olga Antonia Mota, estrella del mar, flor del llano; con dirección de independencia de la mujer, del estudio; de salir adelante; mi ejemplo de mujer luchadora, organizada, planificada, de optimismo.

A mi hermana Vilma Elizabeth, mi inspiración, que con sus consejos, su ejemplo de estudio; con sus palabras de empuje han hecho de mí una mejor persona, mujer y ser humano; a ti hermana amada.

A mis hermanos Olguita Yolíber y Guillermo Antonio; Olguita dulce y amorosa, me hizo comprender que debía seguir adelante; Guille, protector, ejemplo de valentía, constancia y profesionalismo; A ustedes hermanos amados.

A todos mis hermanos, legión de Caraballos y a todos mis sobrinos y cuñados(as).

A mis compañeras de tesis, Irvis Karina y Yohana, por la oportunidad, el apoyo infinito; siempre pendiente de mí, eternamente agradecida a mis lindas.

A mi novio, Cristóbal Tarquino, por enseñarme el uso de las palabras, por no dejarme sola en las noches de retorno de la universidad y siempre estar a mi lado.

A mis compañeros de carrera, Josefyn Tovar, William Contreras y Celide, magnos amigos que sacaron dentro de mí ser, lo más grande que tiene un estudiante, "Su inteligencia y creatividad"; y junto a ellos, ser una estudiante de excelentes notas.

Todos importantes y partes de mi corazón.

Norbelis Caraballo.

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada a ti mi Dios por traerme hasta este punto y hacer que en este camino me involucrara con personas tan especiales, tu obra es magnífico y le das sentido a todo.

A mi Tutor académico, guía espiritual y amigo, Prof. Edgar Porras, gracias por dedicarnos tus valiosos conocimientos y el tiempo que compartimos gustosamente. Eres un ser de luz y esta demás decirte que te quiero mucho.

A mi gran Amiga Carolina donde quieras que estés, se que estas orgullosa de mi siempre vivirás en mi corazón y pensamientos.

A Francisco asesor y gran colaborador esto no sería posible sin tu gran ayuda, eres una persona muy especial.

A la Prof. Yenitza Poriet por Ud. Me enamoré de esta profesión, es una persona maravillosa, nunca olvidaré mi primer día de clases con ud y todos los momentos vividos en Introducción a las Relaciones Industriales.

Al Prof. Angel Zamora por sus consejos e ideas, por darme ese rayito de luz e inspirarme a tomar este tema tan bello, fue todo un placer conocerlo.

Irvis Karina Gil

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a dios por permitirme llegar hasta aquí, guiar espiritualmente mis pasos y mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible.

A mi Tutor Prof. Edgar Porras, por la orientación brindada en esta travesía y excelentes consejos, espero que esta amistad perdure en el tiempo.

A mis tutores empresariales y amigos Odalis y Jose Johan, gracias por su paciencia y consejos.

A la Empresa donde se efectuó este trabajo y a todas las personas involucradas gracias por el apoyo en todo lo necesario.

A Francisco grandioso Asesor por el apoyo dado.

Al Prof. Y amigo Carlos Zambrano por sus consejos en mis inicios y a lo largo de esta vida universitaria.

A todos los Prof. (res) de la majestuosa Escuela de Relaciones Industriales por brindarnos todos sus conocimientos, especialmente al Prof. Angel Zamora por su apoyo en este proyecto.

A mi querida Alma Mater, la Universidad de Carabobo por permitirme la estadía y aprendizaje en esas aulas donde viví tantas experiencias, es un gran orgullo para mí ser Ucista.

Yohana Carrasco.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por haberme hecho mirar al cielo, a las nubes; sentir el viento en mi rostro y saber que todo estaría bien, porque él siempre está a mi lado, junto al espíritu santo; porque bajo su fe, siempre amparada por mis palabras mágicas: “Dios Proveerá”, he llegado hasta aquí.

A mi tutor Edgar Porras, por su dedicación, compromiso, dulzura y cariño; que con su clara dirección hizo brotar estas maravillosas ideas. Por ser mi guía espiritual llevándome de la mano hacia la práctica de Yoga, haciéndome echar raíces inarrancables.

A mi asesor Panchito (Francisco), ayudando a esta creación.

Y a todos los que transitaron en este camino hacia el éxito.

Norbelis Caraballo.



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



ESTUDIO DEL LIDERAZGO BASADO EN PRINCIPIOS EN UNA EMPRESA DEL ESTADO CARABOBO

Autoras: Caraballo, Norbelis; Carrasco, Yohana; y Gil, Irvis

Tutor: Edgar Porras

Fecha: Mayo, 2013.

RESUMEN

El liderazgo es hoy, frente a los retos de la dinámica social, una herramienta que gerenciada de forma adecuada permite lograr una mayor productividad, un ambiente de trabajo más agradable, y en general, unas condiciones de trabajo ideales para la consecución de los objetivos propuestos. Es por ello que se estudia en el presente trabajo el liderazgo basado en principios, ya que este contribuye a la gestión de personas. Se propuso como objetivo general analizar el liderazgo basado en principios tales como Justicia, Equidad, Humildad, Integridad y Solidaridad entre otros, con el propósito de contribuir con la mejora en la gestión organizacional de una empresa del sector servicios del Estado Carabobo. La metodología implementada estuvo enmarcada como no experimental, el tipo de investigación de campo y el nivel descriptivo. La población estuvo conformada por 197 trabajadores, de los cuales se extrajo una muestra de 64 a los que se les aplicó un cuestionario, mientras que a 4 supervisores – líderes de la organización se les realizó una entrevista semi – estructurada. Los resultados obtenidos reflejaron debilidades tanto en la filosofía organizacional, las normas formales establecidas y los principios, principalmente en la integridad, justicia y equidad. La libertad de aportar ideas y expresar opiniones es el principio más fuerte en la organización. Se sugirió realizar talleres y cursos de formación y sensibilización acerca de la filosofía organizacional, así como también capacitación en liderazgo, igualmente estrechar los nexos de amistad a nivel informal con actividades sociales en la organización.

Palabras Clave: Liderazgo, Principios, Organización



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



STUDY PRINCIPLED LEADERSHIP IN A COMPANY OF CARABOBO

Authors: Caraballo, Norbelis; Carrasco, Yohana; y Gil, Irvis
Tutor: Edgar Porras
Date: May, 2013

ABSTRACT

Leadership is now facing the challenges of the social dynamics of a tool that properly managed can achieve higher productivity, a more pleasant work environment, and overall working conditions ideal for achieving the objectives. That is why we study in this paper the principled leadership, as this contributes to the management of people. General objective was proposed to analyze the leadership based on principles such as justice, fairness, humility, integrity and solidarity among others, with the aim of contributing to the improvement in the organizational management of a company in the service sector of Carabobo. The methodology was framed as experimental, the type of field research and the descriptive level. The population consisted of 197 workers, of which a sample was extracted from 64 to those who answered a questionnaire, while four supervisors - leaders of the organization underwent a semi - structured. The results obtained showed weaknesses in organizational philosophy, codes of conduct and principles established mainly on integrity, fairness and equity. The freedom to contribute ideas and express opinions is the strongest principle in the organization. It was suggested courses are conducted workshops and training and awareness of organizational philosophy, as well as leadership training. It also recommended strengthening the ties of friendship at informal social activities in the organization.

Keywords: Leadership, Principles, Organization

INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatorias	Iv
Agradecimientos	Ix
Resumen	Xii
INTRODUCCIÓN	20
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	22
Objetivos de la Investigación	30
<i>Objetivo General</i>	30
<i>Objetivos Específicos</i>	30
Justificación de la Investigación	30
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	33
Referentes Teóricos	37
Bases teóricas	38
<i>Liderazgo</i>	39
<i>El Líder</i>	40
<i>Los Rasgos del Líder</i>	41
<i>Teorías del Liderazgo</i>	45
<i>Teoría de los Rasgos</i>	46
<i>Teoría de la Trayectoria a la Meta</i>	47
<i>Teoría del Liderazgo Situacional</i>	47
<i>Las Nuevas Tendencias en el Liderazgo</i>	48
<i>La Teoría del Liderazgo Transformador</i>	49
<i>El Liderazgo Basado en Principios</i>	52
<i>Filosofía organizacional</i>	57
<i>La ética</i>	63
<i>Los Principios</i>	65
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Diseño de la Investigación	75
Tipo de Investigación	76
Nivel de Investigación	76
Estrategia metodológica	77
Población y Muestra	81
Técnicas e instrumentos de Recolección de la Información	83

Validez y Confiabilidad	84
Técnicas de Análisis y Procesamiento de la Información	86
CAPITULO IV	
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	
Presentación de Resultados	87
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	145
	150
LISTA DE REFERENCIAS	152
ANEXOS	156

INDICE DE CUADROS/TABLAS

CUADRO N°	Pág.
1. Cuadro Técnico Metodológico	79
2. Intervalos Asignados a los Porcentajes de Respuesta del Cuestionario	87
3. Sinopsis de las entrevistas a los Supervisores, Categoría Integridad	104
4. Sinopsis de las entrevistas a los Supervisores, Categoría Justicia	111
5. Sinopsis de las entrevistas a los Supervisores, Categoría Equidad	119
6. Sinopsis de las entrevistas a los Supervisores, Categoría Respeto mutuo	123
7. Sinopsis de las entrevistas a los Supervisores, Categoría Libertad	128
8. Sinopsis de las entrevistas a los Supervisores, Categoría Humildad	132
9. Sinopsis de las entrevistas a los Supervisores, Categoría Solidaridad	136
10. Acciones para mejorar la gestión de los líderes en la organización	143
 TABLA N°	
1 Distribución de la Población	81

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N°	Pág.
1. El Modelo diamante del Liderazgo	54
2. Diagrama Causa - Efecto	140

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°	Pág.
1. Información a los trabajadores acerca de la misión organizacional	88
2. Información a los trabajadores acerca de la visión de la organización	89
3. Información a los trabajadores acerca de los valores organizacionales	90
4. Alineación del liderazgo con la misión y visión en la organización	91
5. Alineación del liderazgo con los valores organizacionales	92
6. Información a los trabajadores acerca de las políticas de la organización	95
7. Puesta en práctica de las políticas de la empresa por parte de los líderes organizacionales	96
8. Información a los trabajadores acerca de las normas de la organización	97
9. Apego a las normas organizacionales de los supervisores y demás dirigentes	98
10. Conducta correcta en la organización de los supervisores y demás dirigentes	100
11. Intachabilidad de la conducta de los supervisores y demás dirigentes en la organización	101
12. Admiración de los trabajadores por los supervisores y demás dirigentes de la organización	102
13. Comunicación de los supervisores y demás dirigentes con sus subordinados de forma amable y cordial en la organización	103
14. Trato con igualdad de los supervisores y demás dirigentes con los trabajadores en la organización	106
15. Comportamiento imparcial ante los conflictos entre los trabajadores, los supervisores y demás dirigentes en la organización	107
16. Distribución justa del trabajo y responsabilidades de los supervisores y demás dirigentes de la organización	108
17. Equilibrio en las decisiones que toman los supervisores y demás dirigentes en la organización	109
18. Toma de decisiones razonables de los supervisores y demás dirigentes en la organización	110

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°	Pág.
19. Sinceridad de los supervisores y dirigentes de la organización	114
20. Honestidad de los supervisores y dirigentes de la organización	115
21. Trato equitativo de los supervisores y demás dirigentes con los trabajadores en la organización	117
22. Comportamiento neutral ante los conflictos entre trabajadores de los supervisores y demás dirigentes de la organización	118
23. Trato respetuoso a los trabajadores por los superiores en la organización	121
24. Estimulo del respeto por los supervisores a los trabajadores de la organización	122
25. Libertad de opinión de los trabajadores en la organización	125
26. Libertad en expresar las opiniones de los trabajadores por parte de los supervisores y demás dirigentes de la organización	126
27. Esfuerzo de los supervisores y demás dirigentes para escuchar y aceptar a los trabajadores	127
28. Reconocimiento de las debilidades personales de los supervisores y demás dirigentes de la organización	130
29. Uso de cualidades y capacidades de los supervisores y demás dirigentes para crear un ambiente de trabajo agradable	131
30. Ayuda de los supervisores y demás dirigentes a los problemas personales y familiares de los trabajadores	134
31. Trato digno de los supervisores y demás dirigentes a los trabajadores de la organización	135

INTRODUCCIÓN

Desde la dinámica organizacional actual, muchos son los elementos que han cobrado importancia para su valoración como aspectos clave de éxito, entre ellos el liderazgo como un aspecto clave en la gestión de personas, y que precisamente, tiene características humanas y subjetivas que hacen más complejo su estudio. Tradicionalmente se estudia el liderazgo desde las teorías conocidas, sin embargo en este estudio se planteó hacerlo desde una corriente emergente como lo son los principios.

Este enfoque es innovador, e involucra los aspectos subjetivos derivados de la ética y la moral en la conducta de las personas, que se traducen en una especie de normas formales establecidas que conforman los principios. Se planteó como objetivo general de la investigación “analizar el liderazgo basado en principios con el propósito de contribuir con la mejora en la gestión organizacional de una empresa del sector servicios del estado Carabobo”. El trabajo se deriva de la Línea de Investigación Estudio de la Conducta y sus Implicaciones en el trabajo y está conformado por cinco Capítulos, cuyo contenido se esbozan a continuación:

Capítulo I, denominado “El Problema” en el que se plantea la problemática de investigación a estudiar, los objetivos del estudio propuestos, así como la justificación donde se incluye la importancia y los aportes de la investigación.

Capítulo II, “Marco Teórico”, donde se exponen los estudios previos en la misma línea de esta investigación, en función de conocer los avances logrados en esta materia; además se analizan los diferentes enfoques teóricos a partir de bibliografía y de otras investigaciones.

En el Capítulo III: “Marco Metodológico”, se desarrollaron los aspectos relativos al tipo y nivel de estudio, la población y muestra que aportó la información para desarrollar el trabajo, las técnicas de recolección de información, y se incluye el Cuadro Técnico Metodológico, como estrategia utilizada para la operacionalización de los objetivos.

En el Capítulo IV, “Análisis y Presentación de Resultados” se reflejan la información obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos aplicados. Adicionalmente se presentan las “Conclusiones” y “Recomendaciones”, donde se indican los aspectos más relevantes encontrados en la investigación, y se señalan los aspectos a considerar para mejorar la situación estudiada.

Por último se presenta la Lista de Referencias la cual fue el soporte teórico para la investigación y los Anexos donde se adjuntan documentos que fueron necesarios para el desarrollo de la misma, tales como instrumentos.

Los principales hallazgos de la investigación indicaron que por parte de los supervisores que lideran los equipos de trabajo existe debilidad en cuanto a la aplicación de los principios, especialmente el respeto, se plantearon algunas estrategias para fortalecer el liderazgo a partir de los principios estudiados en el trabajo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

En la actualidad las personas siempre han mostrado fascinación por quienes parecen tener la capacidad de dirigir la voluntad de otros con el propósito de alcanzar objetivos, esta fascinación ha sido tan grande que muchas de estas personas han llegado a contar la historia de las sociedades centrandolo todos los acontecimientos en el líder o impulsor del cambio; según Daft (2006:5) “El Liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados que reflejen los propósitos que comparten”.

Hay quienes piensan que el liderazgo es sólo la habilidad de influir sobre otros, pero no es posible hablar de liderazgo sin tomar en cuenta los principios, un líder los necesita para guiar su conducta y la de sus seguidores. Tal como señalan Silicio, Ángulo y Silicio (2001:23) como líder se debe compartir “Una visión que mejore este mundo y una misión que implique servir a los demás, a través de la educación, la capacitación, la justicia, la equidad, la congruencia, la lealtad, el reconocimiento, el respeto, la humildad y el amor, entre otros principios de la misma jerarquía” como señalan estos autores el líder debe definir por sí mismo su visión, su misión y el código de conducta que habrá de inspirar a sus seguidores.

No es posible hablar de liderazgo de excelencia sin hablar de virtudes principios ya que ambos están relacionados directamente entre sí, antes de juzgar si un líder es eficaz, se deben tomar en cuenta los medios de que se

valió para alcanzar sus metas y el contenido moral de estos. Un líder al que le falta un efectivo compás ético es más vulnerable a la ineffectividad de su liderazgo y al fracaso personal.

En las exigencias del mundo globalizado existe la presencia de continuos cambios y se observa un proceso de desintegración dado por el olvido de los seres humanos de algo tan simple y elemental como lo es el compromiso con los principios, esto genera como resultado múltiples problemas en los distintos ámbitos la vida cotidiana pero a su vez conlleva a procesos de integración que se fundamentan en la unidad de la humanidad y en la búsqueda de nuevas formas de trabajar en conjunto para la construcción de una nueva sociedad.

Continuando con lo anterior, los procesos de integración deben ser inducidos no por cualquier líder sino por líderes que posean un estilo de liderazgo moral y transformador basado en principios y orientado hacia el servicio del bien común. Su principal objetivo debe ser la reeducación individual y colectiva, creando un espacio para el desarrollo de capacidades, transfiriendo un pensamiento que contribuya a la transformación personal y mejorar las relaciones interpersonales. Según el Filósofo Koestenbaum(1999:50) hay que “entender que el liderazgo es una mentalidad y un modelo de conducta. Es adoptar el hábito de pensar y actuar de una forma nueva.”

De acuerdo con lo anterior, y debido al mundo dinámico y cambiante, es importante identificar la trascendencia de las actuaciones de las personas como líderes morales ya sea en la familia, en la comunidad, en las organizaciones y en la sociedad. Estas actuaciones deben ser continuas,

para que se conviertan en ejemplos para los diversos grupos sociales mencionados anteriormente. Asimismo, se debe reforzar la conducta basada en principios, pues son los refuerzos los que estimulan a los individuos a mantener esa conducta.

El liderazgo de excelencia de acuerdo con Morris (2010) promueve principios y virtudes: Justicia, Integridad, Equidad, Tolerancia, Humildad, y Solidaridad, entre otros, lo que en el seno de las organizaciones contribuye a la competitividad, eficiencia y eficacia de las mismas, enmarcada bajo un enfoque filosófico del que se desprende el rol del líder como formador en aspectos éticos, morales, educativos, psicológicos, participativos y de comunicación, el líder debe trabajar el componente humano en esa visión. En este sentido, Morris (2010) destaca en relación al liderazgo de excelencia que:

Los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implante. Para que pueda haber un líder de excelencia deberán darse las circunstancias favorables, es decir, que se conjuguen las necesidades de la comunidad y las inquietudes de cambio (s/p).

La figura del liderazgo empresarial en Venezuela surge inicialmente del Sindicato Laboral, pues a los Gerentes simplemente se les veía como jefes quienes que impartían órdenes, esta visión del liderazgo fue cambiando y se trascendió desde personas que movilizaban masas, a personas que trataban

de concientizar a los grupos sobre la importancia de integrarse para la consecución de los objetivos, la concertación de ideas, buscando mecanismos que refuercen un liderazgo ético basado en principios. En la cultura de la organización para Silício, Ángulo y Silício (2001:22) “los principios son los cimientos de toda cultura humana y, por tanto, de toda cultura organizacional, familiar, deportiva, escolar, etcétera. Los mismos conforman los fundamentos éticos y los principios filosóficos del «ser» y del «quehacer» humanos.”

Ahora bien, al enfocarse hacia el ámbito organizacional, el liderazgo y promulgación de principios en esta resulta elemental, es aquí donde se encuentra la importancia o influencia que ejerce y tiene la dirección de la empresa en el comportamiento de la organización y de quienes la integran. En ocasiones determinados directores no tienen claro el concepto de la ética, e influyen negativamente en las organizaciones. De modo que es necesaria una cultura basada en estos aspectos, ya que de allí se derivan factores que pueden favorecer o no las relaciones y el éxito de la misma. Según Jiménez (2010:16) “los principios cumplen un papel importante en la eficiencia y la efectividad de las organizaciones cuando son puestos en práctica, especialmente por los líderes, en todos los niveles” de acuerdo a esto un factor crucial para el logro de los objetivos en la organización es el desafío de formar líderes que inspiren confianza y que nunca pierdan de vista sus principios como guía en su horizonte.

El liderazgo en las empresas ha pasado por muchas fases con el transcurrir del tiempo, en la década de 1980 se promovía un estilo basado en inspirar a terceros, motivo por el cual recibía el nombre de liderazgo “inspiracional”. Éste es un liderazgo centralizado, que pretendía proponer una unión o

armonía perfecta entre los objetivos de la empresa y los de las personas, pero se lleva a cabo desde las políticas y no desde el ejemplo. Al no estar basado en principios, sino en un planteamiento más economicista, no generaba el efecto de imitación que el liderazgo requiere. Además, eran organizaciones en las que normalmente se distinguía entre actuantes y pensantes, y los líderes solían ser buenos expertos pero no buenos directivos, este liderazgo funcionó en su momento, pero con el tiempo fue decayendo.

En la década de 1990 con el inicio de la globalización e internet, el liderazgo pasa a centrarse fundamentalmente en el concepto de creación de valor para el accionista. Es aquí donde se produce la gran ruptura respecto de lo que será el liderazgo del futuro. Éste no era un liderazgo basado en principios, sino en la creación de valor económico; se creía que el desarrollo tecnológico, la globalización de las comunicaciones y del conocimiento iban a generar incrementos permanentes de la productividad, por lo que lo importante era crecer y generar valor para el accionista, generando así también valor para la sociedad. Esto hace que se produzca una ruptura en el liderazgo basado en el valor para el accionista, sencillamente porque se desata la codicia, que es parte de la naturaleza humana pero, de alguna manera, se refrena desde el autocontrol, la cultura, la ética, y las normas. Por tanto según De Mulder (2005) el líder:

Un buen líder desprendiéndose que, el líder no enfrenta a su equipo de trabajo con otro, no cabe en él la imprudencia, antepone la razón sobre las cosas. Da ejemplo de su rectitud y su congruencia con su pensar. El verdadero líder busca el desarrollo de su grupo y a partir de ahí se lanzan a la conquista de sus objetivos, siempre como grupo, sin afectar los derechos humanos y civiles de los otros grupos. (p.50).

Las organizaciones que están haciendo esfuerzos por resolver los problemas complejos que afligen a los pueblos y empresas del mundo han descubierto que los medios científicos, tecnológicos y políticos no son suficientes por sí solos. En la crisis global que aqueja a la humanidad, hay una crisis fundamental de principios, que se manifiesta en las esferas sociales, económicas, políticas y ambientales. Un liderazgo ético alinea procesos de integración, visión, estrategias, que conllevan un compromiso de desarrollo individual y profesional de las personas en sus diferentes estratos, de una vida basada en principios, caracterizado por cualidades anteriormente mencionadas. en relación a los principios presentes en el liderazgo, López (2007:8) indica que “los principios asociados al fenómeno de liderazgo, son esencialmente la honestidad, el respeto, la solidaridad, la libertad, la equidad, la integridad, la humildad y la justicia”.

A pesar de que muchas organizaciones siguen aplicando estilos de liderazgos fuera de vigencia y no se adaptan a la nueva era, en donde se busca la integración y formación de los trabajadores en una filosofía basada en principios en cada una de las áreas o departamentos, a fin de que se genere un proceso de renovación de mejora continua, aún existen empresas venezolanas que desean seguir rompiendo paradigmas que le permitan adaptarse a estos nuevos cambios y convertirse en organizaciones inteligentes, como es el caso de una empresa de servicio ubicada en la Zona Industrial del estado Carabobo, la cual desde el año 1941, donde en los últimos años se ha observado una problemática en la prestación del servicio específicamente en el área de atención al cliente, lo que ha impactado en su efectividad y consecución de los objetivos siendo esta el área imagen de la organización, ya que es a través de ésta que se llevan los productos a los

clientes y se desarrolla la actividad clave dentro del proceso operacional de la empresa.

Esta situación se ve reflejada en deficiencias administrativas, ya que en un acercamiento inicial de las investigadoras a la organización se pudo conocer que en el área de atención al cliente se han recibido diversas quejas manifestándose así el malestar de los clientes con el servicio y descontento con el producto obtenido. Por otro lado, se observa un debilitamiento de los principios, ya que frecuentemente se presentan situaciones que han puesto en tela de juicio la honestidad como considerar el deber ser, específicamente en el área mencionada, además que los gerentes indican que existen deficiencias de los trabajadores, pero también de los supervisores encargados de liderarlos.

Todo lo anterior afecta directamente el cumplimiento de las metas organizacionales, así como la misión y visión de la misma. Se pudo conocer también en el acercamiento inicial que las relaciones entre los trabajadores y supervisores del área de atención al cliente no son las ideales, puesto que en muchas ocasiones han ocurrido impases entre los mismos derivados de las actividades de trabajo, que no han sido manejados con la asertividad necesaria. Los gerentes de la organización indican que aspectos como la honestidad, la comunicación adecuada, el respeto, entre otras, son vulneradas constantemente en el trato diario entre trabajadores y los supervisores del área de trabajo mencionada.

Es importante recordar que los principios permiten asentar la confianza en el interior de las empresas, elevar el compromiso para lograr la misión y visión de éstas, y combinadas con un excelente liderazgo las organizaciones

se alinean con el concepto de ética empresarial. Por lo anteriormente expuesto, surge la necesidad de realizar un estudio del liderazgo basado en principios de los supervisores del área de servicios de atención al cliente que pueda responder a preguntas como:

¿Qué elementos de la filosofía organizacional están presentes en el área de servicio de atención al cliente (SAC) en la empresa?

¿Qué principios están presentes en el liderazgo de los supervisores del área de servicio de atención al cliente (SAC) en la empresa?

¿Cuáles son las oportunidades de fortalecimiento del liderazgo de los supervisores del área de servicio de atención al cliente (SAC) en la empresa?

¿Cómo se puede contribuir a mejorar la gestión organizacional de los supervisores del área de servicio de atención al cliente (SAC) mediante principios en la empresa?

Objetivo General

Analizar el liderazgo basado en principios con el propósito de contribuir con la mejora de la gestión organizacional en el área de servicio de atención al cliente (SAC) en una empresa del estado Carabobo

Objetivos Específicos

- Identificar características de los elementos de la filosofía organizacional presentes en el área de servicio de atención al cliente (SAC) de una empresa del Estado Carabobo.
- Identificar los principios presentes en el liderazgo de los supervisores del área de servicio de atención al cliente (SAC) en una empresa del Estado Carabobo.
- Determinar las oportunidades de fortalecimiento del liderazgo de los supervisores del área de servicio de atención al cliente (SAC) a través de principios en una empresa del Estado Carabobo.
- Sugerir acciones que contribuyan con la mejora en la gestión organizacional de los supervisores en el área de servicio de atención al cliente (SAC) a través del liderazgo basado en principios en una empresa del Estado Carabobo.

Justificación

El liderazgo es una de las bases fundamentales de la gestión organizacional en la actualidad, en el caso particular de este estudio, la empresa se afianza en éste para ofrecer un servicio de calidad a sus clientes, por lo que resulta de vital importancia para el éxito de la misma. Es por esta razón que se hace

necesaria la investigación desde el punto de vista organizacional, para contribuir a superar los problemas que se han venido presentando en la gestión de la empresa.

Para las autoras, este trabajo les permite ejercer la actividad investigativa. Además, la producción de conocimiento es un aspecto clave para cualquier profesional, especialmente de los Licenciados en Relaciones Industriales, vinculados constantemente a los procesos de liderazgo organizacional y social, bien sea como protagonistas o como gestores del mismo. Asimismo, las investigadoras pueden demostrar los conocimientos adquiridos en la temática abordada, así como complementarlos adquiridos a nivel Universitario con una experiencia de la realidad. Del mismo modo, el abordaje de la temática del liderazgo desde una perspectiva innovadora como lo es los principios, permite combinar la creatividad y la imaginación con la formalidad y rigidez técnica de la ciencia.

Como herramienta científica, este trabajo representa un aporte a la investigación que debe desarrollarse de manera constante en el trabajo, con el objeto de revisar continuamente las realidades laborales que por su naturaleza de construcción humana tienen tendencia hacia la imperfección, sin embargo los aspectos referentes a los principios en el liderazgo constituyen una referencia innovadora en esta temática. Del mismo modo, la evolución hacia un liderazgo cada vez más comprometido, parte de la concienciación acerca de la importancia de estudios científicos y el respeto por estos, como una herramienta objetiva que contribuye a analizar, evaluar, proponer, diagnosticar, revisar, entre otros procesos las relaciones que ocurren en ocasión del proceso de liderazgo en el trabajo, tan común a la vida de los seres humanos.

Desde el punto de vista institucional, este trabajo es una muestra de la vinculación de la formación profesional impartida en la Universidad con las necesidades sociales del mundo laboral actual. Asimismo, constituye una herramienta referencial teórico-práctica para futuras investigaciones a desarrollar a nivel académico, además es una muestra de la producción intelectual que se ejecuta cada día en las casas de estudio superiores de Venezuela. Asimismo, esta investigación representa una posible solución a una problemática real, por lo que se demuestra así la pertinencia de la Educación Universitaria con los nuevos retos que enfrentan los profesionales de las Relaciones Industriales en el país.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco teórico o marco referencial hace señalamiento o reseña lo relacionado a las premisas y contexto teórico del problema en cuanto está estructurado y comprendido por los antecedentes a la investigación, bases teóricas y la definición del basamento conceptual referentes a la misma.

Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de los distintos antecedentes de la investigación, se realizaron una diversidad de consultas y revisiones a estudios previos relacionados al tema de investigación de diversos niveles, como trabajos especiales de grado y trabajos de ascenso por hacer mención; en la Universidad de Carabobo y a nivel internacional. Con ello, se pretendió tomar los elementos e ideas más importantes de las mismas a fin de que sirvan de base y de guía para el desarrollo del presente estudio.

Morales (2009). Presentó un Trabajo Especial de Grado titulado **Cambios en el Liderazgo: Su Impacto en los Empleados de una Microempresa**, para optar el título de Licenciado en Administración, en la Universidad Autónoma Metropolitana. Esta investigación tuvo como propósito determinar qué efectos tendrá un procedimiento dirigido a mejorar el liderazgo en una microempresa con respecto a la motivación de sus empleados. La misma es de tipo documental y de campo. Como conclusión se obtuvo, que para que un líder sea eficaz y logre el éxito de la organización en la empresa en que desempeña sus funciones, debe ante todo planear y mostrar objetivos, los cuáles deben ser iguales o similares a los de los seguidores y a partir de ahí, mantener el entusiasmo para lograr alcanzarlos,

aunado a una motivación que los invite a dar lo mejor de sí de manera eficaz y eficiente, la cual se dará de acuerdo a las necesidades de cada quien y a la situación que se presenten.

Este trabajo representa para esta investigación un aporte a nivel metodológico, que permite a los autores tener una guía que permitió construir aspectos para realizar este estudio, del mismo modo aportó información bibliográfica para poder tener una visión clara del tema estudiado.

Barranco; Castilleja y Escamilla (2008), realizaron un Trabajo Especial de Grado titulado El Liderazgo y su Impacto en la Actitud de los Trabajadores; una Visión Práctica en las Suites Batias, para optar al título de Licenciado en Administración, en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, en México. Esta investigación planteó como objetivo estudiar la importancia del tipo de liderazgo que se ejerce en los hoteles Suites Batias, como factor para determinar la actitud positiva que asumen los empleados hacia su trabajo. Para ello, se utilizó una metodología basada en un estudio de tipo cualitativo, apoyado sobre investigación de campo ya que se observó el hecho desde su escenario natural, con un diseño exploratorio y descriptivo. El instrumento consistió en un guión de entrevista, y luego se procedió a analizar y describir las categorías encontradas.

Las principales conclusiones obtenidas, indicaron que el estilo de liderazgo ejercido por la gerencia fue regular o poco satisfactorio, con lo cual se corroboró la hipótesis de que si afecta la actitud positiva del trabajador ante su trabajo, ya que este es condicionante para un buen o mal desempeño de los participantes de la empresa. Esta investigación aporta gran valor agregado al presente estudio porque permite una

contextualización global acerca del liderazgo a nivel internacional, pudiendo los investigadores tener una orientación acerca de las últimas tendencias a nivel de liderazgo en el mundo, además se evidencia como el éste puede influir de manera positiva o negativa dentro del entorno laboral específicamente en su Recurso Humano.

Almarza y González (2007) realizaron un Trabajo Especial de Grado titulado Líderes del Siglo XXI: Una Caracterización en el Contexto Organizacional Venezolano del Estado Carabobo, para optar el título de Licenciado en Administración Comercial, en la Universidad de Carabobo. Esta investigación tuvo como propósito analizar las características que deben poseer y desarrollar los líderes del siglo XXI en el contexto organizacional venezolano. La metodología correspondió a un estudio de tipo cualitativo, apoyado en investigación de campo, con un diseño exploratorio y descriptivo, en la cual llegaron a la conclusión de que los empresarios actuales deben desarrollar habilidades y destrezas del liderazgo, excluyendo viejos patrones de mando y entendiendo todas las responsabilidades que tiene como eje esencial en el proceso de cambio, para servir de modelos ante sus seguidores, tener una visión de futuro y trabajar para que se puedan lograr los objetivos organizacionales.

Este estudio contribuye de manera importante a la presente investigación que se desarrolla ya que permite tener una clara visión del perfil que debe poseer los nuevos líderes que van surgiendo con el pasar de los años y que cada vez se enfrentan a nuevos obstáculos para llevar a la organización por el camino de la efectividad y el éxito, resaltándose de manera clara y precisa aquellas habilidades y destrezas que han dedesarrollar estos guías en las empresas y sobre todo resulta aún más significativo el hecho de que dicha

investigación fue realizada en la región del Estado Carabobo, lo que ofrece un panorama contextualizado de cómo es la perspectiva de los líderes organizacionales a nivel regional, donde precisamente se realiza el presente estudio.

Poriet y Zamora (2002). Realizaron un Trabajo Especial de Ascenso titulado Papel de los Líderes y Nuevas Tendencias del Liderazgo en el Siglo XXI, para optar a las categorías de Profesor Asociado y Profesor Agregado respectivamente, en la Universidad de Carabobo, definieron como objetivo general de la investigación, analizar planteamientos sobre el papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en las organizaciones del siglo XXI. La misma es de tipo documental con bases metodológicas apoyadas en instrumentos y técnicas asociadas a ella y de diseño bibliográfico que genera una perspectiva de carácter analítica sobre el tema objeto de estudio, que constituye una base para el desarrollo de investigaciones futuras, tanto documentales como de campo.

Entre las conclusiones más resaltantes de esta investigación resalta que para dirigir las organizaciones del siglo XXI se requieren seres integrales: emprendedores, gestores y líderes además de que cualquier miembro de la organización debe ser capaz de infundir valores, actuar como un coach, alguien que no impone, dispuesto a actuar como un servidor y movilizar a la gente para que ellos mismos afronten y solucionen sus problemas.

El aporte que brinda dicho antecedente a la presente investigación está basado en la orientación teórica a nivel académico, sirviendo como guía en la búsqueda de información bibliográfica para la acumulación de conocimientos para dicho estudio.

Referentes Teóricos

Esta investigación se basó principalmente en las teorías de liderazgo transformador, modelo diamante de liderazgo y liderazgo basado en principios. Acerca de la primera, Bateman y Snell (2001), indican que las personas que pretenden transformar a través del liderazgo deben tener una visión en realidad y motivar a la gente para trascender sus intereses personales por el bien del grupo. Koestenbaum (1999) indica en referencia al modelo diamante del liderazgo, que un líder debe perseguir la grandeza, a través de cuatro grandes elementos: la visión, para orientar el camino a seguir, la realidad, para basarse en hechos concretos, la ética, fundamentada principalmente en el servicio, y el valor, para asumir riesgos y enfrentar la incertidumbre.

Por otra parte, el liderazgo basado en principios de acuerdo con Covey (2005), propone un liderazgo centrado en principios introduce un paradigma nuevo centrado en nuestra vida y en nuestro liderazgo de organizaciones y personas en la vida de las personas, donde los principios practicados por estas se convierten en un modelo conductual ejemplificante a reproducir por sus seguidores.

Las teorías anteriormente comentadas son las que sirven de fundamento principal para el desarrollo de esta investigación, siendo las más relevante, la teoría del liderazgo basado en principios, la cual es la variable principal estudiada y que permite a las investigadoras sugerir las acciones para el fortalecimiento del liderazgo en el caso de estudio.

El aspecto fundamental de este trabajo es el liderazgo basado en principios, acerca del cual Covey (2005:48), señala que “el liderazgo centrado en principios introduce un paradigma nuevo centrado en nuestra vida y en nuestro liderazgo de organizaciones y personas en ciertos principios que constituyen verdaderos nortes”. A partir de lo señalado por el autor, se puede afirmar que este modelo de liderazgo es una de las nuevas tendencias en la temática a estudiar.

Otro referente importante a destacar, el liderazgo transformador acerca del cual Bateman y Snell (2001:452), indican que un líder con esta característica es “Aquel que transforma una visión en realidad y motiva a la gente para trascender sus intereses personales por el bien del grupo”. Es relevante este concepto, ya que como se indicó en el planteamiento del problema, la realidad se hace cada vez más compleja y llena de incertidumbre, por lo que un líder que simplifique la misma y logre motivar a las personas en beneficio común resulta muy valioso.

Bases Teóricas

En el siguiente apartado, se hace una selección de las teorías que sustentan la presente investigación, para Palella y Martins (2006:67) “son el soporte principal del estudio parte de la investigación, es de gran importancia por cuanto permite ubicar, dentro de un contexto de ideas y planteamientos, el estudio que se aspira a realizar”. Estas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque bajo el cual se desarrolla la investigación, dirigido a explicar el problema planteado, y permiten desarrollar los aspectos conceptuales del tema objeto de estudio.

Liderazgo

Existen muchas visiones de liderazgo, tanto desde las diversas disciplinas que lo estudian como desde sus diferentes enfoques, Stogdill, (2004:34), señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". Uno de los principales autores a nivel de Recursos Humanos y Administración como lo es Chiavenato (2003:156), destaca que el "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Esto quiere decir que el líder no simplemente dirige, sino que influencia a través de la comunicación.

De igual modo, Sánchez y Pérez (2004:23), enfatizan que "El liderazgo es influencia en el comportamiento de personas o grupos, para alcanzar objetivos.". Aquellos jefes ubicados en la jerarquía del mando organizacional, tienen capacidad efectiva para intervenir en la conducta de sus subordinados, en cuanto pueden ordenar acciones en función del logro de los objetivos. En consecuencia, los jefes – en teoría- se ajustan a la idea de liderazgo; sin embargo, la idea puede ser incompleta y engañosa, porque son los seguidores y subordinados los que determinan efectivamente si alguien es líder o no; lo cual es esencial para la comprensión del liderazgo. En razón de lo anterior, afirmar que los jefes, supervisores, o gerentes son líderes por derecho de posición organizacional o de autoridad, sólo es verdad, si los subordinados los reconocen como líder y cooperan con él, en caso contrario, la afirmación es incorrecta.

En este estudio, se entenderá como liderazgo el proceso de dirigir, orientar, influir las actividades de trabajo, al logro de una o varias metas, es decir, es la habilidad que tiene el empleado en posición de autoridad para estar consciente de la realidad que le rodea para cohesionar al grupo de trabajadores hacia las metas propuestas, e incrementando un sentimiento de importancia y dignidad, promoviendo la creatividad, libertad, motivación y permitiendo a los colaboradores actuar en función de los objetivos propuestos.

El Líder

La dirección es una función primordial dentro de los procesos de trabajo de una organización, es por ello que la persona que va a dirigir o liderar, aparte de hacer que se cumplan las funciones de planificar y organizar, debe lograr que los miembros colaboradores, diferentes entre sí; se unan para alcanzar las metas y objetivos establecidos y obtener de cada uno de ellos su mejor desempeño. Es por ello que Bateman y Snell (2001:434) señala, “Un líder es alguien que influye sobre otros para alcanzar metas”. Por otra parte, los autores Robbins y Coulter (1996:573), consideran que “líderes aquellos que son capaces de influir en otros y que poseen autoridad gerencial”

De acuerdo a estos autores, el líder es aquella persona que tiene la capacidad de influir en las personas que lo siguen que tiene conocimientos y autoridad designada por el puesto que ostentan y que le permite aprovechar el desempeño de cada uno de los miembros de la organización, para que logren los resultados esperados.

Los Rasgos del Líder

Los rasgos son características propias que hacen posible distinguir una persona de otra y que de cierta forma son indicadores o moldeadores de la personalidad del ser humano y el desarrollo de sus actitudes. Tal y como lo señala Lussier (2002:33), “No hay una lista de rasgos aceptada por todos los estudiosos y que no todos los líderes eficaces poseen estos atributos”. Es por ello, que aun cuando se haga una síntesis de características generales que poseen o le son atribuibles a los líderes, éstos no se pueden considerar universales, ya que todos los seres humanos poseemos atributos diferentes el cual nos hace únicos y pueden variar dependiendo del caso. Sin embargo, este mismo autor recopila una serie o un conjunto de rasgos que cuentan con un sustento empírico sólido, el cual los clasifica basándose o apoyándose en el Modelo de las Cinco Grandes Dimensiones. Por consiguiente, se hace una interpretación de lo comentado por Lussier (Ob. Cit.; 2002:33), quien indica que estos rasgos se pueden clasificar en:

Dominio: Es uno de los dos principales rasgos de la dimensión emocional del modelo. Está referido a que el líder eficiente debe ser capaz de tener un autocontrol de sí mismo y además de poder tener la influencia necesaria para manejar todos los posibles escenarios que se le presenten en la vida.

Gran energía: Los líderes son perseverantes, luchadores y muy trabajadores para alcanzar sus metas trazadas. Son personas con mucho entusiasmo y muchas expectativas que logran influir a su grupo, resisten toda clase de presión y saben enfrentar toda clase de adversidad sin derrotarse a la misma. Además son grandes visionarios, tolerantes y tienen una gran capacidad creativa y tomar la iniciativa antes que los demás.

Confianza en sí mismo: Es un indicador eficaz de la seguridad interna del individuo sobre sus capacidades, sus decisiones, ideas, y fortalezas. Es por ello que un líder eficiente es capaz de influir sobre la confianza de sus seguidores el cual resulta de manera positiva para la consecución de metas, tareas y persistencia del individuo. Al tener confianza realista en sí mismo podrá ser mucho más efectivo en sus actividades así como también podrá lograr ganarse el respeto de sus compañeros de trabajo.

Locus de control: Esto significa que los líderes son conscientes de que son ellos mismo los que tienen las riendas de su camino y de su vida, sin dejársela a la suerte y que su actitudes se ven reflejados en el desempeño, es por ello que éstos asumen posiciones de responsabilidad sobre lo que son, su trabajo productivo y sus comportamientos dentro del contexto donde se estén.

Estabilidad: La estabilidad está asociada a la eficacia y el avance administrativo, es decir, en la capacidad de los líderes en mantener un equilibrio emocional profundamente lo que se ve reflejado en la confianza y seguridad de sí mismo, lo cual ayuda al crecimiento tanto personal como profesional.

Integridad: Cuando se habla de este rasgo, se está refiriendo a aquellos comportamientos guiados por valores como la honestidad y la ética, ya que esto resulta importante para el éxito en los negocios y las relaciones que mantenga el líder con sus seguidores ya que la capacidad de influir se basa precisamente en la integridad, es decir, en la confianza, respeto, etc. que

refleje y demuestre el líder hacia ellos de manera de poder obtener su respeto, lealtad y admiración.

Inteligencia: Se apunta a la capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica y con sentido lógico, darle solución a todos los problemas y tomar las decisiones más acertadas.

Flexibilidad: La flexibilidad está referida a la habilidad de ajustarse a los distintos escenarios o situaciones que se puedan presentar en ciertos casos, es por ello que los líderes eficientes deben mantenerse al tanto de todo lo que ocurre en su entorno a fin de estar siempre en condiciones de adecuarse a los mismos.

Sensibilidad hacia los demás: Ésta se refiere a la relación que mantiene el líder de considerar a sus seguidores como seres humanos o individuos que sienten, que padecen, que sufren, es decir, tener en cuenta que son personas sensibles a cualquier fenómeno ya sea natural o material que se le presente y que por tanto deben ser tratados con mucha atención sobre todo cuando los seguidores son quienes constituyen la herramienta fundamental con la que cuentan todos los líderes.

Cualidades del Líder

Se puede decir que las cualidades de un líder son las características distintivas que posee, para obtener el éxito o el fracaso en el alcance de una meta organizacional. Es por ello que Madrigal (2005:59), define: “Una cualidad es un atributo, característica o dimensión fundamental de las experiencias, que implica variación en especie y no en grado; es decir, una

variable no cuantitativa de la experiencia, que se fortalece a través de la enseñanza y el aprendizaje vivencial y teórico del líder”.

La importancia de las cualidades o los atributos es que determinan el comportamiento y la forma de actuar, que determinan las formas de dirigir o guiar a las personas en que influye. De acuerdo a lo expresado por esta autora, se deduce las siguientes cualidades o atribuciones:

- Obsesión • Emulación. • Futurismo y visión. • Individualismo • Autonomía.
- Congruencia • Integridad. • Mente abierta • Inteligencia emocional.
- Manejo de la palabra. • Trato o don de gente. • Representación.
- Desinterés por el poder. • Asertividad. • Determinación. • Entrega total.
- La fuerza motriz. • Dedicación. • Fe y esperanza. • Respeto. • Lazo afectivo.
- Cooperación. • Comunicación. • Corrección y evaluación. • Motivación.
- Manipulación. • Dar órdenes. • Disciplina. • El despido. • Hace lo imposible.
- Actitud. • Aptitud.

Habilidades del Líder

Sobre este punto Madrigal (2005:62), comenta que “el líder debe considerar las habilidades, destrezas, capacidad, técnica, desenvoltura, y experiencia que goza, además de desarrollar aquellas con debilidades ya que le permitirá dirigir un grupo de individuos”; ese es su gran compromiso.

Habilidad física: Se refiere a la fuerza física que ejerce un líder para poder realizar diferentes tareas como: resistencia, destreza y fuerza.

Habilidad intelectual: Son las aptitudes para el razonamiento, los números la memoria, la comprensión lectora, entre otras.

Habilidad conceptual: Representa como el líder tiene la capacidad de coordinar las cuatro funciones del proceso administrativo, planificar dirigir, controlar y organizar de acuerdo a las condiciones del ambiente externo e interno de la empresa.

Habilidad técnica: Es la utilización de los recursos de la organización para el desenvolvimiento de las tareas y afrontar problemas.

Habilidad interpersonal: Es la habilidad que ayuda a los líderes a relacionarse mejor con los individuos o guiarlos hacia el objetivo.

Habilidad social: Este tipo de habilidad se adquiere desde la niñez; es la principal característica del líder social es la interacción con sus semejantes, debido a que se aprende a convivir, superar los problemas que obtiene de su propio comportamiento; es decir, relacionarse socialmente con los demás.

Teorías de Liderazgo

Para que las organizaciones sean eficaces, requieren de liderazgo y gerencias sólidos. En el mundo dinámico actual se requiere que los líderes pongan en tela de juicio el estado de las cosas, creen visiones del futuro e inspiren a los miembros de las organizaciones para que las materialicen, también se necesitan gerentes que formen planes detallados, que formen estructuras organizacionales eficientes y supervisen las operaciones cotidianas. De acuerdo a lo señalado por Robbins (2004:216) "existen tres

métodos básicos para determinar que hace a un líder eficaz y que lo distingue de quienes no son líderes, las teorías de los rasgos y la teoría de la trayectoria a la meta”, entre las principales.

Teorías de los Rasgos

Teorías que consideran cualidades y características personales que distinguen a los líderes de los que no lo son analizando sus cualidades y características personales. Es decir rasgos como carisma, entusiasmo, energía, el comportamiento a la hora de enfrentar situaciones fuertes que permiten distinguir a los líderes eficaces de los ineficaces. Desde la década de 1930 se buscan atributos personales, sociales, físicos o intelectuales que distingan a los líderes de los demás.

Las teorías de los rasgos tienen al menos cuatro limitaciones. La primera es que no hay rasgos universales que pronostiquen el liderazgo en todas las situaciones, sino apenas en algunas. En segundo lugar, los rasgos predicen mejor el comportamiento en situaciones “débiles” que en las “fuertes”. Las situaciones fuertes son aquellas en las que hay normas firmes de conducta, grandes incentivos para manifestar ciertos comportamientos y expectativas claras sobre que conductas se apremian y se castigan. Estas situaciones les restan a los líderes oportunidades para expresar sus disposiciones innatas. Como las organizaciones más formales y las que tienen culturas solidas concuerdan con la descripción de las situaciones fuertes, es de creer que el poder de los rasgos para pronosticar el liderazgo en muchas organizaciones es limitado. En tercer lugar no hay resultados claros con los cuales separar causas de efectos. El hecho de que un individuo muestre los rasgos y otros los consideren un líder no significa que vaya a conseguir que su grupo logre

sus objetivos.

Teoría de la Trayectoria a la Meta

La esencia es que el trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a cumplir sus objetivos y darles la dirección y el apoyo que necesitan para asegurarse que sus metas sean compatibles con las metas u objetivos generales de la organización, de allí se deriva la convicción de que los líderes eficaces aclaran el trayecto hacia la consecución de las metas laborales. Hersey y Blanchard, citado por Arias (1999) plantean que:

El líder debe adoptar cuatro posibles estilos para ser efectivo, dependiendo del grado de madurez (habilidad y motivación) de sus colaboradores para efectuar una tarea específica. Una persona puede denotar un alto grado de madurez para una tarea pero bajo para otra. El líder debe efectuar un diagnóstico del grado de madurez de las personas en una tarea específica a fin de determinar el tipo de liderazgo efectivo a seguir, Los comportamientos del líder se expresan en relación con el tiempo y la atención dedicada a dos dimensiones: tarea y relación. Los cuatro estilos son: Ordenar, persuadir, participar y delegar (p. 205).

Teoría del Liderazgo Situacional

La teoría del liderazgo situacional sostiene que el liderazgo debe variar en función de las circunstancias y situaciones que se presenten. Este modelo tiene como uno de sus objetivos proporcionar el desarrollo de las personas afín de lograr la delegación. Incluso, según sus autores puede aplicarse en otras esferas: familia y escuela. Un mismo líder debe adoptar diversos estilos con la misma persona y, quizás, en el mismo día, debido a la complejidad de

las personas y a sus diversos comportamientos frente a diferentes situaciones, así como también la diversidad de actitudes en un grupo de personas a una misma situación.

Se debe tomar en cuenta factores como la personalidad del líder, la personalidad de los supervisores, las políticas de la empresa, la personalidad de los subordinados y colegas; y las necesidades de las actividades. La teoría situacional de Hersey y Blanchard (1999) también sostiene que la relación entre administrador y su subordinado pasa por cuatro etapas progresivas en las cuales el administrador aplica diferentes estilos de liderazgo teniendo en cuenta que las metas y conocimientos de los seguidores son importantes variables para determinar el estilo adecuado. En la primera etapa, el seguidor adopta una actitud negativa, evadiendo sus responsabilidades mostrándose incompetente e inseguro. En la segunda etapa, el seguidor se siente motivado, pero no tiene la disposición propia de realizar las tareas necesarias del puesto. En la tercera etapa el seguidor está dispuesto a realizar sus tareas, pero no se somete a las decisiones del líder. En la cuarta etapa el seguidor muestra actitud positiva en realizar su trabajo y cumplir con la tarea que se le ha asignado.

Las Nuevas Tendencias en el Liderazgo

Las características desde los años noventa y que continúan en el siglo XXI, de acuerdo con Gutiérrez (2008) es la del cambio permanente, en el que las organizaciones evolucionan, y por ser el liderazgo un elemento de la misma evolución éste también; con el pasar de los años, busca revitalizarse y desarrollarse. No obstante, el liderazgo, dejó de ser un concepto profesional gerencial aplicable a las organizaciones, para tomar un enfoque social en

donde la comunidad puede tomar participación activa ante un proceso de liderazgo, es por ello, que el liderazgo emergente nace desde la concepción de estas teorías y enfoques (s/p). En el caso de esta investigación, se tomará en cuenta una tendencia innovadora, como lo es el liderazgo basado en principios.

La Teoría del Liderazgo Transformador

Esta teoría de acuerdo a Bateman y Snell (2001:452), definen un líder transformador como “Aquel que transforma una visión en realidad y motiva a la gente para trascender sus intereses personales por el bien del grupo”. Conjuntamente este tipo de liderazgo hace uso del carisma, porque tienen más probabilidades de difundir la etapa visionaria y pasar a la acción con vista a transformar sus organizaciones.

Es por ello, que se puede decir que los líderes transformacionales pueden ser parecidos a los carismáticos, ya que se forman una visión y para respaldarla, influyen en los seguidores haciendo que experimenten emociones. Esta visión está compuesta por una serie de valores entre el líder y los seguidores con el propósito de tener una vinculación entre las necesidades de ambos. Los líderes transformacionales no se ubican en nivel jerárquico de las organizaciones sino que pueden derivar de distintas áreas funcionales de la misma.

Sin embargo, para Lussier (2002:364), comenta que “El liderazgo transformacional como forma de liderazgo que sirve para cambiar el statu quo, pues articula los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización para los

seguidores”. En otras palabras, el líder transformador cambia las cosas de lo que podría ser a lo que es; produce niveles de esfuerzo y desempeño del subordinado mediante un estado de equilibrio.

De igual forma, otros autores como Hellriegel; Slocum y Woudman (1999:345), argumentan que “Los líderes transformacionales se apoyan en sus fuentes de referencia y personales de poder para provocar sentimiento intensos y motivar a los empleados”. Asimismo, resaltan que la gran mayoría de estos líderes son aceptados por la influencia de sus transformaciones, toman en cuenta los valores e ideas de los partidarios, ya que dichos valores forman pautas para determinar los comportamientos y las decisiones, que le permitirán realizar ese proceso transformador en la organizaciones en el cual, los seguidores al sentirse identificados, las tareas no las toma como órdenes.

Además, otros estudiosos del tema como Bateman y Snell (2001:452), consideran que el liderazgo transformador posee las siguientes características:

Generación de entusiasmos: Estos líderes generan entusiasmo mediante tres formas, el carisma que los caracteriza, la atención individualizada, ya que delegan trabajos complicados, incrementan responsabilidades, mantiene amplias líneas de comunicación y sobre todo brindan la respectiva asesoría que le permite desarrollar al personal. Y por último, son intelectualmente estimulantes, ya que articulan las oportunidades, debilidades, oportunidades y fortalezas, para que sus partidarios tengan una percepción diferente ante los problemas.

Habilidades y estrategias: La principal estrategia de esta clase de líderes es que poseen una visión, es decir una meta, una agenda; esta visión se convierte en el mapa que le permite orientarse hacia los resultados para captar la atención de sus seguidores. Comunican su visión a través de símbolos, palabras, que se relacionan con la imagen final que es la meta. Causan confianza, porque son consistentes, confiables y persistentes, además de que se proyectan como un ente integral.

De igual forma, para Lussier (2002:365), adiciona a las características antes mencionadas, que los líderes transformacionales poseen ciertos atributos:

- Se conciben como agentes de cambio.
- Son visionarios y confían en su intuición.
- Corren riesgos, pero no de manera irresponsables.
- Son capaces de articular un conjunto de valores medulares que guían su comportamiento.
- Poseen capacidades cognoscitivas excepcionales y analizan las situaciones minuciosamente antes de actuar.
- Creen en la gente y muestran sensibilidad a sus necesidades.
- Son flexibles y están abiertos a aprender de la experiencia.

Por lo tanto, el liderazgo transformador se ha convertido en un recurso que sirve a las organizaciones, que accede analizar y propone métodos para hacer frente con éxito a los cambios.

El Liderazgo Basado en Principios

Los principios son un término de uso común en la cotidianidad, pero que a su vez reviste gran importancia. Cuando se hace referencia a estos, por lo general se involucran aspectos filosóficos y éticos que marcan pauta en las conductas de las personas o formas de hacer las cosas. El liderazgo no escapa a esta influencia, Covey (2005:48), señala que “el liderazgo centrado en principios introduce un paradigma nuevo centrado en nuestra vida y en nuestro liderazgo de organizaciones y personas en cierto principios que constituyen verdaderos nortes”.

Por consiguiente, esta teoría se fundamenta en los principios inviolables del ser humano; estos principios forman parte de la comunidad y constituyen las raíces de la familia, en la cual se destaca que la autovaloración de las personas y de sus semejantes, es la esencia de la condición del ser humano y es el fundamento para un liderazgo eficaz. Los principios son los que nos señalan el camino para alcanzar las metas y el hecho de saber cómo interpretarlos, permite no confundirse y perderse ante las situaciones de conflicto. Los principios al ser aplicados se cristalizan en hábitos que pueden transformar a los individuos, las relaciones y las organizaciones. Del mismo modo, Celis y Hernández (2000) detectan como factores fundamentales de un liderazgo centrado en principio a estos:

Seguridad: Es la identidad, la firmeza emocional, el sentido del valor propio, la autoestima y la fortaleza personal.

Guía: Se determina mediante la orientación, que proviene de patrones, criterios, principios adquiridos durante el desarrollo de la vida profesional y personal, que determinan la toma de decisiones y modos de actuar de los individuos.

Sabiduría: Es la comprensión de los conocimientos que se desarrollan con las actividades rutinarias del ser humano en donde, se contempla el juicio y la inteligencia, la sabiduría provoca en los individuos formas de pensar que puedan ser precisos o no, así como también nos incrementa el sentido de lo ideal y lo práctico de la realidad.

Poder: Personifica la capacidad de superar hábitos fuertemente arraigados y adoptar nuevos que pueden ser más eficaces. Es la fuerza de actuar, de asumir, responsabilidades, tener valor ante las situaciones problemáticas que se enfrentan tanto en las organizaciones como en las relaciones humanas (p. 249).

Estos cuatro factores en total armonía, crean una personalidad noble, íntegra, con un carácter en equilibrio que todo líder al frente de una organización debe transmitir. A continuación, Celis y Hernández (2000) denotan los aspectos básicos, para colocar en práctica el liderazgo centrado en principios, categorizados en cuatro niveles:

Confiabilidad en el nivel personal: Si los seguidores tienen confianza en su líder, es porque el líder tiene confianza en sí mismo y en su capacidad, de esto no ser así pues no confiarán en él. Esto conlleva a que la confiabilidad está en el carácter, el hecho de no tener carácter y capacidad se considera como una persona que no demuestra su sabiduría y decisiones.

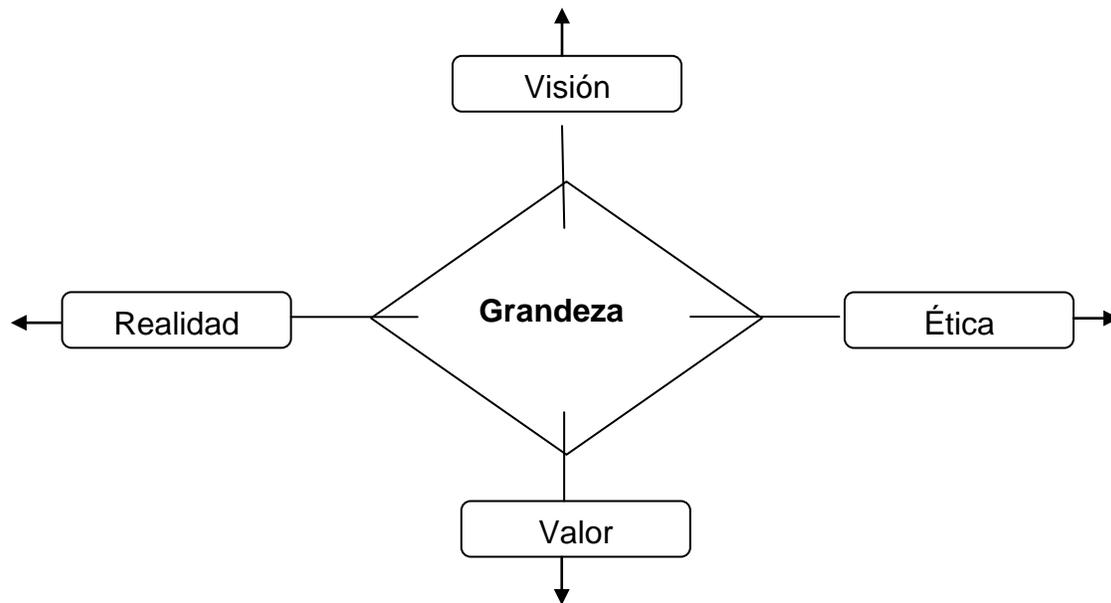
Confianza en el nivel interpersonal: La confianza se realiza a través de un acuerdo en donde ambas partes disfrutan de una comunicación clara, de empatía, de sinergia.

El facultar con poder a nivel gerencial: En este nivel se convierte el líder en el patrón a seguir, si desea una gestión eficaz, la gestión del líder también deberá serlo, esto origina que las personas tengan el poder de juzgar su propio trabajo.

El Alineamiento a nivel organizacional: Las organizaciones se mantienen alineadas, cuando los

líderes no pierden la percepción de los principios de la organización, en previo acuerdo con los seguidores. Esto al momento de dirigir provoca una cultura en torno a una visión común, lo cual permite que cada miembro realice su trabajo cuidadosamente, ya que existen un vínculo emocional, en donde las labores administrativas tendrán mayores alcances (p. 251).

Figura N° 1
El modelo del Diamante de Liderazgo.



Fuente: Koestenbaum (1999).

Este modelo representa un análisis maduro de la mentalidad de liderazgo transformada, es decir para la mentalidad de Liderazgo, importa la grandeza.

Según este modelo hay cuatro maneras principales de expresar la grandeza en pensamiento y en acción y de qué manera están comprometidas con el liderazgo:

- ✓ Visión. Un líder visionario siempre considera la perspectiva más amplia, puesto que tener visión significa pensar en grande y de manera original.
- ✓ Realidad. Un líder realista siempre responde a los hechos, porque el realismo significa no tener ilusiones.
- ✓ Ética. Un líder ético siempre es sensible a la gente, porque la ética significa servir.
- ✓ Valor. Un líder valiente siempre reclama el poder para iniciar, actuar y correr riesgos, porque el valor significa proceder con iniciativa sostenida.

Para el Filósofo Koestenbaum (1999) el liderazgo:

Significa, ante todo, grandeza. Es la forma de pensar eficientemente para las decisiones de alta calidad de liderazgo. Por esta razón, la grandeza se encuentra al centro del Diamante. El espacio que ocupa es el resultado de la activación simultánea de cuatro estilos fundamentalmente diferentes de pensamiento, o formas de grandeza: visión, realidad, ética y valor. (p.34)

Así que de acuerdo a lo mencionado las cuatro vértices del modelo del Diamante del Liderazgo representan las estrategias de Liderazgo o también llamadas dimensiones de liderazgo, cuanto mayor sea el espacio así creado, tanto mejor será el liderazgo. Si una sola estrategia se presenta de manera disfuncional, la amplitud del espacio en la mente del líder se contrae; así que todas las estrategias son necesarias en todas las circunstancias, aunque no en el mismo grado.

El Diamante de Liderazgo se distingue de otros métodos de liderazgo en que se basa en parte en la perspicacia y la sabiduría filosófica ya que la profundidad humana está el ingrediente clave del éxito, incluido el éxito en los negocios y en las profesiones. Llenar este vacío es una de las metas del modelo del Diamante de Liderazgo.

El diseño de este modelo se fundamenta en cuatro estrategias: visión, realidad o realismo, ética y valor, donde define a su vez los factores críticos del éxito. Por cuanto, haciendo referencia a este modelo, se puede destacar que Koestenbaum creador del mismo, fundamenta sus planteamientos sobre el liderazgo en la necesidad de lograr la grandeza interna, se refiere a las personas de calidad; por lo que expresa que el liderazgo es adoptar una forma de pensar y actuar nueva donde se brinde apoyo, se aplique la razón y la intuición.

Finalmente el modelo plantea que si un liderazgo no coloca en práctica la estrategia de la grandeza interna antes comentadas, se presentan problemas en la dirección de las organizaciones, lo que da como resultado el posible descuido de algunas de ellas. Es por ello, que tomando en cuenta estas consideraciones se puede decir que, un líder que posea estas herramientas o goce de estos elementos bajo un discurso congruente entre las palabras y las acciones, podrá distinguirse y alcanzar una ventaja competitiva; ya que la grandeza interna busca trascender en lo personal, mantener presente los principios, ser humilde, ser auténtico, ser enfático, ser de mente abierta.

Filosofía Organizacional

Dentro de cualquier organización existen “modos” determinados de abordar situaciones comunes, básicamente son las características regentes en las empresas acerca de cómo hacer las cosas. El concepto de filosofía organizacional ha sido tratado por muchos autores, pero para fines prácticos de esta investigación se tomará en cuenta la definición que aportan Mintzberg, y Quinn (2003) al expresar que:

La filosofía organizacional identifica *la forma de ser* de una empresa, también se habla que la cultura de la empresa tiene que ver con los principios y valores organizacionales, todo ello es tanto como decir que es *la visión compartida* de una organización (p. 85)

De acuerdo a lo anterior, existen en la filosofía organizacional elementos como la cultura de la misma, conformada a su vez por principios y valores. También, Páez (2004) aporta otra definición al mencionar que:

Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización (p.74)

La filosofía organizacional decanta en una cultura, una forma de hacer las cosas, dentro de toda empresa puede identificarse una cultura aparente, como lo es la establecida por la empresa, así como también una cultura subyacente, que es aquella que se ajusta a la realidad pero no termina en casi todos los casos por ser totalmente apegada a los preceptos formales de la organización, esto ocurre porque las mismas están conformadas por personas, y en la interacción con motivos de trabajo es inevitable que

influyan y modifiquen – positiva o negativamente – la identidad original que pretende la empresa.

Uno de los aspectos que más influye en estas modificaciones es el liderazgo existente en las organizaciones, en la mayoría de los casos influye en el comportamiento de las personas a nivel grupal e individual, lo que evidentemente tiene repercusión en lo que hacen y como lo hacen los liderados, en este sentido los líderes son piedra angular del alineamiento del personal con la filosofía organizacional. Sin embargo, esto no se construye de la nada, es necesario que se den algunas condiciones a partir de la voluntad directiva de una organización, tal como lo refieren Mintzberg, y Quinn (2003):

Para tener una filosofía organizacional sólida es necesario:

Aprender a trabajar en equipo, Es un punto muy importante porque como dice una frase que es de dominio público: "Varias cabezas piensan mejor que una", el resultado que se puede obtener puede ser mucho mejor que el que se podría obtener de forma individual.

Retribuir según los resultados. Muchos empresarios ven con tanta facilidad el recortar su personal y los gastos, sólo con el único fin de maximizar sus ganancias, pero tenemos que visualizar el fin social, no sólo ver a los empleados como cantidades de dinero o ganancias, sino como personas que valen y que forman parte importante de la empresa. (p. 104).

Especialmente el trabajo en equipo mencionado, es precisamente donde el liderazgo es preponderante y esencial para que los trabajadores practiquen los principios derivados a partir de la filosofía organizacional, todo

esto bajo la guía de líderes con ética, y que compartan para su expansión hacia sus liderados los elementos contemplados en dichos preceptos.

Misión Organizacional

Todo organismo intrínsecamente se dice que tiene una misión, en cuanto a las organizaciones estas establecen que son y a que se dedican mediante un enunciado que por lo general es corto, pero significativo. Mintzberg, y Quinn (2003:118) indican que “la misión describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser”, por tanto, la declaración de misión tiene efectos en toda la organización, tal como lo refiere Páez (2004):

La declaración de la Misión determina claramente el futuro de la organización y establece las bases para la toma de decisiones en la misma. La misión, por tanto, servirá para identificar a la empresa con sus clientes y con su comunidad, de forma que lo que hace sea algo que la distinga de las demás (p. 81).

Se puede decir entonces que la misión es un aspecto esencial, y que es un cuerpo casi dogmático de las organizaciones, en el cual toman criterios básicos que se traducen en las prácticas del día a día, por esto es que los líderes deben conocer adecuadamente la misma para así estar alineados y ejecutar sus funciones de acuerdo a lo esperado, además de influir para que el resto de los trabajadores efectivamente asuman la misión como el deber ser y se traduzca en sus acciones cotidianas.

Visión Organizacional

La Visión es el resultado de los sueños en acción, Páez (2004:144) en las empresas, la Visión es el sueño de la alta administración, visualizando la

posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos 5, 10 o 15 años”. Se centra en los fines y no en los medios, lo cual indica que lo importante es el punto a donde se quiera llegar, no como llegar ahí. La visión es una determinación de un punto a alcanzar, Mintzberg, y Quinn (2003) señalan que:

La Visión debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozcan cuál será su contribución al logro de esta visión. Además, deberá transmitir fuerza y profunda inspiración a la organización ya que de ésta dependerá el éxito. Deberá ser desafiante y justificar el esfuerzo (p. 130).

Valores Organizacionales

En las organizaciones existen valores y principios que forman parte del acuerdo constitutivo de las mismas, estas capacidades influyen tanto en el desarrollo humano de sus integrantes como también en el crecimiento de la organización, los valores son un marco de referencia que no se pueden dejar de lado a la hora de tomar decisiones técnicas cuya racionalidad es necesariamente limitada. Los directivos además de los propósitos de la organización deben aceptar que los juicios de valor no son factores colaterales o marginales, sino partes constitutivas de sus procesos decisorios los valores precisan los comportamientos que deben caracterizar a los miembros de la organización, ya que las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación de conocimiento y su expresión.

Tal como indica Quigley (1996:16) los valores organizacionales son “pautas mediante las cuales una corporación exhorta a sus miembros a tener comportamientos conscientes con su sentido de orden, seguridad y desarrollo” estos son la esencia de la filosofía que la empresa tiene para alcanzar el éxito. Según Ruiz, Guzmán y De la Rosa (2009)

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable; asimismo, el colectivo organizacional podrá tomar decisiones considerando la escala de valores del individuo. (p.59)

Los valores organizacionales deben ser un pensamiento universal que resalte la importancia de esparcir en los trabajadores una fuente de inspiración para el trabajo y por tanto son los líderes de la organización los encargados de motivar al personal a seguir esta filosofía. Es por esta razón que Deal y Kennedy citados por Etkin (2007) afirman:

Como los valores organizacionales pueden tener una poderosa influencia en lo que hacen las personas, creemos que debe interesar mucho a los gerentes (...) en nuestro trabajo y en nuestros estudios encontramos que las compañías que tienen éxito ponen mucho énfasis en los valores. (p.356)

Esto tiene relación con lo que alega Newstrom (1985: 321) quien considera que “Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos a un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma”. Se puede decir que para ambos autores uno de los ingredientes básicos para alcanzar el éxito es

precisamente la influencia positiva que los valores puedan generar dentro de la empresa ya que estos indican lo que es importante para todos los implicados y los que le dan vida a la organización, como se debe actuar, cuales son las prioridades y así otros parámetros más que son útiles para el logro de objetivos.

Deal y Kennedy (1985:21), realizan un importante aporte al estudio de los valores organizacionales cuando mencionan que estos “proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario, por lo cual actúan como un sistema informal de control que indica a los empleados lo que se espera de ellos”. Por lo tanto hablar de valor organizacional significa que este debe formar parte de las estrategias de una cultura orientada a la excelencia.

Políticas

Las políticas son guías que orientan la acción, criterios o lineamientos generales a observar en el proceso de toma de decisiones, y que facilitan el logro de objetivos. De acuerdo a lo que señala Cohen (1985):

Una política es una guía para la toma de decisiones, o una guía para la acción. Por tanto un empleado puede no ajustarse a la política de la empresa siempre y cuando esté en condiciones de justificar su modo de actuar. (p.14)

Las Normas

En general, todos los ámbitos de la vida humana tienen una serie de reglas que rigen la conducta permitida y la no deseada, a lo que comúnmente se le conoce como normas. Cohen (1985) menciona que:

Las normas son instrucciones referidas a cómo actuar o adoptar decisiones en determinadas circunstancias. Se diferencian de las políticas en que los empleados, normalmente, no deben hacer uso de su libre albedrío. La transgresión de una norma conlleva por regla general una penalización, cuyo grado de severidad está en proporción directa con la importancia de la norma. (p. 14)

Es decir, que las normas son una serie de pautas o reglas a las que se ajustan las conductas de los individuos, regulan el comportamiento social.

La ética

En el campo de la conducta del hombre en sociedad han surgido términos que pueden ser estudiados a partir de su significado etimológico. La ética se deriva de Ethos, siendo esta una palabra griega que se cree fue usada por primera vez por el poeta Homero, quien entendía por Ethos “lugar habitado por hombres y animales”, según Escobar (1998:22) “significa costumbre y, por ello, la ética se ha definido con frecuencia como la doctrina de las costumbres”. Una de las concepciones de Ethos que han sido mayormente difundida es la expresada por Aristóteles, según quien “Ethos significa temperamento, carácter, hábito, modo de ser”, razón por la cual de acuerdo con el significado etimológico, ética sería una teoría o un tratado de los hábitos y las costumbres.

Ahora bien, se puede entender que lo ético debe referirse a lo más idóneo o adecuado, según lo que impone un grupo o sociedad, de acuerdo con el sentido que ha tomado después la palabra. De allí que hablar de ética implique casi siempre hablar de “moral y obligaciones” así lo expresa Diccionario de la Real Academia Española (2001:925); definiendo el término como “lo que es bueno, lo correcto, relacionándolo a su vez con normas”.

El concepto ética en este trabajo se presenta desde el punto de vista de lo que establece Escobar (1998:52) “el conocimiento de lo que está bien y de lo que está mal en la conducta humana”. A diario se enjuicia moralmente un acto y se afirma que es o no es ético, o sea bueno o malo, si este acto está a favor o en contra de la naturaleza y dignidad del ser humano. A partir de esta premisa, surge una serie de elementos guía tanto para la actuación como para el juicio moral, como lo son los principios.

Igualmente Escobar (1998:23) señala que la ética “es una disciplina filosófica que estudia el comportamiento moral del hombre en sociedad”, enfocándose en una definición orientada hacia los individuos. En cuanto a la concepción de ética orientada como teoría de hábito y costumbre, de donde surgen los principios, se tiene que Escobar (1998:23) señala que “la ética comprende, ante todo, las disposiciones del hombre en la vida, su carácter, sus costumbres y naturalmente también lo moral”. Estas costumbres y disposiciones al estabilizarse en el tiempo y caracterizarse, adquirieron el nombre de principios.

Los Principios

Los principios son en la cotidianidad nombrados a diario, y forman parte del argot moral y de enjuiciamiento del comportamiento humano. Ahora bien, desde el punto de vista teórico representan según López (2007:3) “los principios funcionan, por así decirlo, como la base que posibilita un acuerdo entre agentes, sobre todo si éstos mantienen distintos puntos de vista”. Esto sucede ya que como elemento de profundización teórica los principios no son aceptados por los estudiosos como un tema de discusión, pero en la finalidad práctica para la resolución de conflictos entre posiciones y lograr acuerdos de convivencia que permitan la interacción entre las personas.

Sin embargo, los principios tienen una gran utilidad pues determina en el sentido práctico de la vida, lo que está a bien y lo que está mal, es decir, es la aplicación habitual de la ética, sin tener que recurrir a grandes debates filosóficos. Por tanto, López (2007) explica que los principios:

Son la expresión de los compromisos básicos que los agentes podrían asumir, sin verse obligados a renunciar a sus propios puntos de vista. Los principios marcan una línea clara que nadie debería rebasar, sean cuales sean las circunstancias particulares, las creencias personales, los objetivos a defender o a cumplir (p. 5).

Los principios entonces se convierten en la ética traducida en reglas y normas de comportamiento, tanto a nivel individual como grupal, no sólo en los resultados que puede producir un grupo, sino en la interacción misma entre sus conformantes, que en realidad tiene mayor importancia ya que determina la calidad de las relaciones que se establecen en el grupo, siendo

un reflejo evidente de estas las metas y objetivos alcanzados, especialmente en el aspecto laboral.

Si bien los principios son una expresión práctica, no pueden definirse, establecerse y adoptarse de manera clara y específica. López (2007:6) explica lo mencionado indicando que “los principios crean un marco bien definido, aunque es también un marco flexible. Existen además varios principios, pudiendo presentarse algún conflicto entre éstos, siendo necesario deliberar y sopesar las razones para preferir uno ante otro”. De acuerdo con lo anterior, cada persona o grupo puede construir sus principios de acuerdo con sus características y necesidades, además de discriminar ante las disyuntivas de conflictos entre principios. Esto también significa que los principios no son absolutos, sino que pueden aplicarse en niveles diferentes, según sea el acuerdo y la voluntad de quien o quienes los acepten. Es importante también delimitar y definir los principios que se estudian en la investigación, para esto López (2007) indica que:

Los principios asociados al fenómeno de liderazgo, son esencialmente la honestidad, el respeto, la solidaridad, la libertad, la equidad, la integridad, la humildad y la justicia. A partir de estos pueden derivarse otros, pero estos pueden ser considerados como la matriz de principios de alguien que desee guiar o dirigir a un grupo de personas (p.8)

Por ser considerados como la base de principios para el liderazgo, los mencionados anteriormente han sido desarrollados a continuación para tener una visión coherente, cercana y completa del significado de cada uno de los principios mencionados.

Integridad

La reunión de una serie de virtudes o principios es lo que se conoce como integridad, más profundamente Carrillo (1999:1) expresa que es la “capacidad de obrar con rectitud y con probidad”. Por tanto, la rectitud implica hacer lo correcto, al igual que la probidad, pudiera decirse entonces que este principio va vinculado con el juicio valorativo en las acciones de cada líder. Del mismo modo Carrillo (1999) determina que:

Si queremos que la Integridad sea una práctica permanente, debemos retomar los valores que recibimos desde nuestra infancia, con la educación de nuestros padres maestros que siempre nos inculcaron toda su experiencia, todo el conjunto de normas morales y éticas, con la finalidad de establecer diferencias entre lo bueno y lo malo, de enriquecer día a día nuestra personalidad y ser honestos en todos nuestros actos, para brindar nuestra colaboración adecuada en el trabajo, ya sea como líderes o como seguidores. (p. 8)

De acuerdo a lo anterior, la integridad necesita una continuidad para considerarse como tal, de tal manera que es precisamente la práctica quien permite identificar la misma, haciéndose necesaria tanto por parte de los líderes como de los liderados.

Justicia

Existe un principio que rige en casi todos los ámbitos de la existencia, como lo es la justicia- apartando las conceptualizaciones del derecho y disciplinas jurídicas, Linares (1998:1) explica que “la justicia es la armonía o

equilibrio de la prudencia, fortaleza y templanza”. Ser prudente implica no juzgar a priori, la fortaleza se refiere a una posición vehemente en defensa de los principios, y la templanza el comedimiento de todo ser en sus acciones. Por todo lo anterior, la justicia no es un principio sencillo de ejercer desde el liderazgo, sino que es una confluencia de características que deben ser equilibradas en función de la armonía.

También, Linares (1998:9) expresa que “en la aplicación de la justicia concurren otros valores, entre los cuales destacan: La igualdad, la imparcialidad, la fortaleza, la honestidad, la libertad, la equidad, la seguridad, el bien común, entre otros.” De acuerdo a lo anterior se puede decir entonces que la justicia es un principio de aplicación conjunta, y que en el ejercicio para cualquier líder es complejo y depende de muchos aspectos en la formación ética de este.

Honestidad

La honestidad suele ser mencionada en función de los individuos que se abstienen de realizar actos dolosos y decir la verdad, sin embargo Casas (2000:68) menciona que “una persona honesta es aquella que expresa su forma de pensar y esta es congruente con sus actuaciones sin aparentar conductas para verse bien ante los demás”. Consiste en darse a conocer tal cual es, ser honesto es ser una persona íntegra lo que garantiza confianza, seguridad, respaldo y confianza. A tal efecto Casas (2000) enumera las características propias de una persona honesta:

Es siempre sincero en su comportamiento, palabras y afectos.
Cumple con sus compromisos y obligaciones al pie de la letra, sin trampas, engaños o retrasos voluntarios.

Evita la murmuración y la crítica que afectan negativamente a las personalidad de los demás.
Guarda discreción y seriedad ante las confidencias personales y secretos profesionales.
Tener especial cuidado en el manejo de los bienes económicos y materiales (p. 69)

En virtud de las características expuestas el valor de la honestidad es una de las cualidades que más le gustaría poseer a cualquier individuo para el logro de su perfeccionamiento ya que se traduce en la confiabilidad y armonía que genera hacia el entorno garantizando confianza, y credibilidad en las personas con las que interactúa.

Equidad

Otro de los principios clave a nivel general y en el entorno laboral, es la equidad. Arrupe (2002:25) manifiesta que “el concepto de equidad queda naturalmente implicado con el de justicia que connota igualdad y equilibrio, (lograr el equilibrio de la balanza requiere contemplar las diferencias de peso en los platillos para distribuir adecuadamente el mismo)”. Por tanto, se puede decir que la equidad refiere a no precisamente un trato igualitario, sino a reconocer las diferencias y en base a ellas, distribuir las responsabilidades según sea el caso, en tal sentido Arrupe (2002:28) indica que “equidad remite desde la igualdad a la consideración de la especificidad, de la diferencia”.

En el entorno laboral es muy útiles, porque a partir de la identificación de diferencias y en particular las áreas donde se destaca cada individuo, los líderes pueden asignar las responsabilidades que si bien no necesariamente deben ser iguales, a partir de la especificidad de las diferencias, si debe ser

equitativa (no se puede dar responsabilidades a un miembro de un grupo de trabajo para las cuales no esté capacitado). Por este motivo, la equidad en el trabajo es un principio – hasta desde el punto de vista teórico - complejo, pero que los líderes deben saber administrar.

Respeto

El valor del respeto constituye la base principal para el desarrollo de las relaciones del individuo con su medio. Ser respetuoso y tolerante implica de acuerdo con Covey (2005:94) lo siguiente: a) Cumplir con las leyes y reglamentos establecidos; b) Valorar, apreciar y reconocer las cualidades de los demás, c) Aceptar a los demás indiferentemente de que sus ideas, creencias, actitudes y vivencias sean distintas a las nuestras.

El respeto es la base de la paz, la problemática social que ha existido a través de los años y que es aun existente proviene del conflicto que se genera entre individuos que tienen discrepancia sobre algún tema ya sea político, religioso, económico, etc. Se trata de aceptar a los demás tal cual son sin tratar de imponer lo que se tiene o parece una cultura correcta reconociendo el hecho de que las personas se desenvuelven en una sociedad con una pluralidad de ideas muy amplia por lo que aunque no se comparta una u otra postura debe tolerarse en favor del desarrollo integral de las relaciones.

Libertad

El término libertad es utilizado en diversos ámbitos de la vida cotidiana, es además un aspecto filosófico que parece no tener una claridad práctica.

En una definición amplia, Naumann (1999:3) indica que “en libertad vive el que puede actuar ilimitado, sin la necesidad de tomar en cuenta los obstáculos que otras personas le colocan en su camino”, sin embargo la sociedad impone límites a partir del respeto a los demás, los obstáculos que menciona el autor son ciertamente limitaciones, pero el fundamento esencial es que los demás tengan las mismas posibilidades de acción. Para aclarar este punto, Neumann (1999) continúa explicando que:

Esta libertad únicamente es aceptable y razonable si toma en cuenta los propios principios. Por esta razón la libertad para una persona liberal termina justo donde empieza la libertad de los demás. Se necesita, así, de una definición precisa de este espacio de libertad que le corresponde a cada uno (p. 3).

De acuerdo a lo planteado, el límite de la libertad de un individuo es la del otro. En el ámbito laboral la libertad tiene que ver con que a pesar de estar en una relación de dependencia (en la mayoría de los casos) se puede ejercer la libertad en la manera de actuar dentro del marco normativo establecido, y del cumplimiento de las funciones laborales. Además, el criterio profesional es algo que enriquece el trabajo, la oportunidad de plantear con libertad las ideas u opiniones cerca de determinadas situaciones en el trabajo puede influir positivamente, por supuesto si tales opiniones e ideas son encausadas y manejadas de forma adecuada por los líderes respectivos.

La libertad en el trabajo, con todas las connotaciones mencionadas anteriormente, se hace necesaria para un clima laboral favorable, además que mediante las ideas de los colaboradores de los grupos de trabajo se

puede enriquecer la actividad, mediante críticas constructivas para mejorar los procesos y métodos de trabajo, así como el afrontamiento de situaciones no ideales para subsanar diferencias y llegar a acuerdos que conduzcan a una armonía en el ambiente de trabajo.

Humildad

La humildad es un principio ligado con la religión Católica – Cristiana, comúnmente se hace la similitud de la humildad con la pobreza, sin embargo esta relación no existe, la humildad trata más bien de la capacidad de autoconocimiento completo, tanto de virtudes y fortalezas como de defectos y debilidades; Buela (2012:2) expresa que “la humildad nos permite reconocer tanto las debilidades como las capacidades y obrar de acuerdo a ambas”. Eso implica conocer las limitaciones internas, capacidades y temores; cuando un líder trata de aparentar que sabe todo o puede hacerlo todo, comete un gran error puesto que con la humildad puede conseguir la admiración de los liderados, asumiendo sus debilidades, de esta forma estos últimos pueden identificarse en el mismo nivel humano que el líder. Buela (2012) menciona que:

La humildad es una de esas virtudes que parecen desaparecer del universo del hombre de nuestros días en la medida en que se ha entronizado el individualismo y su secuela de egoísmo, subjetivismo, narcisismo y relativismo productos de la concepción liberal del hombre, el mundo y sus problemas. (p. 1)

En la cita anterior pueden identificarse los anti – principios que operan en contra de la humildad, y como ésta se ha convertido en un aspecto raro en la personalidad de los individuos, sin embargo es un elemento personal que

cualquier líder debe tratar de cultivar, pues le permite crecer al reconocer sus debilidades y combatirlas, y servir de ejemplo a sus seguidores.

Solidaridad

En relación a la solidaridad, este es un concepto abstracto que en principio fue manejado desde la religión Católica y el Cristianismo, ser solidario significa condolerse y ayudar a los “hermanos” en desgracia o en situaciones de enfermedad o desdicha. En la actualidad, los organismos internacionales tales como la Organización de las Naciones Unidas, han logrado una transformación hacia el humanismo que incluye la solidaridad como un aspecto fundamental en la convivencia de las personas, este proceso si bien no se ha extendido uniformemente a todo el mundo, en Latinoamérica se ha desarrollado con conciencia y aceptación, especialmente por lo extendido del Cristianismo en este lado del planeta. Para abordar una definición más cercana Amengual (2003:137) menciona además que “la tesis fundamental del solidarismo es la vinculación recíproca tanto entre individuos como entre la sociedad y los individuos”.

Continuando con lo anterior, la reciprocidad debe entenderse como una relación donde se ve reflejado a una persona en la otra, siendo empática hacia las situaciones que pudiesen ocurrirle. Amengual (2003:136) menciona que “la solidaridad expresa al mismo tiempo dos cosas: 1) la unión o vinculación entre las personas y 2) la responsabilidad recíproca individual respecto de cada uno y de todos en conjunto.” La solidaridad es propia de los seres humanos, va más allá de una simple idea de conservación de la especie y tiene que ver con el bienestar colectivo pero desde una perspectiva individual, se trata de construir un bienestar donde los individuos ayuden a

través de sus fortalezas a los que tienen debilidades en las mismas, entendiendo que si se practica por una mayoría importante todos saldrán beneficiados elevando el nivel de bienestar económico, social, espiritual de cada persona.

Para sustentar lo anterior, Amengual (2003:136) manifiesta que la solidaridad forma “una especie de característica antropológica-social que la convierte en la base de la vida social, porque supera la división del género humano en naciones, familias y propiedades, restableciendo la unión entre los hombres.” De tal modo que desde el punto de vista antropológico, puede considerarse como una característica social, es decir, presente en los grupos de personas. Es por esta razón que desde el punto de vista laboral la solidaridad se convierte en un aspecto relevante entre compañeros de trabajo, sin tomar en cuenta el nivel jerárquico formal, la solidaridad implica a todos desde un mismo nivel, el humano. Por este motivo, el liderazgo sin este principio no se considera como una alternativa, es imperativa la existencia de la solidaridad en los líderes a todo nivel, en especial en el trabajo, ya que es esta una de las actividades más practicadas por el ser humano.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

A continuación se establece el tipo de estudio utilizado, ya que es de vital importancia conocer a ciencia cierta donde está ubicado el tema en cuestión y de esta manera implementar las distintas herramientas que conducirán a las respuesta de las interrogantes.

Diseño de la investigación

De acuerdo a los objetivos y naturaleza de este trabajo, el enfoque del estudio se enmarcó dentro de una investigación no experimental, ya que según Hernández (1998:87), “el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables”.

Estos diseños incluyen también aquellos estudios dónde solo se selecciona una muestra de individuos con el objeto de describir, explicar o predecir, a partir de ellos, el comportamiento de la población propiamente dicha. Por tanto, esta investigación tiene un diseño no experimental ya que las investigadoras no poseen control sobre las variables, se estudia un fenómeno social como lo es el liderazgo, que no es posible controlar desde ningún punto de vista.

Tipo de Investigación

La investigación reúne las características de un estudio de campo, la Universidad Pedagógica Experimental en su manual de tesis de grado, de especialización, maestrías y tesis doctorales (2001) define este tipo de investigación como:

La investigación sistemática de problemas en la realidad, con propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 5).

De tal modo que al recabar datos acerca de la situación actual de liderazgo en la empresa objeto de estudio, se está accediendo a información primaria de la realidad, por lo que se cataloga como un estudio de campo.

Nivel de investigación

También se clasifica esta investigación como un estudio descriptivo, ya que este ocurre cuando el investigador describe como ocurre el fenómeno y el comportamiento de la variable o de un grupo de ellas según lo que expresa Hernández (1998), que analiza las características de los estudios descriptivos, las cuales son:

Describir situaciones y eventos, es decir cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, desde el punto de vista científico describir es medir. Esto es, en un

estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así válgase la redundancia describir lo que se investiga (p. 60).

Estrategia Metodológica

La estrategia metodológica comprende la identificación de los criterios observables de aquello que se está estudiando, para tal fin es necesario, operacionalizar los objetivos específicos con el fin de reducir la abstracción hasta llegar a los indicadores los cuales nos permitirán alcanzar el objetivo general, la estrategia metodológica utilizada para la operacionalización y la cual permitió aclarar el procedimiento a realizar fue el Cuadro Técnico Metodológico (Ver Cuadro N° 1) según Hurtado y Toro (2007:88) este busca “la descomposición de los objetivos o de las hipótesis de investigación en unidades de contenido más precisas que el enunciado general que los define.”

Luego del procedimiento mencionado, se identifican las dimensiones que los objetivos poseen y se determinan los indicadores e ítems para obtener los insumos del instrumento que se aplicará. Cabe destacar que solamente se operacionalizan los dos primeros objetivos específicos, ya que a partir de la información recabada con el cumplimiento de los dos primeros, se podrán alcanzar los dos siguientes.

Culminado el procedimiento de operacionalización, se realizó el diseño de los instrumentos de recolección de datos. Se realizó una validación del contenido de los mismos mediante la revisión de expertos, quienes realizaron observaciones y se modificaron los instrumentos. Luego de culminado el

proceso de validación, se procedió a recabar los datos desde la realidad objeto de estudio.

A partir de la recolección de la información, se procedió a tabular y a procesar los mismos, de forma estadística mediante gráficos de barras, a partir de los cuales se realizaron los análisis pertinentes con cada indicador identificado en el Cuadro Técnico Metodológico. Con estos análisis, se procedió a relacionarlos e integrar los mismos para generar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Cuadro N° 1. Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo Específico	Dimensión o Factor	Definición	Indicador	Ítems	Sub ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Identificar características de los elementos de la filosofía organizacional presentes en el área de servicio de atención al cliente (SAC) de una empresa del Estado Carabobo	Filosofía Organizacional	Son los valores organizacionales, todo ello es tanto como decir que es <i>la misión y visión compartida</i> de una organización	1. Identidad Empresarial 2. Normas Formales Establecidas	1.1 Misión 1.2 Visión 1.3 Valores 2.1 Políticas 2.2 Normas	1.1.1. Conocimiento de la misión por los trabajadores 1.1.2. Alineación del liderazgo con respecto a la misión 1.2.1. Conocimiento de la visión por los trabajadores 1.2.2. Alineación del liderazgo con respecto a la visión 1.3.1. Conocimiento de los valores 2.1. 1. Conocimiento de las políticas por los trabajadores 2.1.2. Conocimiento de las políticas por los supervisores 2.2.1. Conocimiento de las normas por los trabajadores 2.2.2. Conocimiento de las normas por los supervisores	64 trabajadores de la empresa	Encuesta (Cuestionario)
Identificar los principios presentes en el liderazgo de los supervisores del área de servicio de atención al cliente (SAC) en una empresa del sector servicios estado Carabobo.	Principios	Según López (2007:3) "los principios funcionan, por así decirlo, como la base que posibilita un acuerdo entre agentes, sobre todo si éstos mantienen distintos puntos de vista".	2. Principios	3.1 Integridad 3.2 Justicia 3.3 Honestidad 3.4 Equidad	3.1.1. Rectitud 3.1.2. Intachabilidad 3.1.3. Admiración 3.1.4. Amabilidad y Cordialidad 3.2.1. Igualdad 3.2.2. Imparcialidad 3.2.3. Ecuanimidad 3.2.4. Equilibrio 3.2.5. Racionalidad 3.3.1. Sinceridad 3.3.2. Comportamiento honesto 3.4.1. Trato equitativo 3.4.2. Neutralidad	64 trabajadores de la empresa Supervisores de Servicio de atención al cliente	Encuesta (Cuestionario) Entrevista (Guión de entrevista)

Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013)

**Cuadro N° 1. Cuadro Técnico Metodológico
(Continuación)**

Objetivo Específico	Dimensión o Factor	Definición	Indicador	Ítems	Sub ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Identificar los principios presentes en el liderazgo de los supervisores del área de servicio de atención al cliente (SAC) en una empresa del sector servicios estado Carabobo.	Principios	Según López (2007:3) “los principios funcionan, por así decirlo, como la base que posibilita un acuerdo entre agentes, sobre todo si éstos mantienen distintos puntos de vista”.	1. Principios	3.5 Respeto mutuo 3.6 Libertad 3.7 Humildad 3.8 Solidaridad	3.5.1. Respeto hacia los trabajadores 3.5.2. Estímulo hacia el respeto mutuo 3.6.1. Sensación de libertad para expresarse de los trabajadores en la organización 3.6.2. Permisividad de expresión por los supervisores 3.7.1. Reconocimiento de las debilidades 3.7.2. Disposición de las cualidades y capacidades para el bien común 3.8.1. Apoyo personal y familiar 3.8.2. Trato digno	64 trabajadores de la empresa	Encuesta (Cuestionario) Entrevista (Guión de entrevista)

Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013)

Población y Muestra

Al realizar una investigación es importante definir la población y muestra, los cuales son los elementos a los que se le aplicaran las técnicas e instrumentos de recolección de datos. La población o universo según, Hurtado y Toro (2007:91) “se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades (personas, instituciones, o cosas) que se van a estudiar” es decir, la población se refiere al conjunto total de individuos o elementos de los cuales se pretende indagar y que poseen características comunes observables que se desean conocer para poder llevar a cabo la investigación.

En tal sentido, la población para este estudio comprende 197 trabajadores que laboran en el área de servicio de atención al cliente (SAC) y se desglosan de la siguiente manera:

Tabla N° 1. Distribución de la Población

Cargo	Cant.
Supervisor	4
Auditor	7
Apoyo SAC	4
Verificador de Flota	4
Entregador	62
Ayudantes de Flota	116
TOTAL	197

Fuente: Departamento de Gestión de Gente de la empresa objeto de estudio (2012)

Referente a la muestra como señalan Hurtado y Toro (2007:92) “es el conjunto de elementos representativos de una población, con los cuales se trabajara realmente en el proceso de la investigación”. En sí la muestra es un subgrupo representativo seleccionado por el investigador donde cuyo estudio da paso a que se deriven características de toda la población en general.

Para efectos de la investigación la muestra se tomó de acuerdo al Formulario de la Cátedra de Estadística de la Escuela de Relaciones Industriales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Datos:

Z= 1,96 Coeficiente de confianza

E= 10% / 100 = 0,1

P= 0,5 Probabilidad de éxito

Q=0,5 Probabilidad de fracaso

N= 197 Población

M=? Muestra

$$M = \frac{Z^2}{\frac{E^2}{P \cdot Q} + \frac{Z^2}{N}}$$

$$\frac{E^2}{P \cdot Q} + \frac{Z^2}{N}$$

$$M = \frac{(1,96)^2}{\frac{(0,1)^2}{(0,5) \cdot (0,5)} + \frac{(1,96)^2}{197}}$$

$$\frac{(0,1)^2}{(0,5) \cdot (0,5)} + \frac{(1,96)^2}{197}$$

$$(0,5) \cdot (0,5) \quad 197$$

$$M = \frac{3,84}{\frac{0,01}{0,25} + \frac{3,84}{197}}$$

$$M = \frac{3,84}{0,04 + 0,02}$$

$$M = \frac{3,84}{0,06}$$

$$M = 64$$

De acuerdo a la fórmula planteada la muestra representativa utilizada para el estudio fue de 64 trabajadores, los cuales serán seleccionados de forma aleatoria simple. Del mismo modo, para la aplicación de la entrevista se tomarán en cuenta a los 4 supervisores en su totalidad, como informantes clave. Se seleccionó esta muestra y estos informantes clave ya que son quienes están involucrados directamente con la problemática objeto de estudio.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Las técnicas e instrumentos de la investigación son los utilizados a fin de indagar en la realidad objeto de estudio, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, tal como lo plantea Hurtado (2008);

Las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo. Los instrumentos representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué. (p.153)

Por tal motivo, existen diferentes formas para encontrar las respuestas y desarrollar el proceso de investigación, en este caso las técnicas serán utilizadas para obtener la información necesaria, con el fin de estudiar el problema o aspecto de la realidad social motivo de la investigación de modo que las técnicas a utilizar fueron la entrevista y el cuestionario, los instrumentos son las herramientas imprescindibles para la construcción de la matriz de datos; pues mediante el instrumento de recolección de datos se obtiene la información sobre las variables necesarias para la resolución de la investigación, en este caso se aplicó el guion de entrevista al departamento de gestión de gente y a los supervisores de Servicio de Atención al cliente (SAC), y aplicación de cuestionario a los trabajadores del área mencionada. Las características de los instrumentos, específicamente del guión de entrevista, se resumen en una serie de preguntas guía mediante las cuales las investigadoras pudieron orientarse para realizar las entrevistas (Ver Anexo 1).

Por otra parte, el cuestionario (Ver Anexo 2) constó de una serie de afirmaciones con las cuales los trabajadores encuestados manifestaron su nivel de acuerdo mediante una escala tipo Likert, de cinco niveles a saber: Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, Parcialmente de Acuerdo, En Desacuerdo, Totalmente en Desacuerdo .

Validez y Confiabilidad

La validación del cuestionario utilizado se realizó a través de la validez de contenido, definida por Hurtado (2001:435) y mencionado por Méndez (2002), como el “grado en que el instrumento abarca realmente todos o una gran parte de los contenidos donde se manifiesta el evento que se pretende

medir". En tal sentido, la validación del instrumento de recolección de datos se realizó mediante el juicio de tres (3) expertos (Ver Anexo N° 3), con la finalidad de obtener sus opinión en cuanto la relación de pertinencia, claridad, redacción, congruencia y saber si los mismos captaban de manera significativa y con exactitud los objetivos de la investigación. De la observación realizada por los expertos se tomaron en consideración las observaciones hechas para que el instrumento empleado logre recabar la información necesaria para alcanzar los objetivos propuestos del presente estudio.

La confiabilidad la define Hurtado y Toro (2007:85) explicando que "la confiabilidad denota el grado de congruencia con que se realiza una medición no le interesa saber si está midiendo lo que desea, eso no es una cuestión de validez. Un instrumento de medición puede ser confiable y no obstante carecer de validez. Sin embargo no puede ser válido si antes no es confiable".

Es necesaria para las investigaciones cuantitativas la confiabilidad de los instrumentos aplicados, ya que esto permite dar legitimidad de los mismos. La Confiabilidad se hizo a través del Alfa de Cronbach que para Sabino (2002) es el método de fiabilidad más utilizado en las ciencias sociales, el cual trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y conduciría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Su interpretación es que cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad aceptable a partir de 0,625 (p. 79).

Según el método de confiabilidad de Alfa de Cronbach el instrumento aplicado en la investigación es altamente confiable con un resultado de: $0,8567 \approx 85,67\%$, ya que de acuerdo a lo que expresa su teoría, se mide en una escala de (0 a 1) donde: 0 - 0,50 No hay confiabilidad, 0,51 - 0,625 Regular confiabilidad y 0,625 – 1 Alta confiabilidad (ver cálculo en anexo N° 4).

Técnicas de Análisis y Presentación de la Información

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, los resultados obtenidos fueron codificados y presentados de forma gráfica. Los datos obtenidos se consideran de tipo cuantitativo (Cuestionario, Ver Anexo N° 2 debido a que se recolectó información de tipo numérica mediante un procedimiento sistemático; y se consideran datos cualitativos (Entrevistas, Ver Anexo N° 1) ya que los datos obtenidos a través de las entrevistas serán tratados mediante el análisis de contenido.

En la presente investigación se utilizó la estadística descriptiva para analizar los datos obtenidos en el cuestionario, adicionalmente la información se procesó mediante la utilización del programa informático Excel. Para la presentación de resultados de cuestionario se utilizaron gráficos de barras. Para mostrar los resultados de las entrevistas se utilizaron cuadros resumen con perspectiva teórica.

Lo anteriormente expuesto permitió a las investigadoras considerar aquellos aspectos que determinen en forma objetiva el análisis del liderazgo basado en principios de la empresa objeto de estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este Capítulo, se presenta la información recabada con los instrumentos de recolección de datos. Para la información recolectada a través del cuestionario, se realizaron gráficos porcentuales que permiten visualizar las diferentes proporciones de los resultados obtenidos en cada ítem.

Para realizar un análisis más claro se elaboró el siguiente Cuadro que permitió a las investigadoras establecer intervalos en cada resultado de los ítems, y además guiar al lector para la lectura acertada de tales resultados (Ver Cuadro N° 2)

Cuadro N° 2
Intervalos Asignados a los Porcentajes de Respuesta del Cuestionario

Intervalos Respuesta	Valor Asignado
0 % - 20 % Totalmente de Acuerdo – De Acuerdo	Situación Extremadamente Crítica
21 % - 40 % Totalmente de Acuerdo – De Acuerdo	Situación Crítica
40 % - 60 % Totalmente de Acuerdo – De Acuerdo	Mejora Estrictamente Necesaria
60 % - 80 % Totalmente de Acuerdo – De Acuerdo	Oportunidades de Mejora no inmediatas
80 % - 100 %	Situación Positivamente Aceptable

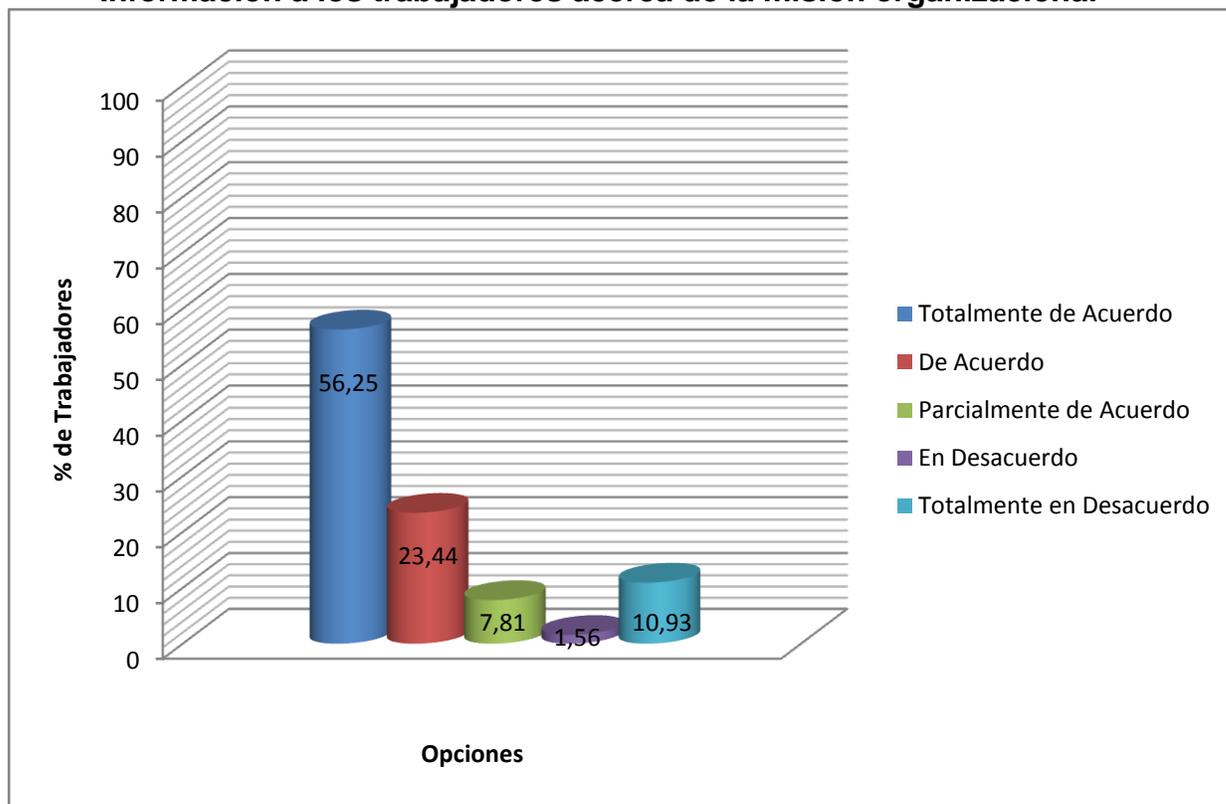
Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013)

Presentación de los Resultados

Los datos que se presentan a continuación, corresponden al objetivo “Identificar características de los elementos de la filosofía organizacional presentes en el área de servicio de atención al cliente (SAC) de una empresa del Estado Carabobo”.

Ítem 1. Fui informado acerca de la misión de la organización

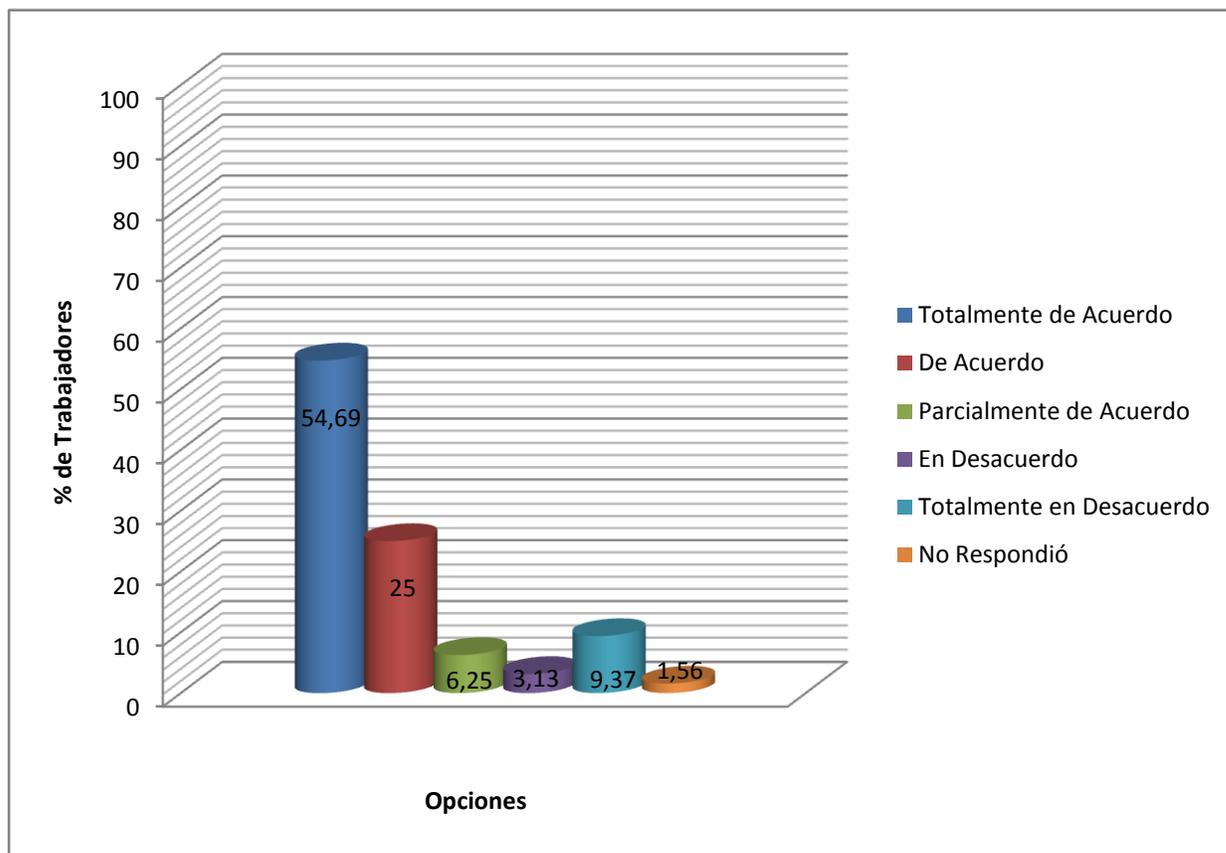
Gráfico N° 1
Información a los trabajadores acerca de la misión organizacional



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Ítem 2. Fui informado acerca de la visión de la organización.

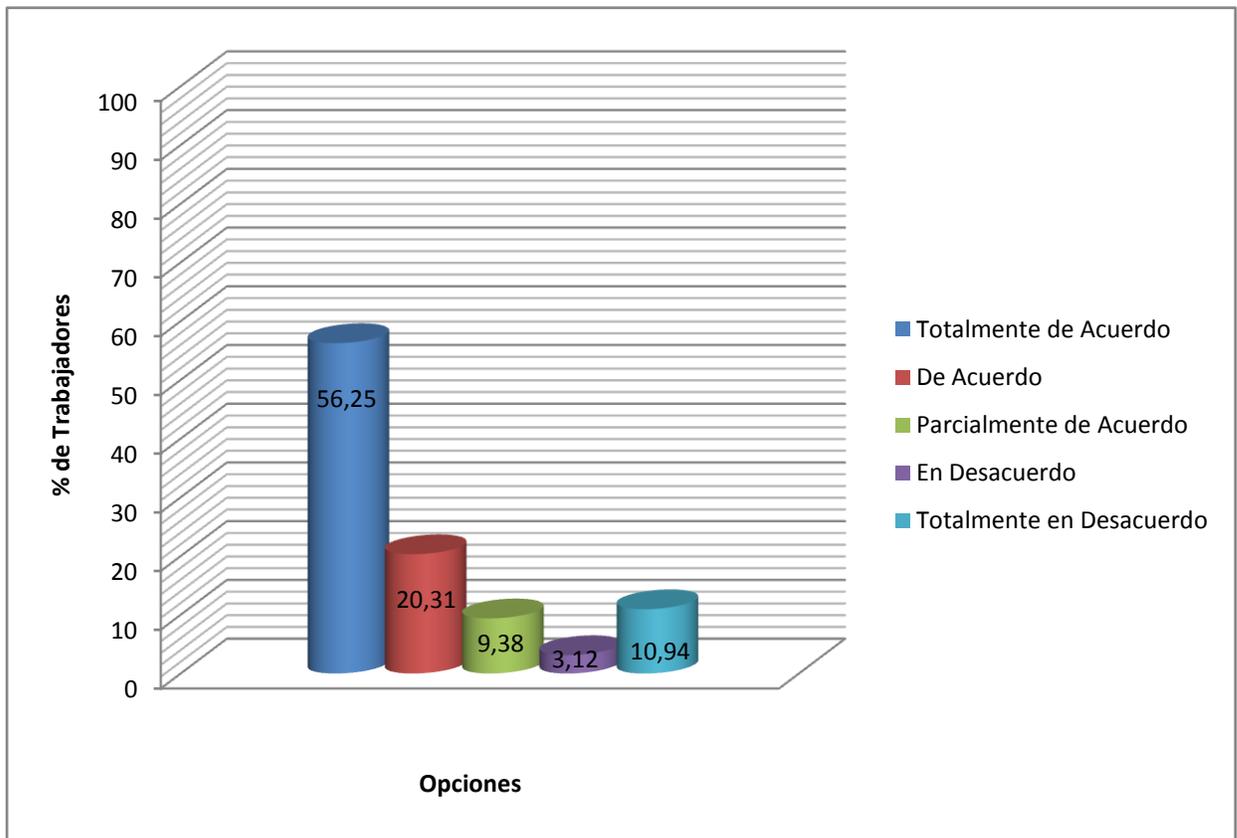
Gráfico N° 2
Información a los trabajadores acerca de la visión de la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Ítem 3. Fui informado/a acerca de los valores de la organización.

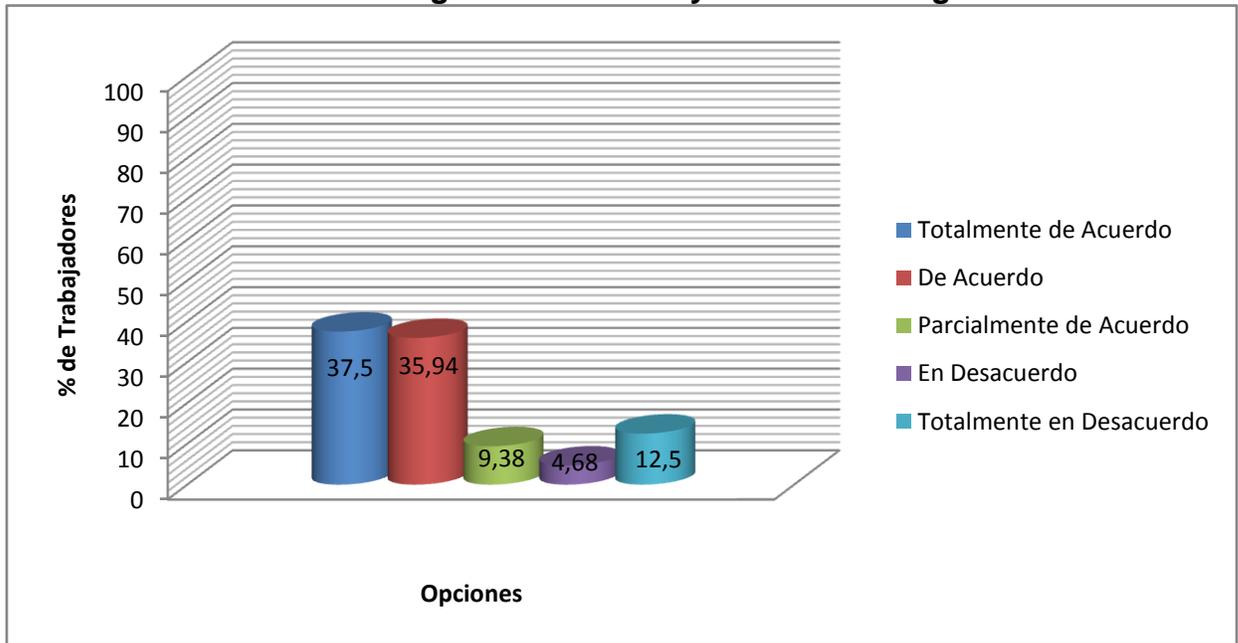
Gráfico N° 3
Información a los trabajadores acerca de los valores organizacionales



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Ítem 4. El liderazgo que existe en la empresa está alineado con la misión y visión de la organización.

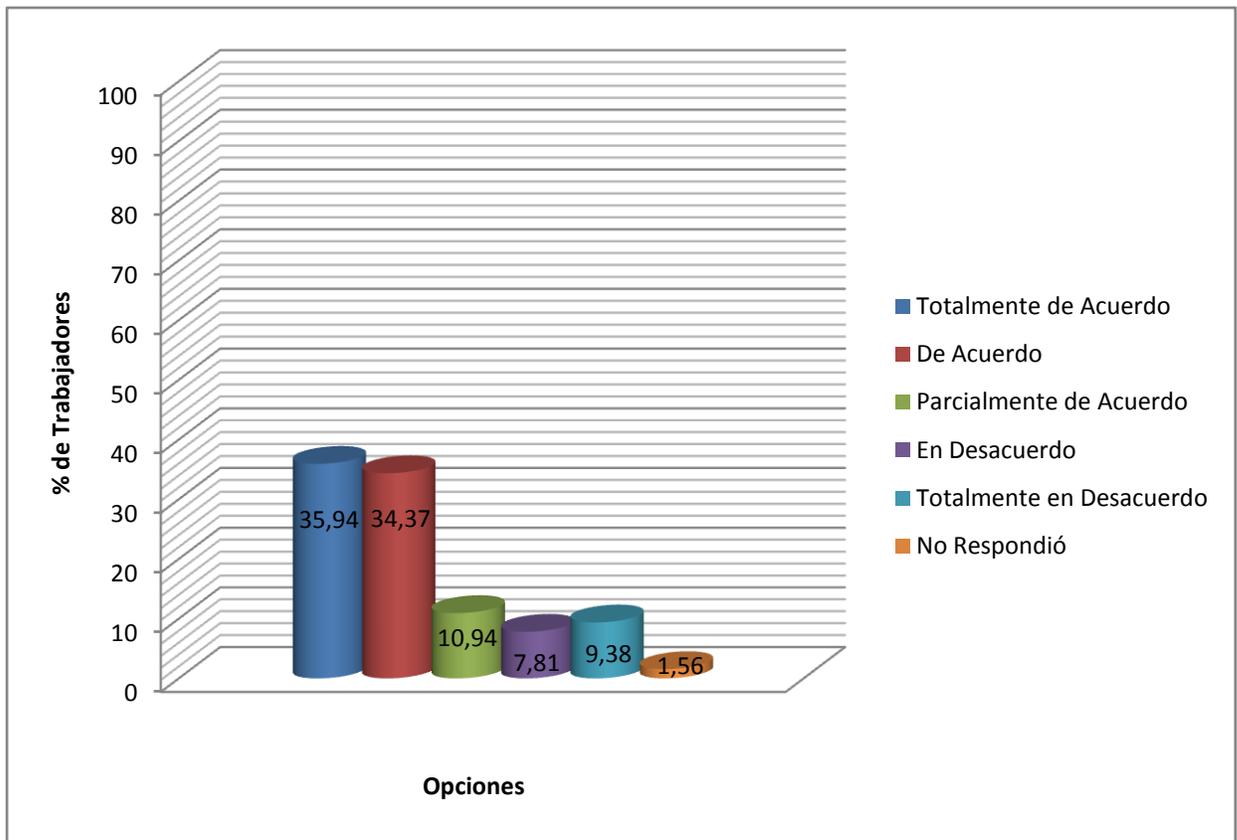
Gráfico N° 4
Alineación del liderazgo con la misión y visión en la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Ítem 5. Los supervisores y dirigentes de la empresa ponen en práctica los valores organizacionales al realizar su trabajo.

Gráfico N° 5
Alineación del liderazgo con los valores organizacionales



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

“Identificar características de los elementos de la filosofía organizacional presentes en el área de servicio de atención al cliente (SAC) de una empresa del Estado Carabobo”.

Análisis de la Categoría Identidad Empresarial

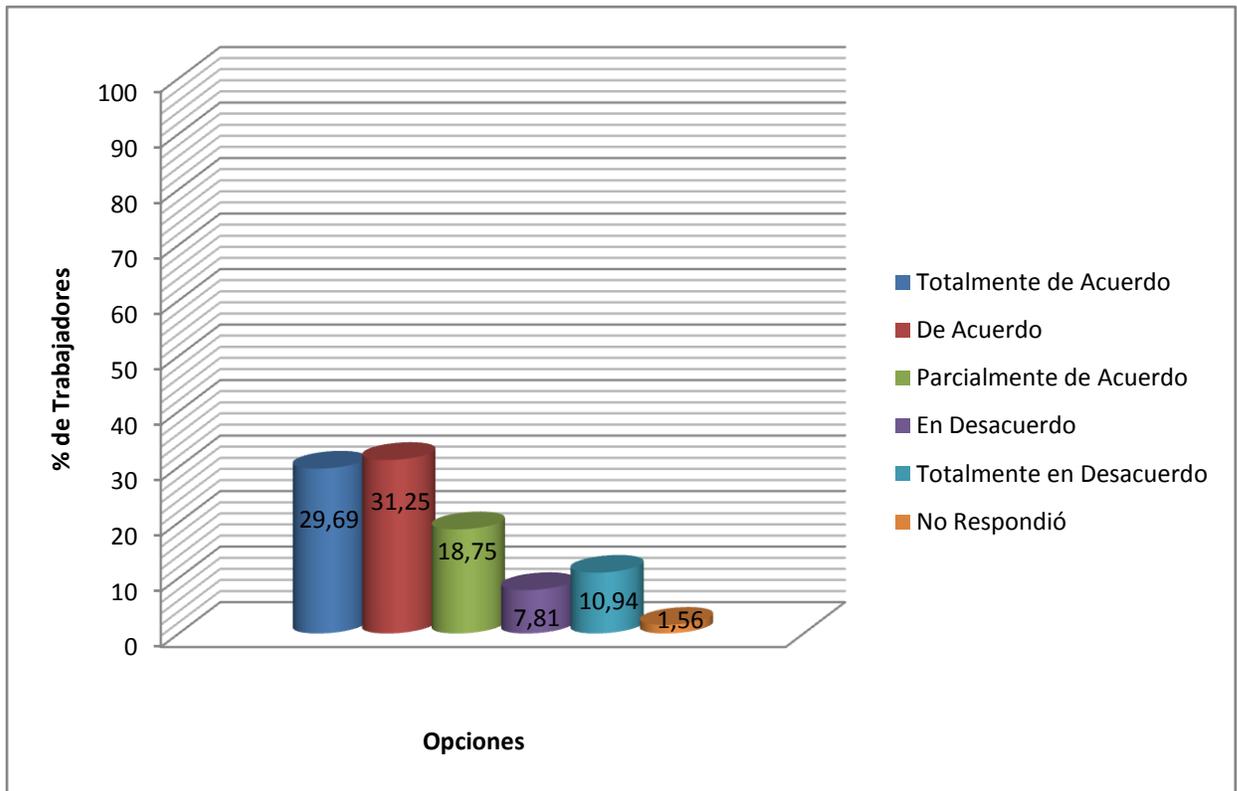
En relación a la filosofía organizacional, de acuerdo a los datos obtenidos, se puede afirmar que los trabajadores fueron informados adecuadamente en cuanto a la misión 79,69 %, a la visión 79,69 % y en referencia a valores organizacionales en 76,56 %. Se puede identificar estos aspectos como una oportunidad de mejora no inmediata, pero es necesario que sea lo más cercano posible al 100 %, ya que el estar informado acerca de la filosofía organizacional permite conocer los modos y formas de hacer las cosas en la organización, Páez (2004) indica que la filosofía organizacional “es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma”, por tanto debe ser manejada por todos los trabajadores desde el punto de vista ideal, sin embargo, que cerca de un cuartil (20%) en promedio de los trabajadores no han sido informados oportuna y adecuadamente puede representar leves dificultades para el logro de la misión y visión, y poder compartir valores y principios en el proceso de trabajo.

En cuanto a la alineación del liderazgo con respecto a la misión y visión organizacional de los supervisores y demás dirigentes de la empresa, un 73,44 % de los trabajadores expresa estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, en relación a la alineación de los líderes con los valores organizacionales, un 70,31 % de los trabajadores indica estar totalmente de

acuerdo o de acuerdo. El significado de esta información revela la credibilidad que tienen los líderes con respecto a las prácticas de la filosofía organizacional, es decir, la gestión del liderazgo no está totalmente alineada con lo que se plantea como ideología dentro de la empresa, lo que se identifica como una oportunidad de mejora no inmediata, sin embargo es bueno prevenir fracturas en la cohesión de los trabajadores hacia los fines de la empresa, y evitar dispersar los esfuerzos.

Ítem 6. Fui informado/a acerca de las políticas de la organización.

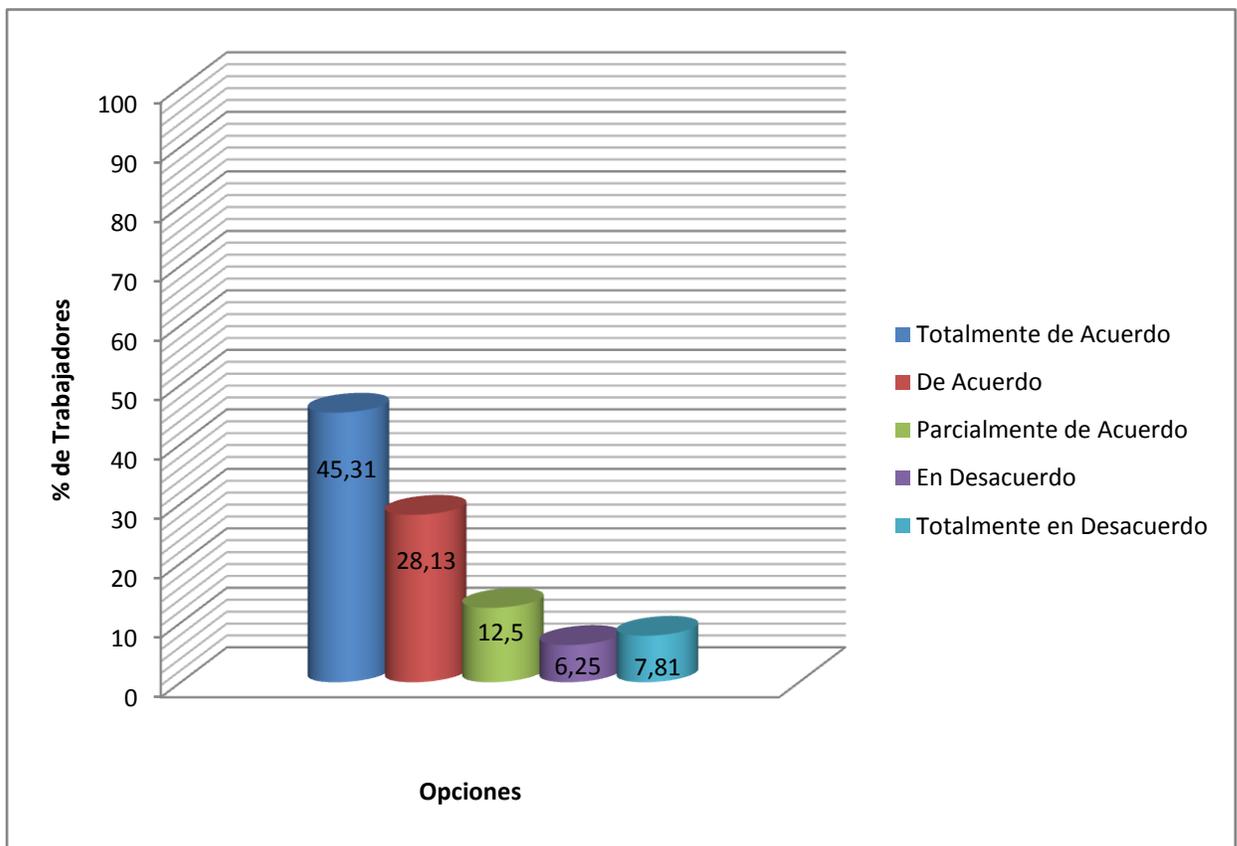
Gráfico N° 6
Información a los trabajadores acerca de las políticas de la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Ítem 7. Los supervisores y demás dirigentes de la organización ponen en práctica las políticas de la empresa.

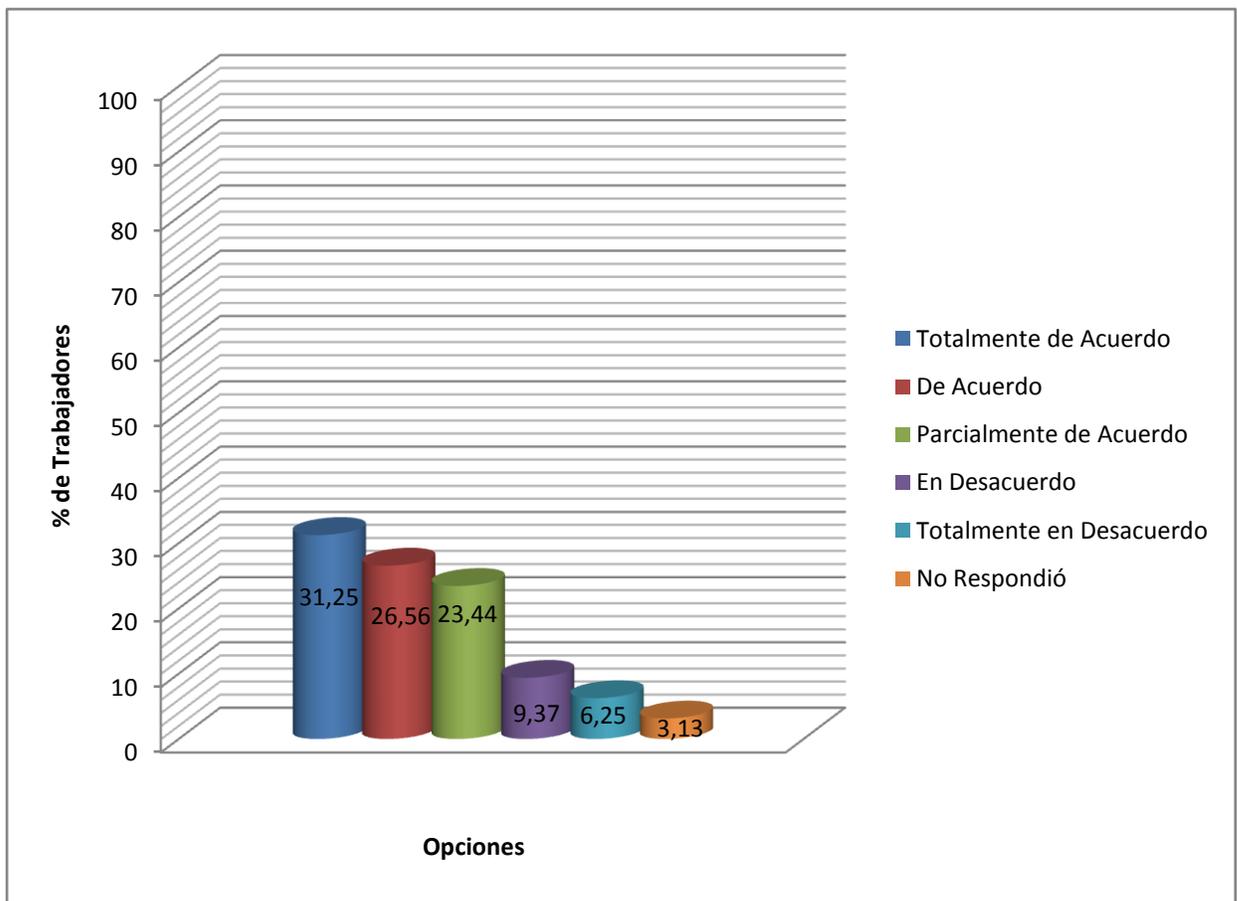
Gráfico N° 7
Puesta en práctica de las políticas de la empresa por parte de los líderes organizacionales



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Ítem 8. Fui informado/a acerca de las normas de la organización.

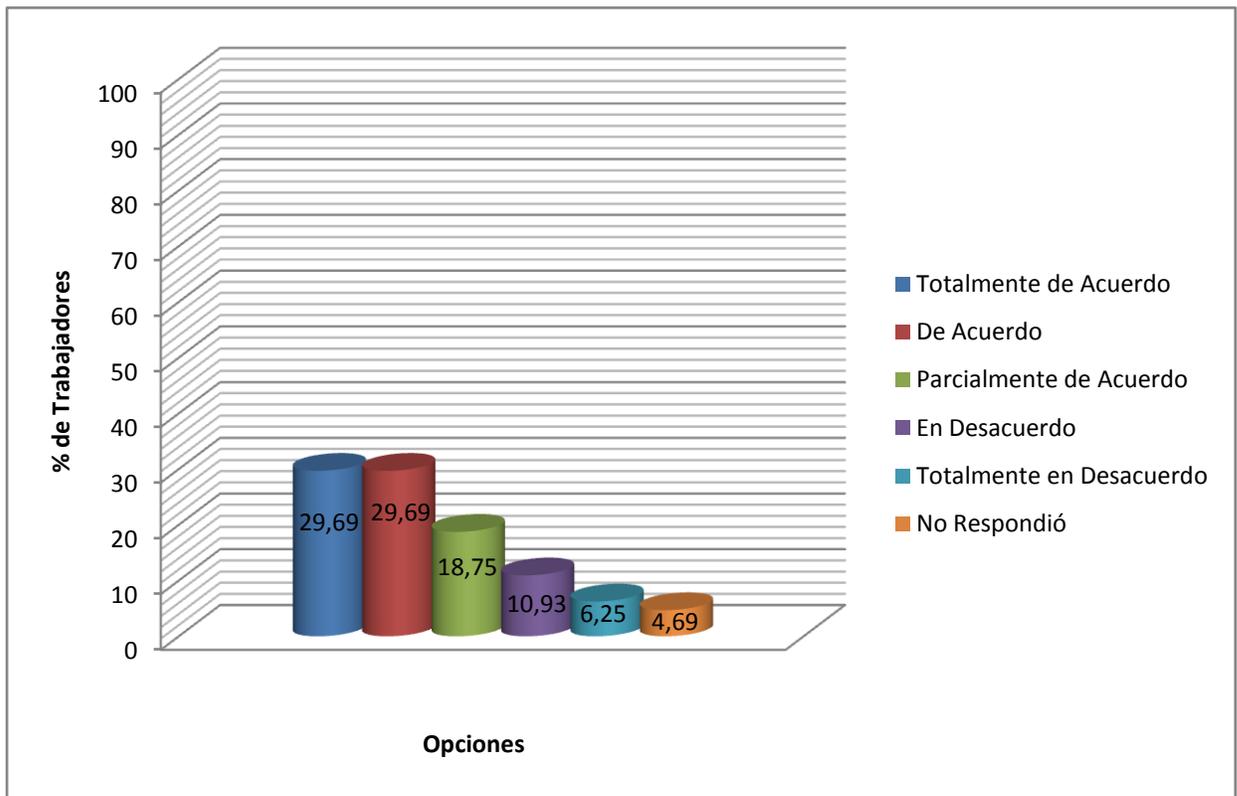
Gráfico N° 8
Información a los trabajadores acerca de las normas de la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Ítem 9. Los supervisores tienen una conducta apegada a las normas de la organización.

Gráfico N° 9
Apego a las normas organizacionales de los supervisores y demás dirigentes



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Análisis de la Categoría “Normas Formales Establecidas”

En relación a esta categoría, se tiene que los trabajadores fueron informados acerca de las políticas organizacionales en un 60,94 %, mientras que los mismos consideran en 73,44 % que los líderes de la empresa ponen en práctica las mismas lo que significa que existe una posibilidad de mejora no inmediata. También en cuanto a las normativas, los trabajadores opinaron que fueron informados acerca de las mismas en un 57,81 % lo cual se plantea como una necesidad de mejora inmediata, además consideran que los líderes las ponen en práctica en un 75 %, evidenciándose debilidad sin embargo este ítem se encuentra en el rango de mejoras no inmediatas, del mismo modo indicaron que el liderazgo se apega a la normativa en un 59,38 %, lo cual debe mejorarse de forma inmediata de acuerdo con la escala establecida.

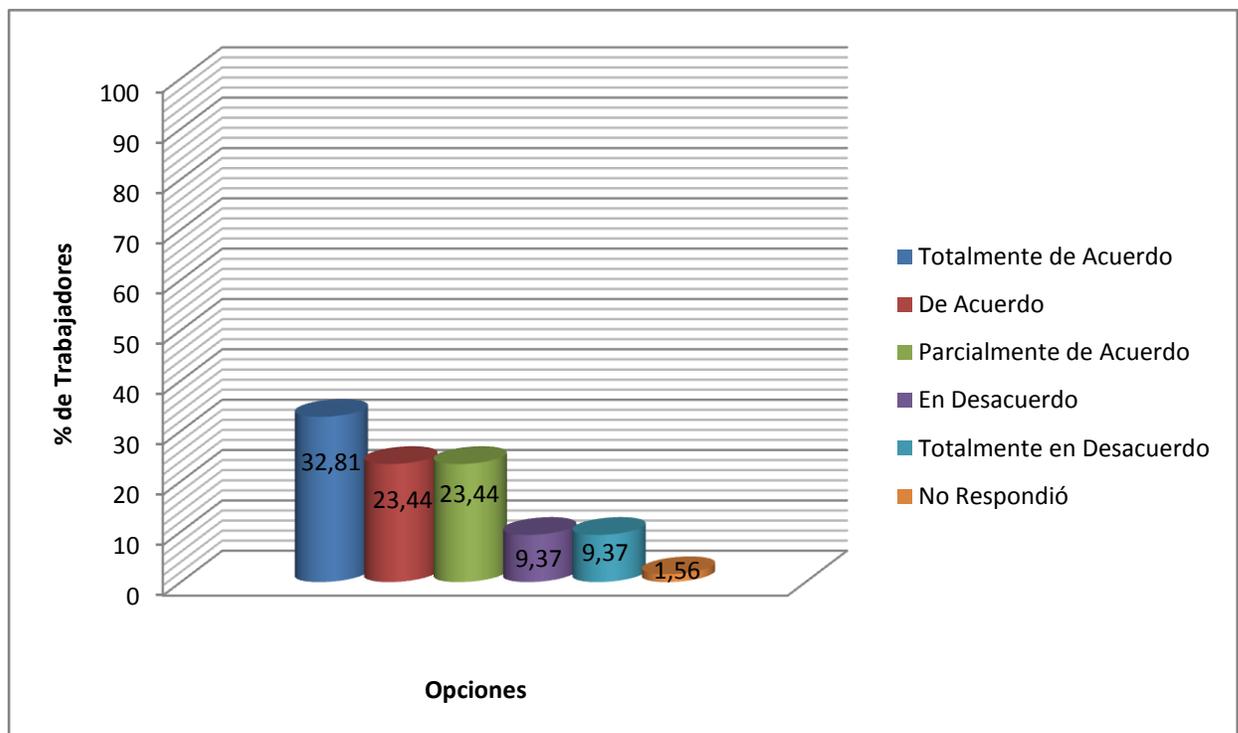
Generalmente, el cumplimiento de las normas debe ser obligatorio, y debe haber un apego estricto a las mismas, sin embargo, la flexibilidad puede permitir (en tanto no afecte los resultados del trabajo) y se aplique de manera justa y equitativa (categorías que serán estudiadas más adelante) crear un clima de trabajo más humano, sin embargo, el hecho que los trabajadores consideren en un 59,38 % que el liderazgo está apegado a las normas es preocupante, ya que este índice debería estar lo más cercano a 100 %, ubicándose según la escala establecida como una mejora estrictamente necesaria, ya que son precisamente los líderes quienes deben servir como modelo al resto de los trabajadores, fomentando mediante su conducta ejemplar el cumplimiento de las normas en la organización, por tanto esto es una debilidad importante ya que plantea como los líderes son

percibidos exigiendo cumplimiento de reglas que - desde el punto de vista de los trabajadores – no practican en su totalidad.

Resultados obtenidos acerca del objetivo específico “Identificar los principios presentes en el liderazgo de los supervisores del área de servicio de atención al cliente (SAC) en una empresa del Estado Carabobo”.

Ítem 10. Los supervisores y demás dirigentes de la organización hacen lo correcto.

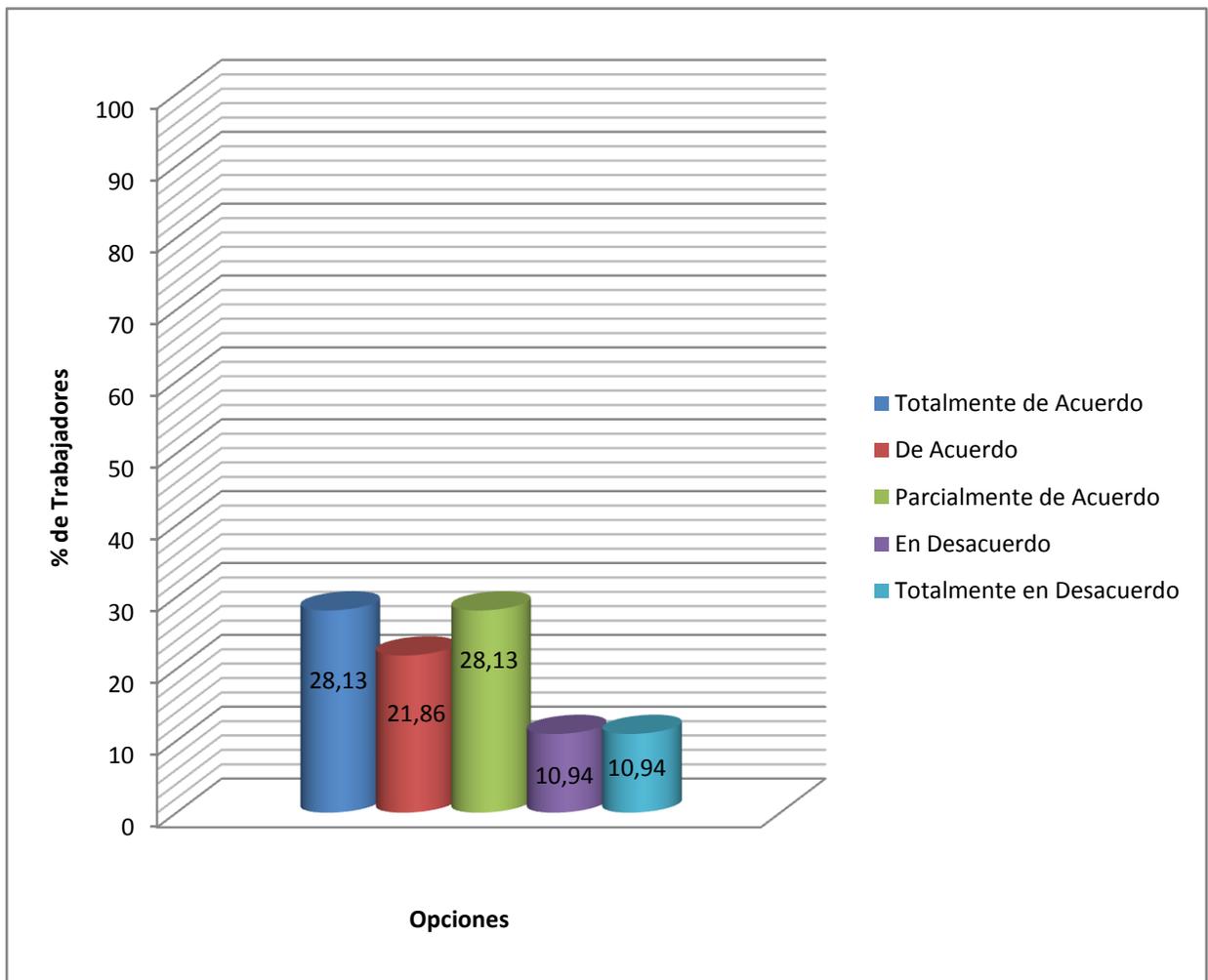
Gráfico N° 10
Conducta correcta en la organización de los supervisores y demás dirigentes



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Ítem 11. Los supervisores y demás dirigentes de la organización tienen una conducta intachable.

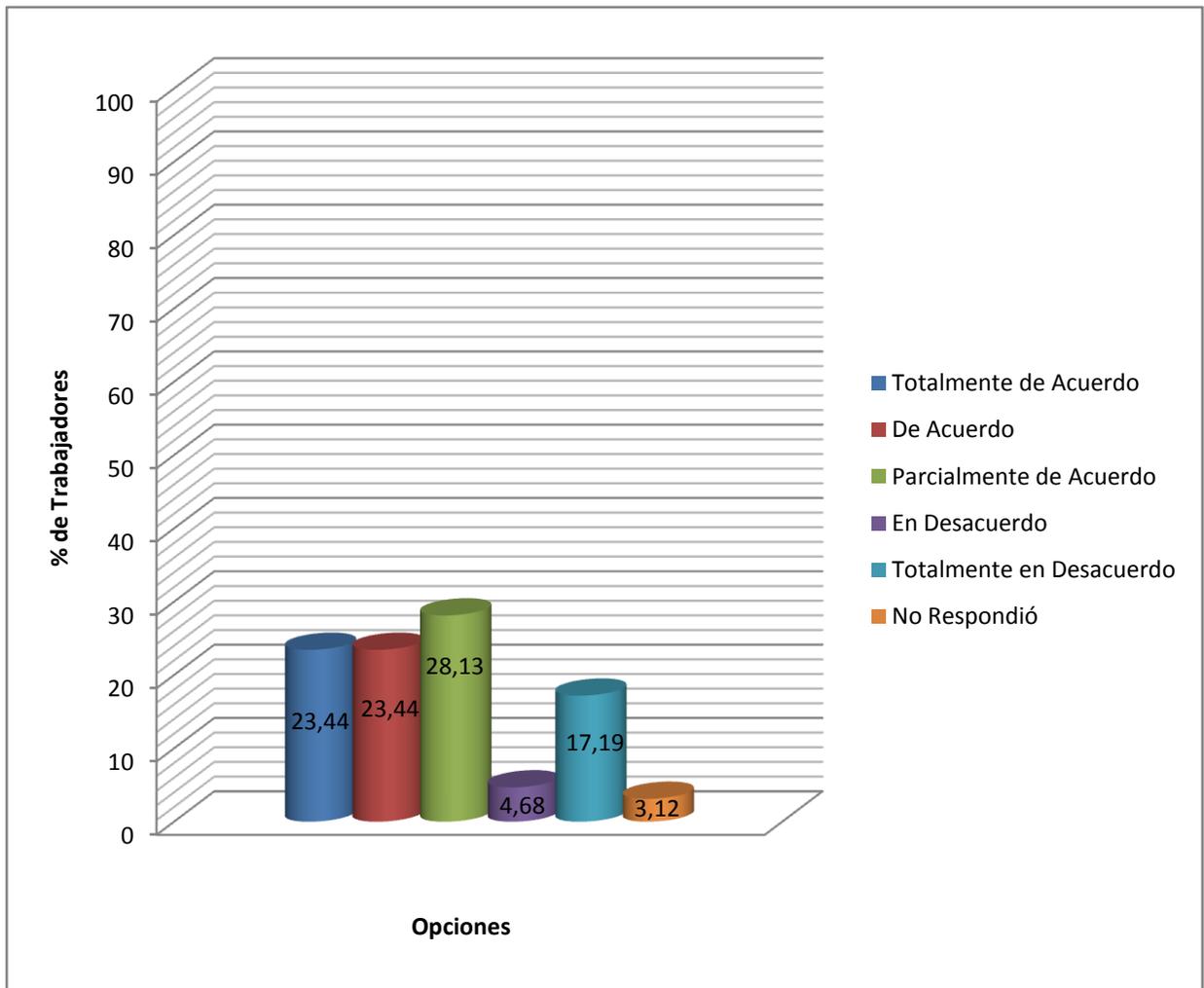
Gráfico N° 11
Intachabilidad de la conducta de los supervisores y demás dirigentes en la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Ítem 12. Los supervisores y demás dirigentes de la organización son admirados por todos.

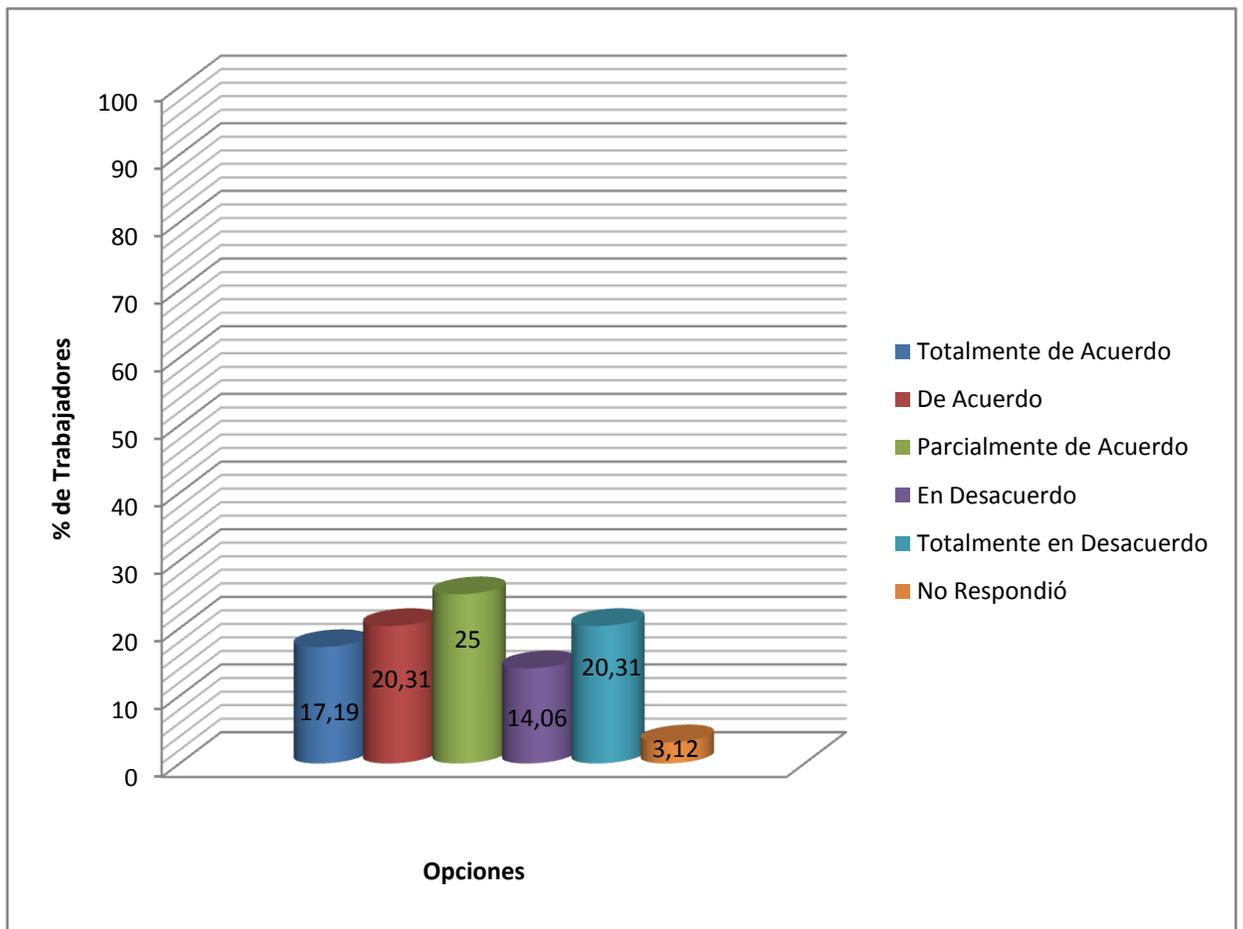
Gráfico N° 12
Admiración de los trabajadores por los supervisores y demás dirigentes de la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Ítem 13. Los supervisores y demás dirigentes de la organización se comunican con sus subordinados de forma amable y cordial.

Gráfico N° 13
Comunicación de los supervisores y demás dirigentes con sus subordinados de forma amable y cordial en la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Cuadro N° 3

Sinopsis de las entrevistas a los Supervisores, Categoría “Integridad”

Categorías Informante	Opiniones de los Supervisores ¿Cómo pone en práctica la integridad en su relación con los demás trabajadores, especialmente con sus colaboradores?	Resumen Analítico de las Investigadoras	Perspectiva teórica
Informante I	Promoviendo al trabajador un lugar seguro, que se sienta cómodo en sus actividades, siguiendo los lineamientos que establece la empresa	Los supervisores tienen una concepción diversa acerca de la integridad, la asocian en algunos casos con conductas aprendidas del hogar (la más acertada según la perspectiva teórica), y la aplicación de las mismas en el trabajo, por otra parte manifiestan que son un reflejo de los valores organizacionales que debe manifestarse en su conducta, y desde otra perspectiva indican que tiene que ver con el cumplimiento de las normas establecidas en la organización. De todo lo anterior se puede decir que los supervisores – líderes de la empresa no tienen una idea clara y concertada acerca del principio de integridad, lo cual hace que la interpreten individualmente, siendo una desventaja pues no se puede visualizar como un principio establecido.	“Si queremos que la Integridad sea una práctica permanente, debemos retomar los valores que recibimos desde nuestra infancia, con la educación de nuestros padres maestros que siempre nos inculcaron toda su experiencia, todo el conjunto de normas morales y éticas, con la finalidad de establecer diferencias entre lo bueno y lo malo, de enriquecer día a día nuestra personalidad y ser honestos en todos nuestros actos, para brindar nuestra colaboración adecuada en el trabajo, ya sea como líderes o como seguidores” Carrillo (1999)
Informante II	Bueno modelando los valores, que tiene la organización y hacer de conocer claramente, cual es el norte de la organización y que debemos aportar día a día, el modelaje		
Informante III	Esos son valores que tiene que tener cada quien, se pueden modelar, pero ya cada quien tiene sus valores definidos que le inculcan desde su hogar, en el caso de nosotros aquí en la empresa lo que se hace es reforzarle los valores, la honestidad ese sería uno de los valores que tratamos de inculcarle a ellos, aquí bueno nosotros tratamos de modelarles a ellos este los valores y principios que tenemos en la organización, el respeto mutuo, la libertad responsable, muchas cosas que nosotros tratamos aquí de manejar		
Informante IV	Primero que nada la empresa tiene unos lineamientos, yo pienso que mientras tú te mantengas dentro de los lineamientos no puedes tener ningún problema, manteniendo estos lineamientos se le da el ejemplo a los muchachos a los ayudantes las cosas que se deben hacer y las que no se deben hacer, cuales son las normas, el horario por ejemplo “el horario que deben cumplir, las asignaciones de las rutas, que tengan sentido de pertenencia”, aparte de eso esa es su responsabilidad su trabajo y si yo hago mi trabajo de manera cabal, bien, y lo doy a conocer ellos deben hacerlo de la misma manera.		

Fuente: Caraballo, Carrasco, Gil (2013)

Resultados obtenidos acerca del objetivo específico “Identificar los principios presentes en el liderazgo de los supervisores del área de servicio de atención al cliente (SAC) en una empresa del Estado Carabobo”.

Análisis Categoría “Integridad”

En cuanto a la integridad, los trabajadores manifiestan en 56,25 % que los supervisores y demás dirigentes de la organización tienen una conducta correcta, lo cual se puede catalogar como debilidad que representa una oportunidad de mejora inmediata, ya que son los líderes quienes sirven de modelo a los trabajadores, de tal manera que la percepción baja en cuanto a la conducta correcta de quienes tienen la responsabilidad de guiarlos en la organización es algo que opera negativamente hacia la empresa.

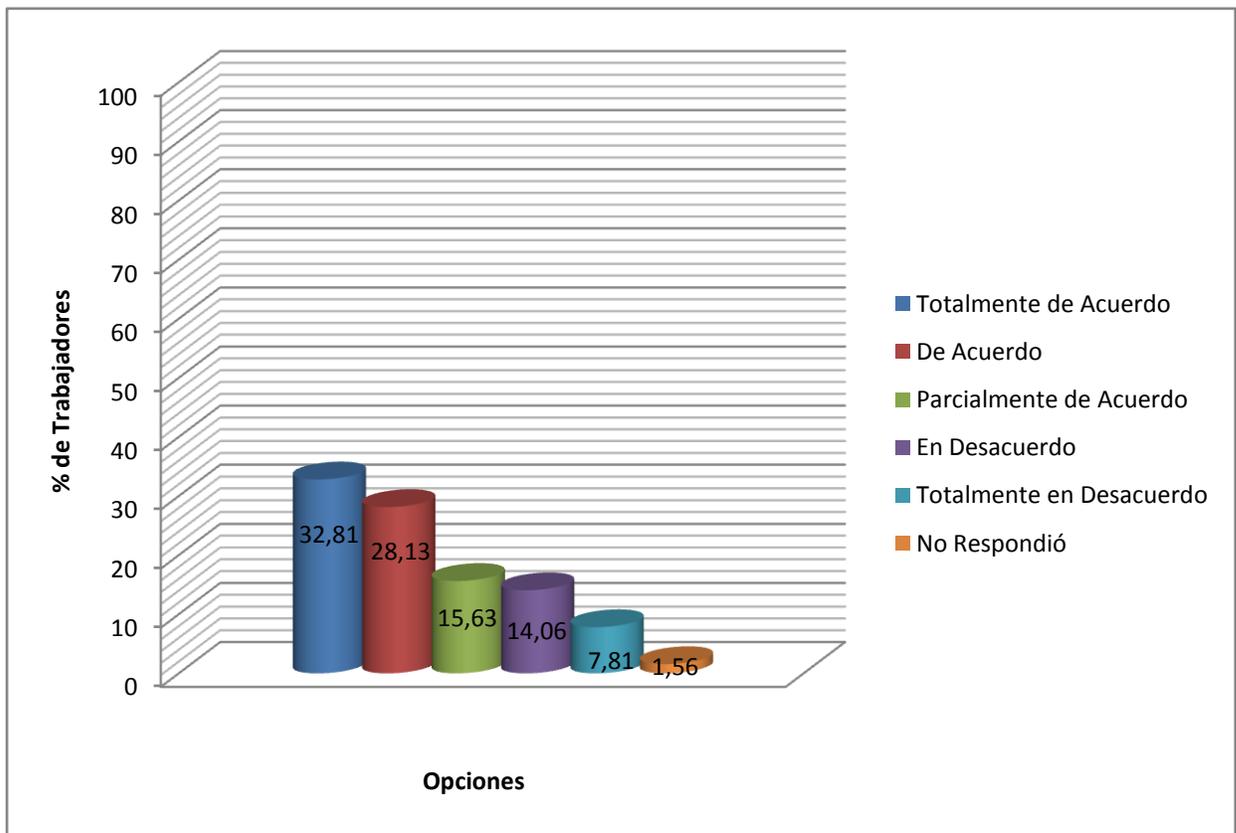
Por otra parte, sólo un 50 % de los trabajadores considera que la conducta de los supervisores y demás dirigentes es intachable, en concordancia con lo anteriormente mencionado de la conducta correcta, como consecuencia de esto la admiración que tienen los trabajadores de sus líderes sólo alcanza a 46,88 %, y como aspecto final los trabajadores indicaron que solamente en un 37,5 % eran tratados con amabilidad y cordialidad por los supervisores y demás dirigentes en la empresa por tanto este último ítem se considera como una situación crítica que debe mejorarse urgentemente. Carrillo (1999) expresa que la integridad es la “capacidad de obrar con rectitud y con probidad”, de tal modo que si los supervisores y líderes no pueden ponerla en práctica su liderazgo se traduce a un aspecto formal de la organización, salvo en los casos excepción que indican los porcentajes. Resulta compleja la situación pues los líderes organizacionales ni siquiera tienen una visión clara de la integridad, según lo que manifestaron

en las entrevistas, por tanto este aspecto debe ser considerado como un elemento que va en detrimento del liderazgo efectivo dentro de la organización.

Categoría “Justicia”

Ítem 14. Los supervisores y demás dirigentes de la organización me tratan con igualdad con respecto a mis compañeros de trabajo.

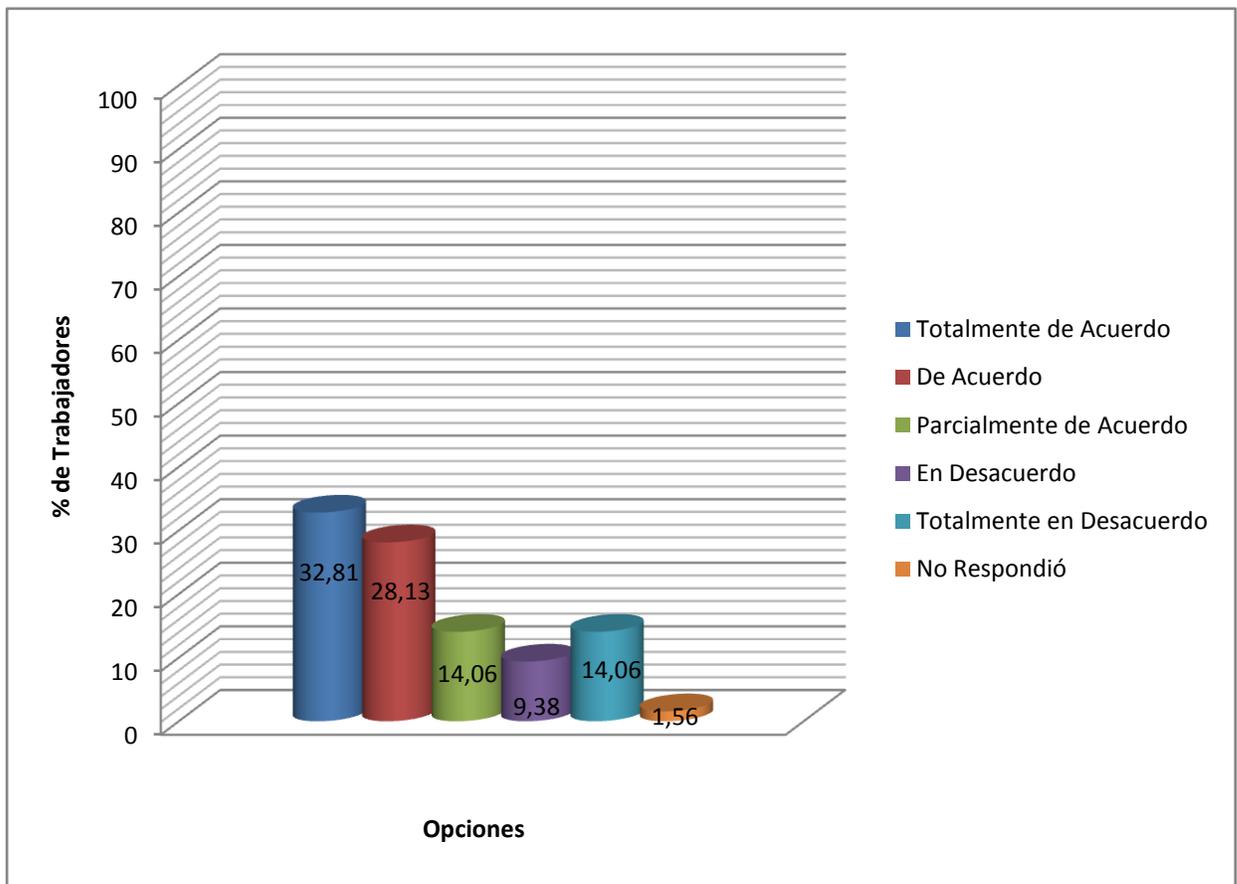
Gráfico N° 14
Trato con igualdad de los supervisores y demás dirigentes con los trabajadores en la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Ítem 15. Ante los conflictos entre compañeros los supervisores y demás dirigentes de la organización se comportan de manera imparcial.

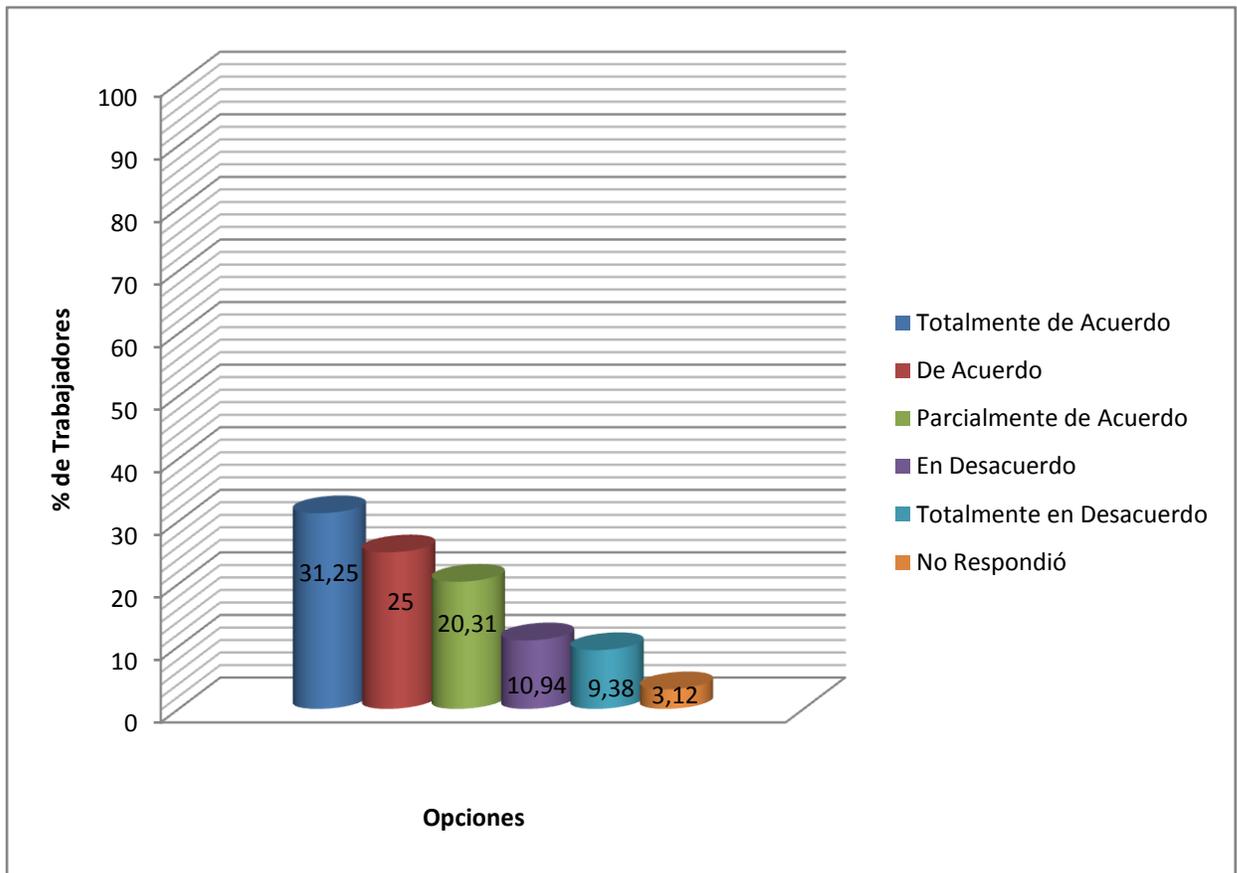
Gráfico N° 15
Comportamiento imparcial ante los conflictos entre los trabajadores, los supervisores y demás dirigentes en la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Ítem 16. Los supervisores y demás dirigentes de la organización distribuyen el trabajo y responsabilidades de manera justa.

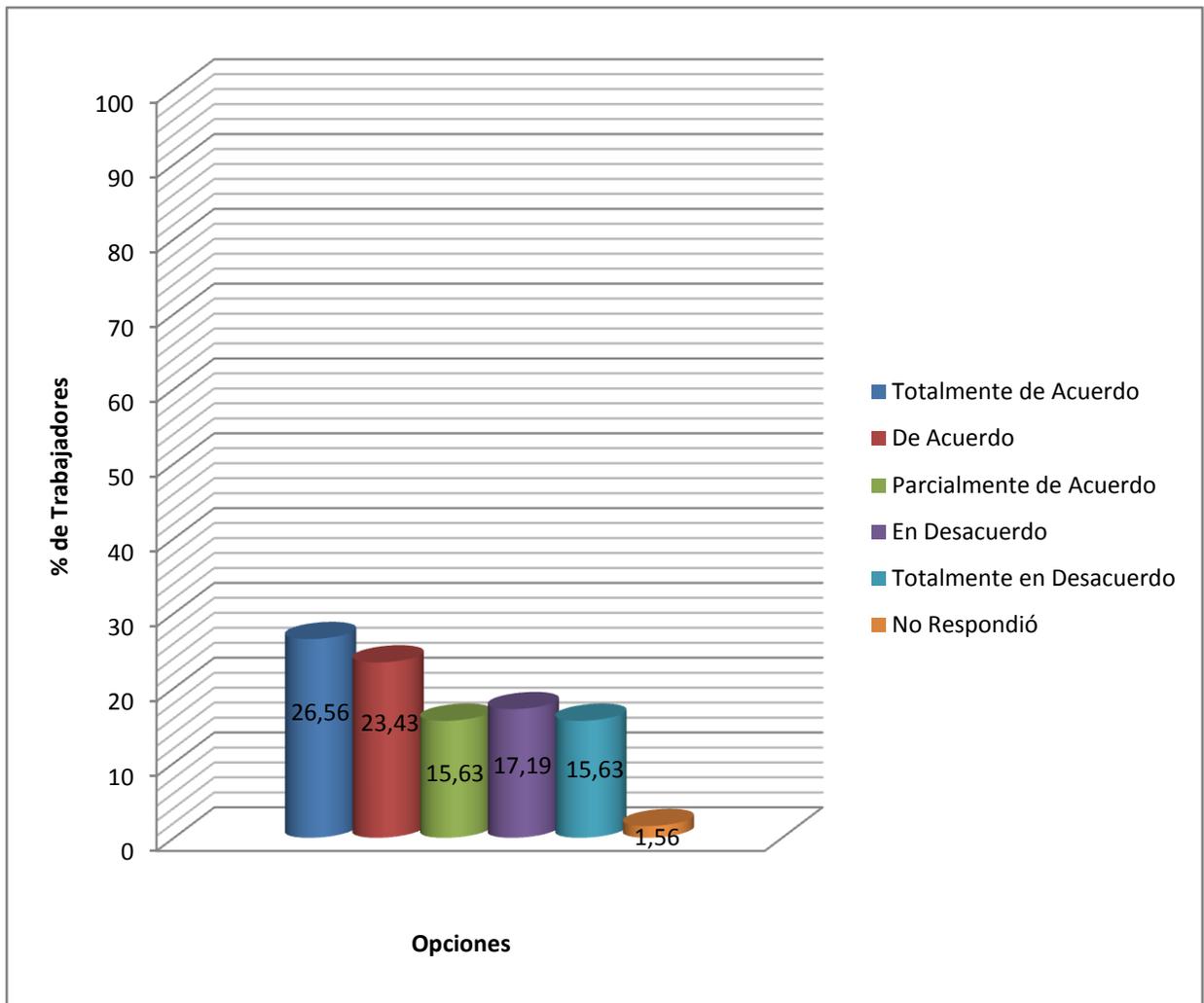
Gráfico N° 16
Distribución justa del trabajo y responsabilidades de los supervisores y demás dirigentes de la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Ítem 17. Las decisiones que toman los supervisores y demás dirigentes de la organización son equilibradas.

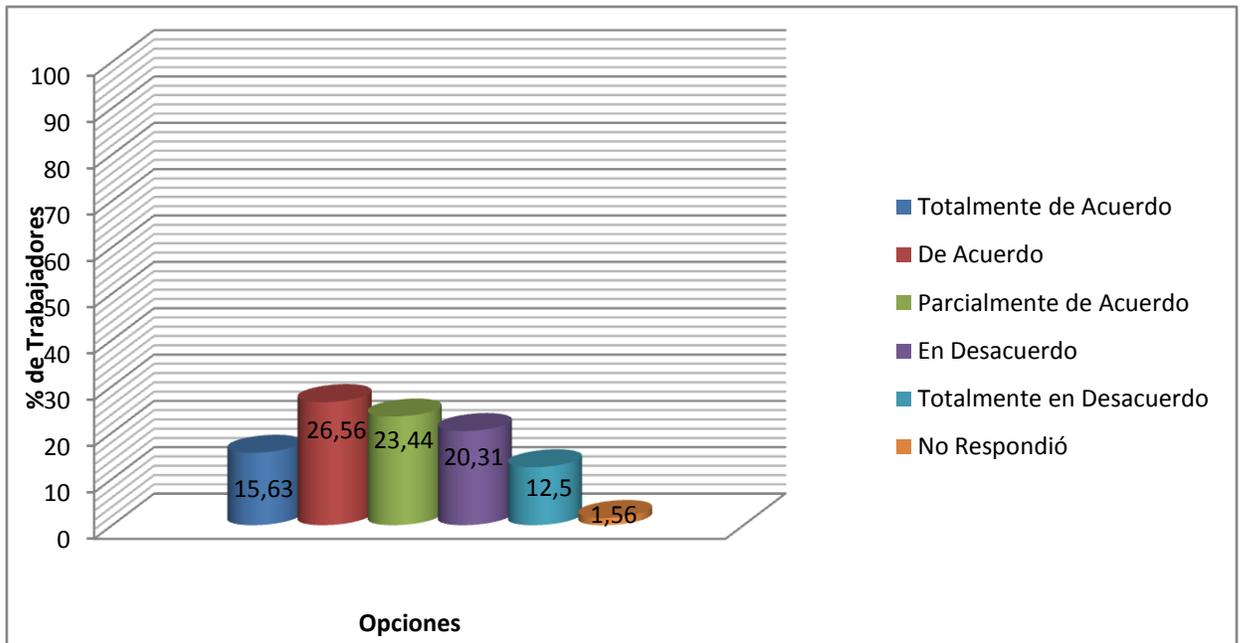
Gráfico N° 17
Equilibrio en las decisiones que toman los supervisores y demás dirigentes en la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Ítem 18. Los supervisores y demás dirigentes de la organización se basan en la razón para tomar decisiones.

Gráfico N° 18
Toma de decisiones razonables de los supervisores y demás dirigentes en la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Cuadro N° 4

Sinopsis de las entrevistas a los Supervisores, Categoría “Justicia”

Categorías Informante	Opiniones de los Supervisores ¿Qué entiende por justicia en su relación con sus colaboradores?	Resumen Analítico de las Investigadoras	Perspectiva teórica
Informante I	Ser justos con todos sin importar el cargo que poseen, más aún en lo que respecta a las actividades y tareas que realizan, no cargar a los colaboradores de exceso de trabajo, ser igual con todos.	Los supervisores como líderes organizacionales en su mayoría tienen una noción aceptable acerca de la justicia, algunos la relacionan con equidad y equilibrio, lo cual es acertado, otros con la igualdad, sin embargo en el aspecto laboral con los ejemplos que sugirieron se puede evidenciar que tratan de aplicar el criterio de justicia en sus acciones, a pesar de no manifestar un conocimiento amplio del concepto.	“En la aplicación de la justicia concurren otros valores, entre los cuales destacan: La igualdad, la imparcialidad, la fortaleza, la honestidad, la libertad, la equidad, la seguridad, el bien común, entre otros”. Linares (1998)
Informante II	Justicia es la equidad, o sea eso es horizontalmente igual para todos los trabajadores, igualdad en sus pensamientos, en sus ejecuciones diarias e ir aportando o indicar de forma correcta, cuales son las oportunidades para mejorar la calidad		
Informante III	La justicia se trata de ser justos en cada cosa, con respecto a los colaboradores a mi cargo, aquí están establecidos los procedimientos, nosotros lo que buscamos es que cada colaborador cumpla las normas, aquí el que viola un procedimiento está faltando a las normas, entonces esta la sanción para cada trabajador de acuerdo a la falta cometida, aquí todo tiene un procedimiento no se hace nada fuera del procedimiento		
Informante IV	Un ejemplo seria que aquí se trabaja con las rutas en dos ternas la 1 y la 2 y esas rutas se comparten, yo siempre he dicho que veo injusto que la 1 saque 30 clientes o 40 clientes y la ruta 2 salga todo el tiempo con 2 clientes o sea yo lo veo injusto, siempre he buscado la manera de hablar con los analistas que sean equitativos, son rutas vecinas son llaves vamos a compartirlas de manera que quede flexible el trabajo para cada quien.		

Fuente: Caraballo, Carrasco, Gil (2013)

Análisis de la Categoría “Justicia”

Desde el punto de vista de los trabajadores, estos consideran que existe un trato con igualdad de los supervisores y demás dirigentes con los trabajadores en la organización en un 60,94 %, así como un comportamiento imparcial ante los conflictos entre los trabajadores por parte de los supervisores y demás dirigentes en un 60,94 %, de acuerdo a la escala planteada si bien estos ítems representan una debilidad se consideran como oportunidades de mejora no inmediatas, sin embargo deben atenderse ya que se encuentran en el límite inferior de la categoría, para que nos e profundicen y se agrave la situación. En cuanto a la distribución justa del trabajo y responsabilidades de los supervisores y demás dirigentes de la organización un 56,25 % de los trabajadores manifiesta que está totalmente de acuerdo o de acuerdo, mientras que en cuanto al equilibrio en las decisiones que toman los supervisores y demás dirigentes en la organización un 50 % de los trabajadores se muestran de acuerdo con la afirmación por tanto estos ítems mencionados se encuentran en el intervalo de una mejora estrictamente necesaria.

En referencia a la toma de decisiones razonables de los supervisores y demás dirigentes en la organización un 42,19 % de los trabajadores lo afirma. Al contrastar todos estos índices se puede decir que existe una percepción del principio de justicia de manera positiva cercano al 50 %,lo cual requiere una mejora estrictamente necesaria, donde se puede apreciar que el aspecto más grave es la racionalidad en la toma de decisiones. Sin embargo, la justicia es un principio complejo, que lo conforman otros elementos, Linares (1998) afirma que “en la aplicación de la justicia concurren otros valores, entre los cuales destacan: La igualdad, la

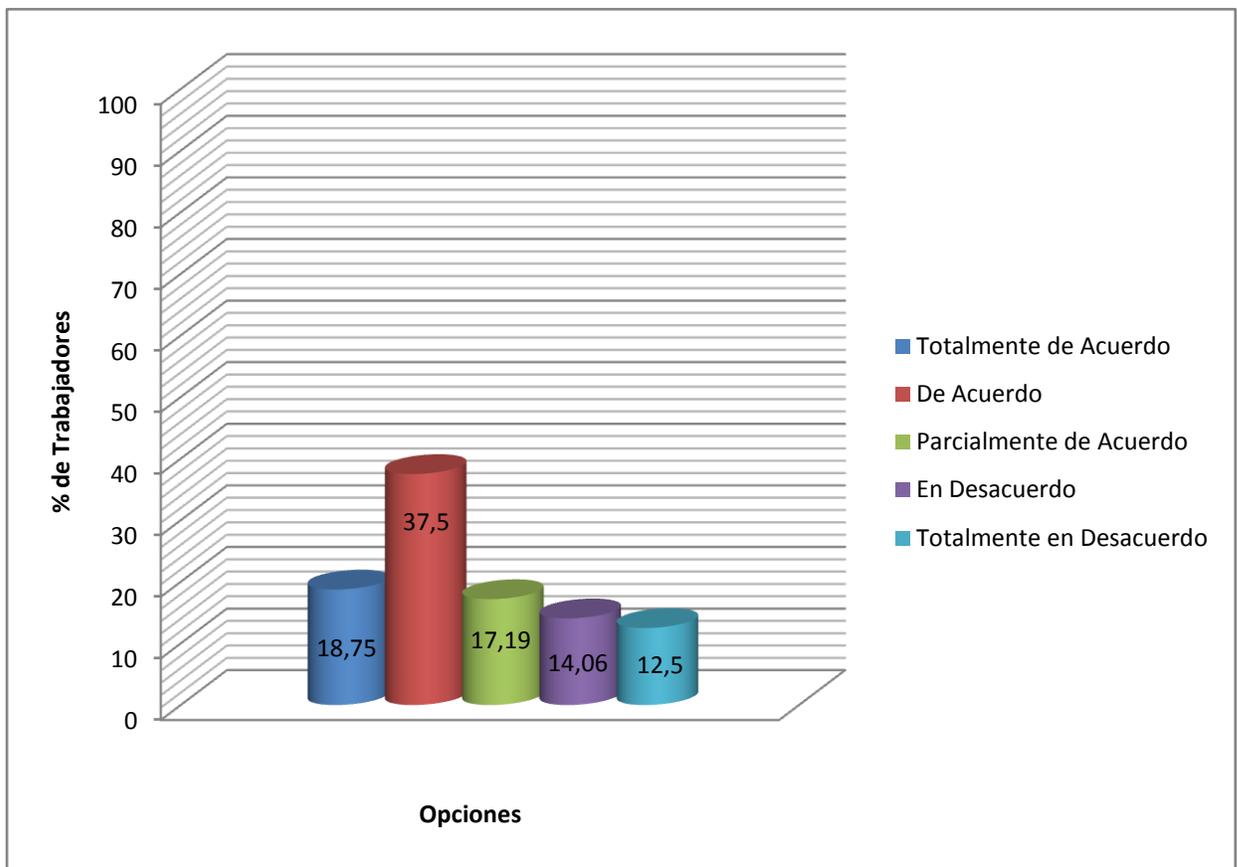
imparcialidad, la fortaleza, la honestidad, la libertad, la equidad, la seguridad, el bien común, entre otros”.

En cuanto a la justicia, el contraste con la opinión de los supervisores es encontrado, pero en este caso la percepción de los trabajadores por ser un grupo más amplio tiene mayor validez. De tal modo que al observar estas tendencias en los índices de la opinión de los trabajadores se puede decir que los líderes organizacionales tienen una amplia deficiencia en la aplicación de principios basados en la justicia, lo que se podría catalogar como una de las debilidades más evidentes en el liderazgo organizacional desde este punto de vista.

Categoría “Honestidad”

Ítem 19. Los supervisores y demás dirigentes de la organización dicen la verdad.

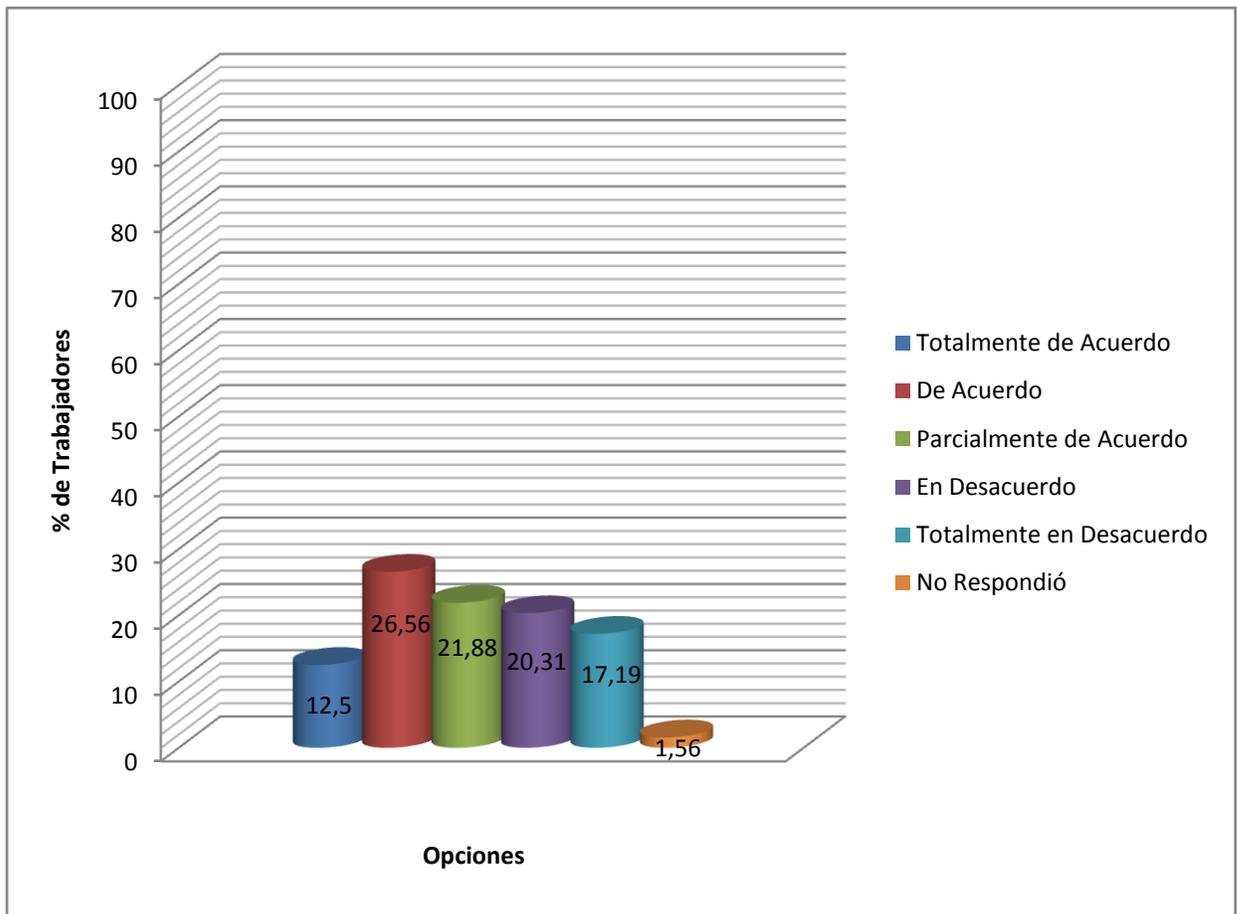
Gráfico N° 19
Sinceridad de los supervisores y dirigentes de la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Ítem 20. La conducta de los supervisores y demás dirigentes de la organización es honesta para conmigo y mis compañeros.

Gráfico N° 20
Honestidad de los supervisores y dirigentes de la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Análisis Categoría “Honestidad”

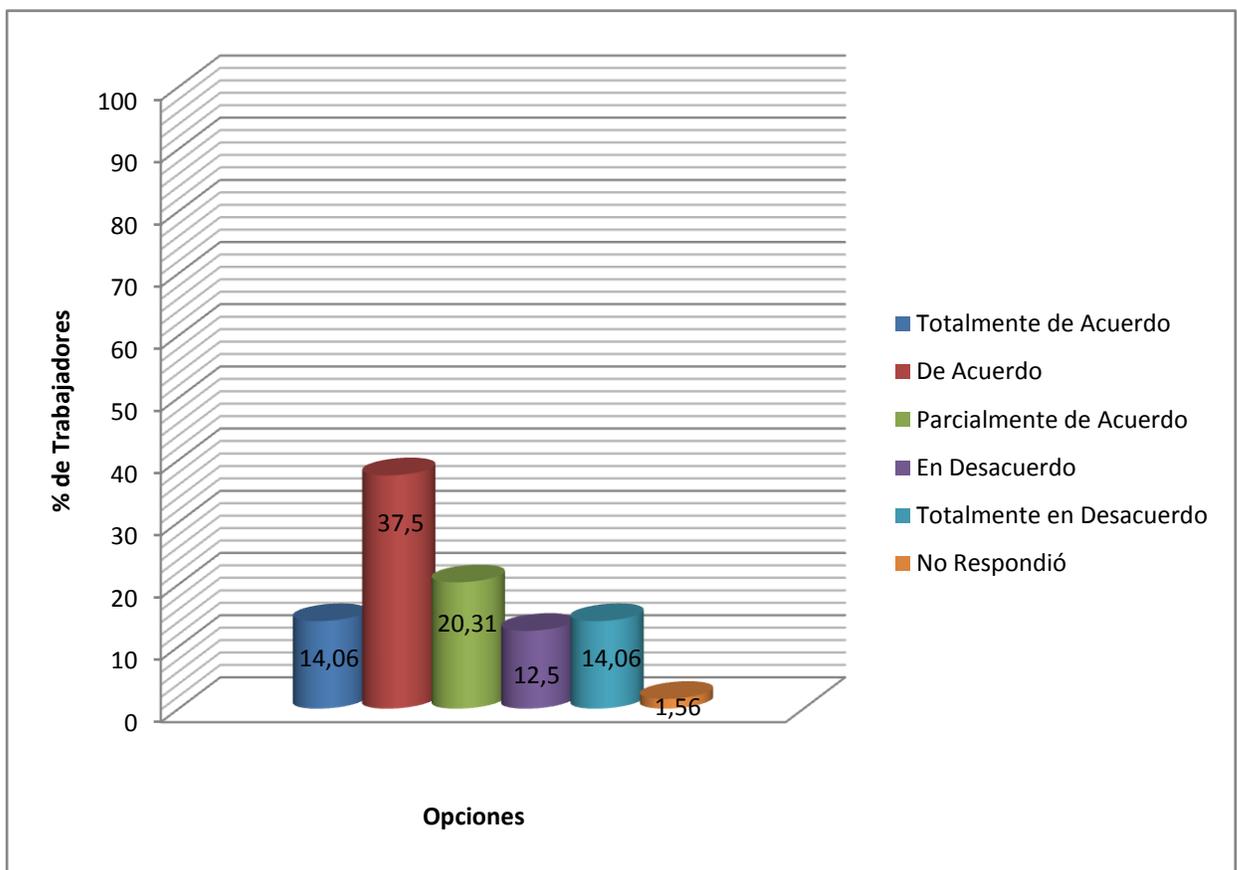
En esta categoría, los trabajadores consideran que en un 56,25 % los supervisores y demás dirigentes dicen la verdad, lo cual indica que debe aplicarse una mejora estrictamente necesaria, como también consideran en un 37,5 % que la conducta de los supervisores y de más dirigentes de la organización no es honesta lo cual se ubica en una situación crítica. Por tanto, se considera este aspecto como una debilidad pues tiene un efecto directo en la credibilidad de los líderes, quienes no poseen una percepción positiva en cuanto a la honestidad. Casas (2000) menciona acerca de una persona honesta que “es siempre sincero en su comportamiento, palabras y afectos”. Por lo anterior la credibilidad del liderazgo está siendo afectada por este aspecto, considerándose alta su incidencia de acuerdo a los índices obtenidos.

Según Candro, Viktor (2009) “la honestidad es una manifestación practica de la verdad”. En relación a esto, los supervisores y demás dirigentes honestos surgen de las relaciones claras con ellos, del reconocimiento y valoración de las emociones, del ejemplo cotidiano con lo que hacen y que les afecte tanto a ellos como a los trabajadores.

Categoría “Equidad”

Ítem 21. Los supervisores y demás dirigentes de la organización tienen un trato equitativo para todos los trabajadores.

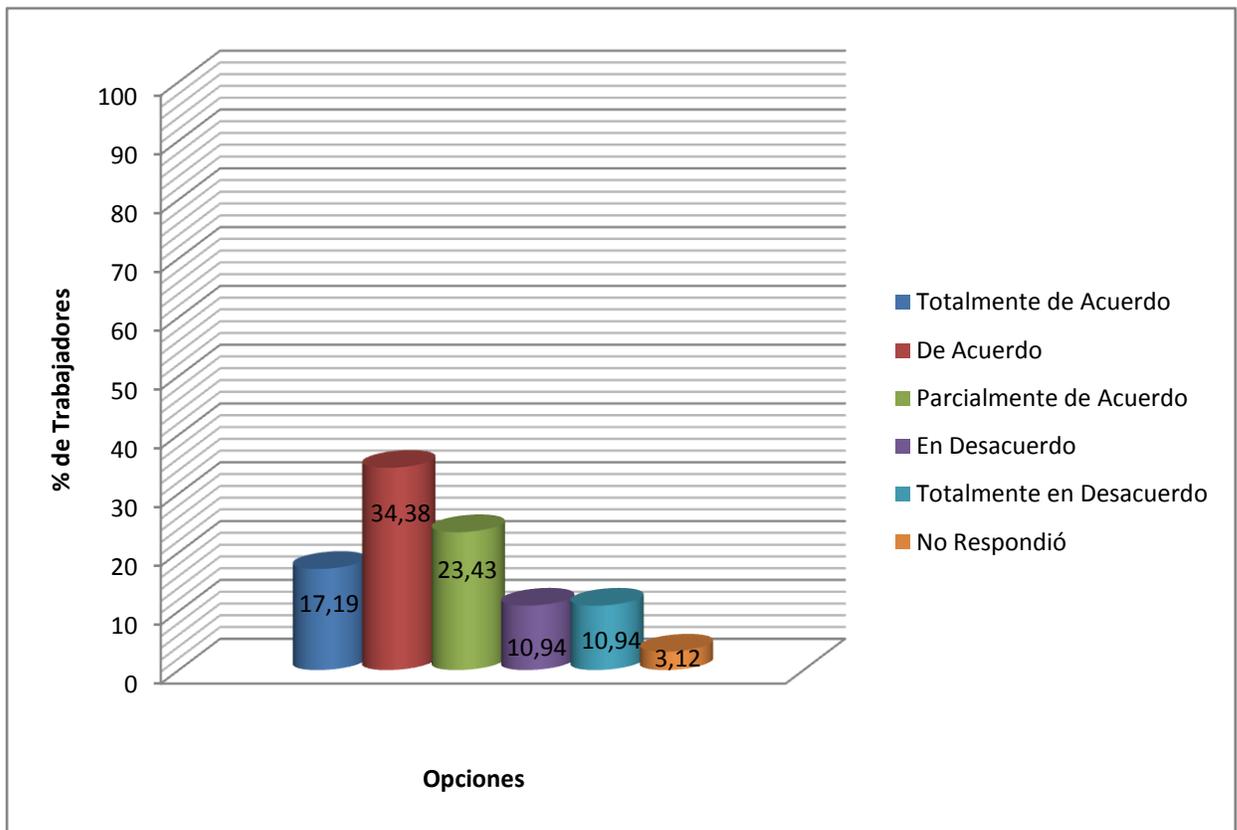
Gráfico N° 21
Trato equitativo de los supervisores y demás dirigentes con los trabajadores en la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Ítem 22. Ante los conflictos entre trabajadores los supervisores y demás dirigentes de la organización se comportan de manera neutral.

Gráfico N° 22
Comportamiento neutral ante los conflictos entre trabajadores de los supervisores y demás dirigentes de la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Cuadro N° 5

Sinopsis de las entrevistas a los Supervisores, Categoría “Equidad”

Categorías Informante	Opiniones de los Supervisores ¿Para Usted, que se significa ser equitativo en el trabajo con respecto a sus colaboradores?	Resumen Analítico de las Investigadoras	Perspectiva teórica
Informante I	Bueno, eso tiene que ver con lo que te comente anteriormente ser igual con todos ellos, no tener preferencia con ninguno		
Informante II	Ser equitativo?bueno yo creo que eso va atado con justicia lo equitativo, esas son dos partes que van atadas creo que es que el trabajador vea que para todos hay las mismas responsabilidades, que para todos es la misma exigencia, o por eso visualizo ser equitativo.	Los supervisores asocian el concepto de equidad con el de justicia, si bien existe una relación estrecha, no reconocen el aspecto de la diferenciación a partir de la equidad para establecerla justicia. Sin embargo, los supervisores tratan de hacer que el trabajo tenga cargas equitativas, lo que se considera como un aspecto positivo en la aplicación de este principio en la organización.	“El concepto de equidad queda naturalmente implicado con el de justicia que connota igualdad y equilibrio, (lograr el equilibrio de la balanza requiere contemplar las diferencias de peso en los platillos para distribuir adecuadamente el mismo)” Arrupe (2002)
Informante III	Bueno por lo menos nosotros en lo que es las cargas de los camiones tratamos de que sean balanceadas, que no salga por ejemplo una ruta con 45 facturas y otra con 25 facturas, o sea allí hay un desequilibrio, tratamos que haya un equilibrio entre todas tanto en las cargas, tanto como en los clientes, al igual que en la semana, en la semana puede ser que una ruta salga con 45 o 50 por ciento todos los días y resulta que la llave o la terna en este caso que son por darte un ejemplo ruta 11 y 12 allí trabajan 3 personas, son 3 personas que hacen una terna, que se trata que ellos lleven la misma cantidad de clientes la misma cantidad de carga		
Informante IV	Para este caso aplicaría el ejemplo anterior nuevamente, ya que se debe hacer justicia para la ruta 1 y esto debe ser mediante la equidad compartir de igual forma el trabajo para ambas ternas		

Fuente: Caraballo, Carrasco, Gil (2013)

Análisis de la Categoría “Equidad”

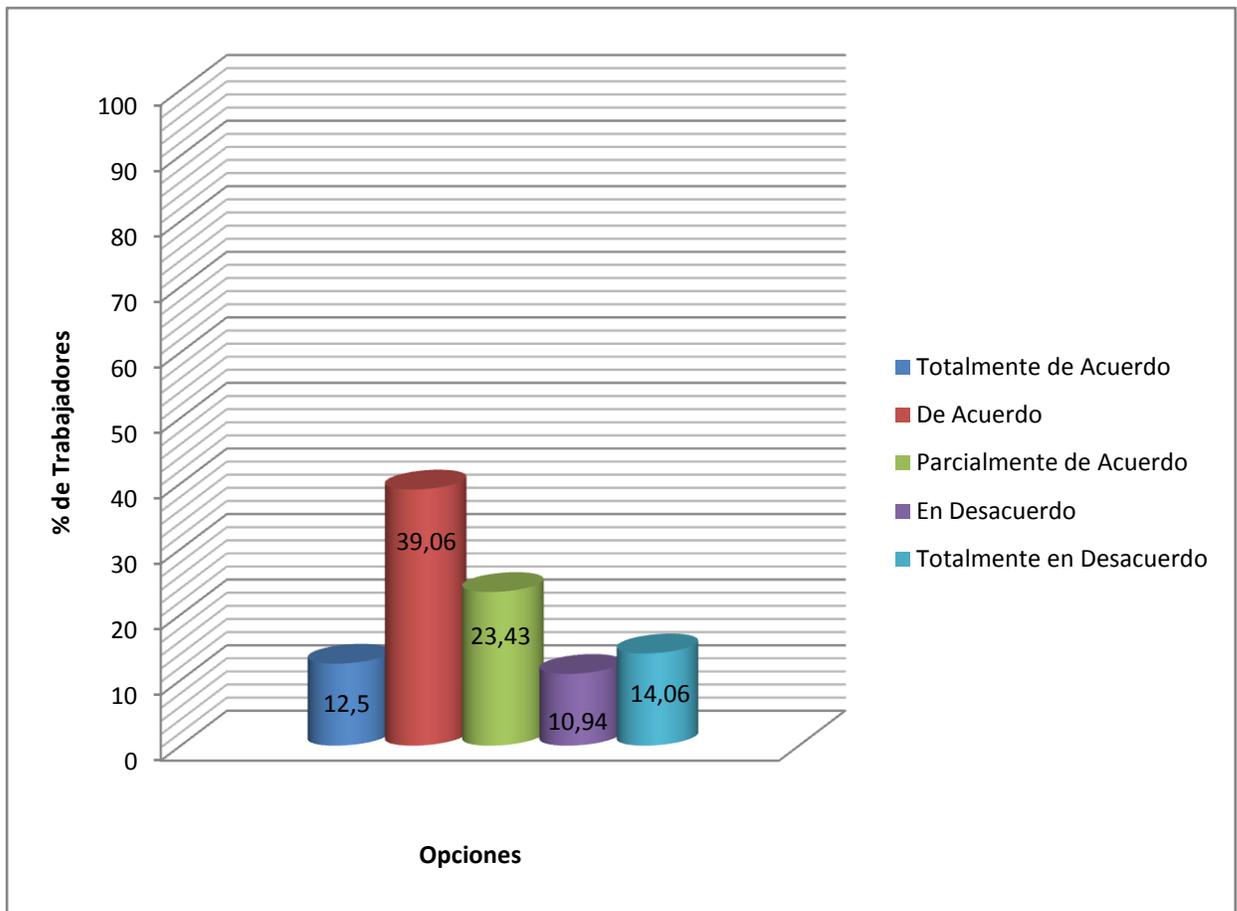
Los trabajadores manifiestan en 51,56 % que son tratados equitativamente por parte de los supervisores y demás dirigentes en la organización, también consideran en un 51,57 % existe un comportamiento neutral ante los conflictos entre trabajadores por parte de los supervisores y demás dirigentes de la organización, por tanto se consideran estos ítems en una situación de mejora estrictamente necesaria. Teóricamente Arrupe (2002: 28) indica que “equidad remite desde la igualdad a la consideración de la especificidad, de la diferencia”, por tanto esto implica que no se están considerando adecuadamente por parte de los líderes organizacionales las características individuales de cada trabajador, lo cual es relevante para lograr el equilibrio que propone la categoría anterior, justicia.

Por los índices evidenciados, se considera como una debilidad que si bien no reviste una importancia aparente, a largo plazo puede tener efectos negativos en las relaciones entre los trabajadores si se percibe que no son tomadas en cuenta las diferencias para la distribución del trabajo, otorgamiento de responsabilidades, entre otras.

Categoría “Respeto Mutuo”

Ítem 23. Siento que soy tratado con respeto por mis superiores en la organización.

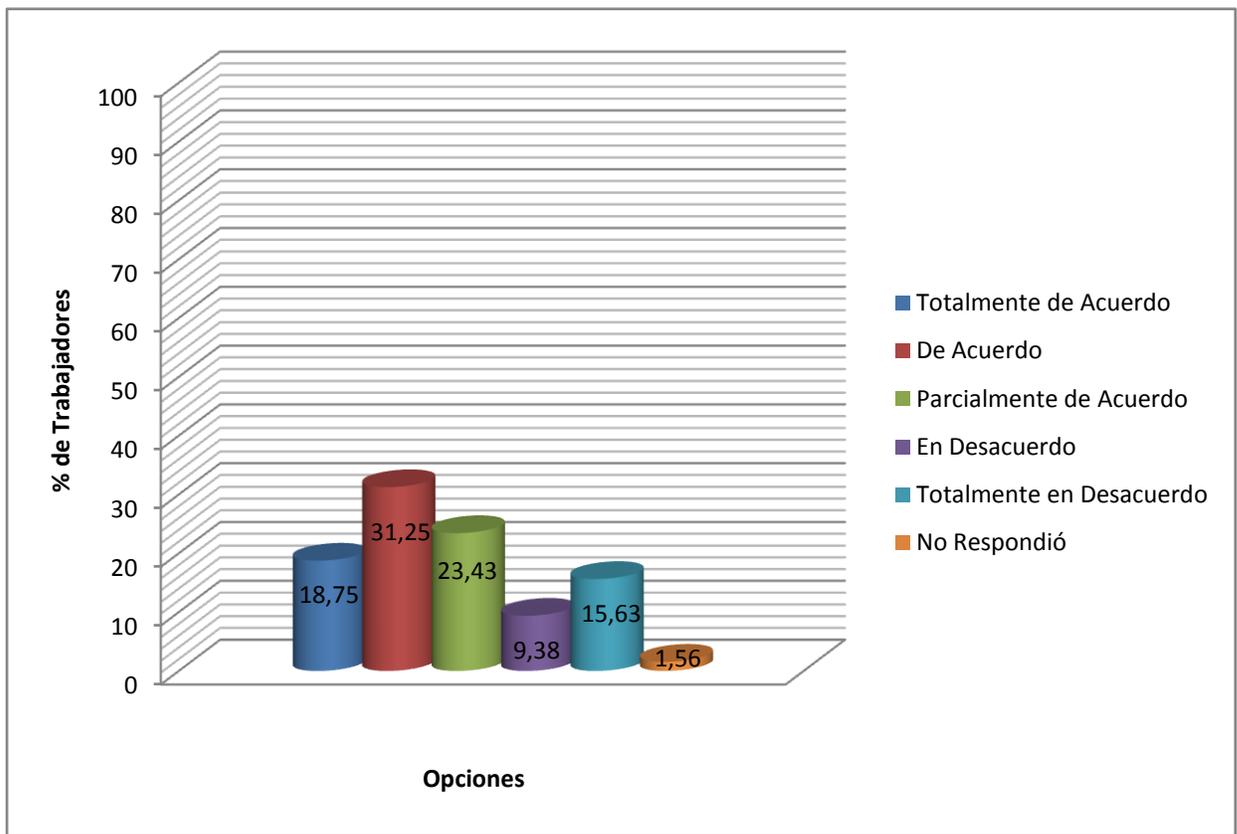
Gráfico N° 23
Trato respetuoso a los trabajadores por los superiores en la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Ítem 24. Los supervisores y demás dirigentes de la organización me estimulan a tratarlos con respeto.

Gráfico N° 24
Estimulo del respeto por los supervisores a los trabajadores de la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Cuadro N° 6

Sinopsis de las entrevistas a los Supervisores, Categoría “Respeto mutuo”

Categorías Informante	Opiniones de los Supervisores ¿Qué importancia le da Usted al respeto para con sus subordinados? ¿Cómo lo pone en práctica?	Resumen Analítico de las Investigadoras	Perspectiva teórica
Informante I	Indudablemente el respeto es lo primordial en el ambiente de trabajo para lograr una relación buena, más aun con nuestros colaboradores, respeto para con ellos, promover eso en el grupo que guiamos, en el caso de nuestra organización es el valor principal, por eso en las charlas de inducción o bienvenida se les recalca mucho ese valor, para generar o promover un buen comportamiento y respeto en todo los del entorno.	Los supervisores - líderes de la organización indican que para ellos el respeto es esencial en la relación con los colaboradores, de manera unánime manifiestan que tienen el respeto como la base de su relación con los trabajadores. Sin embargo, ninguno expresa tener una visión conceptual de lo que significa, sólo uno menciona que el respeto debe ser bidireccional, tanto de los supervisores hacia los colaboradores y viceversa.	Ser respetuoso y tolerante implica lo de acuerdo con Covey (2005:94) lo siguiente: a) Cumplir con las leyes y reglamentos establecidos; b) Valorar, apreciar y reconocer las cualidades de los demás, c) Aceptar a los demás indiferentemente de que sus ideas, creencias, actitudes y vivencias sean distintas a las nuestras
Informante II	Mira yo creo que eso es el indicador fundamental para llevar el este rol de supervisor con cada colaborador, el respeto, tienes que marcar verdad claramente que esa palabra es lo principal, el respeto que debe ser mutuo, pero siempre tiene que nacer principalmente de parte del supervisor.		
Informante III	El respeto para mí es muy importante, cada colaborador, cada persona que trabaja conmigo tiene mi respeto en todo momento al igual que yo práctico el respeto con ellos, espero recibir lo mismo, yo respeto para que me respeten.		
Informante IV	Yo siempre insisto en que debe haber respeto, yo respeto para que me respeten, porque le doy confianza a la gente sobre todo a los colaboradores pero siempre con respeto, cosa de que no vaya a afectarlos o que yo diga algo que afecte a otra persona porque que pasa a veces, tu puedes decir un comentario en la mesa de reunión pero le está afectando a otro compañero sin querer, entonces busco la manera de obviar esos comentarios.		

Fuente: Caraballo, Carrasco, Gil (2013)

Análisis de la Categoría “Respeto Mutuo”

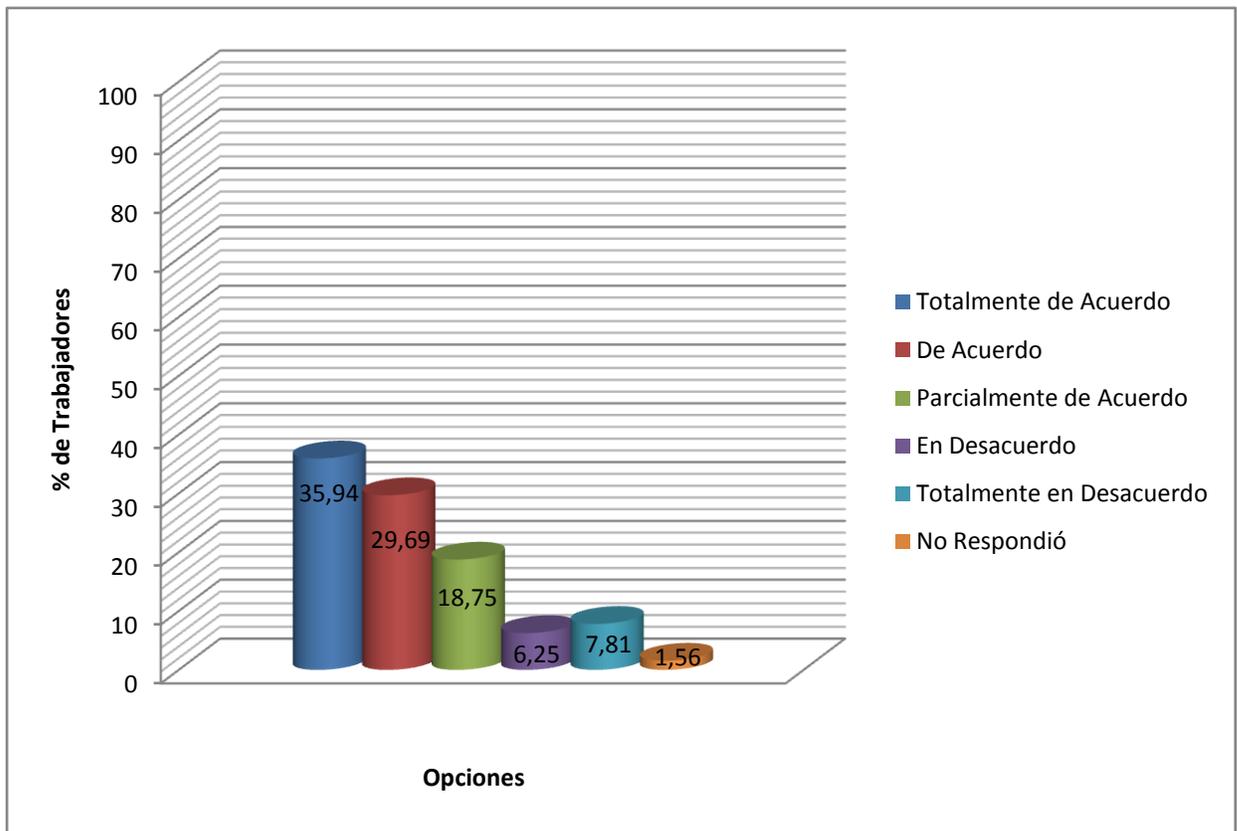
Los resultados obtenidos indican que los trabajadores son tratados en forma respetuosa por sus superiores en un 51,56 %, además también manifiestan los colaboradores en un 50 % que existe estímulo hacia el respeto por parte de los supervisores, lo cual indica que estos dos aspectos requieren una mejora estrictamente necesaria. El respeto mutuo de acuerdo a lo planteado por Covey(2005:94) implica: “a) Cumplir con las leyes y reglamentos establecidos; b) Valorar, apreciar y reconocer las cualidades de los demás, c) Aceptar a los demás indiferentemente de que sus ideas, creencias, actitudes y vivencias sean distintas a las nuestras”.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que porcentajes importantes (cerca de 50 %) de los colaboradores consideran que no existe ni respeto por parte de sus superiores, ni estímulo de este principio en la organización, por tanto según lo que señala Covey las tres condiciones anteriores para el respeto no están siendo bien cumplidas puede ser, alguna de ellas o todas a la vez, lo que significa que el liderazgo tiene una gran debilidad en la organización ya que no se practica ni se fomenta el respeto en la organización.

Categoría “Libertad”

Ítem 25.Me siento libre para emitir opiniones dentro de la organización.

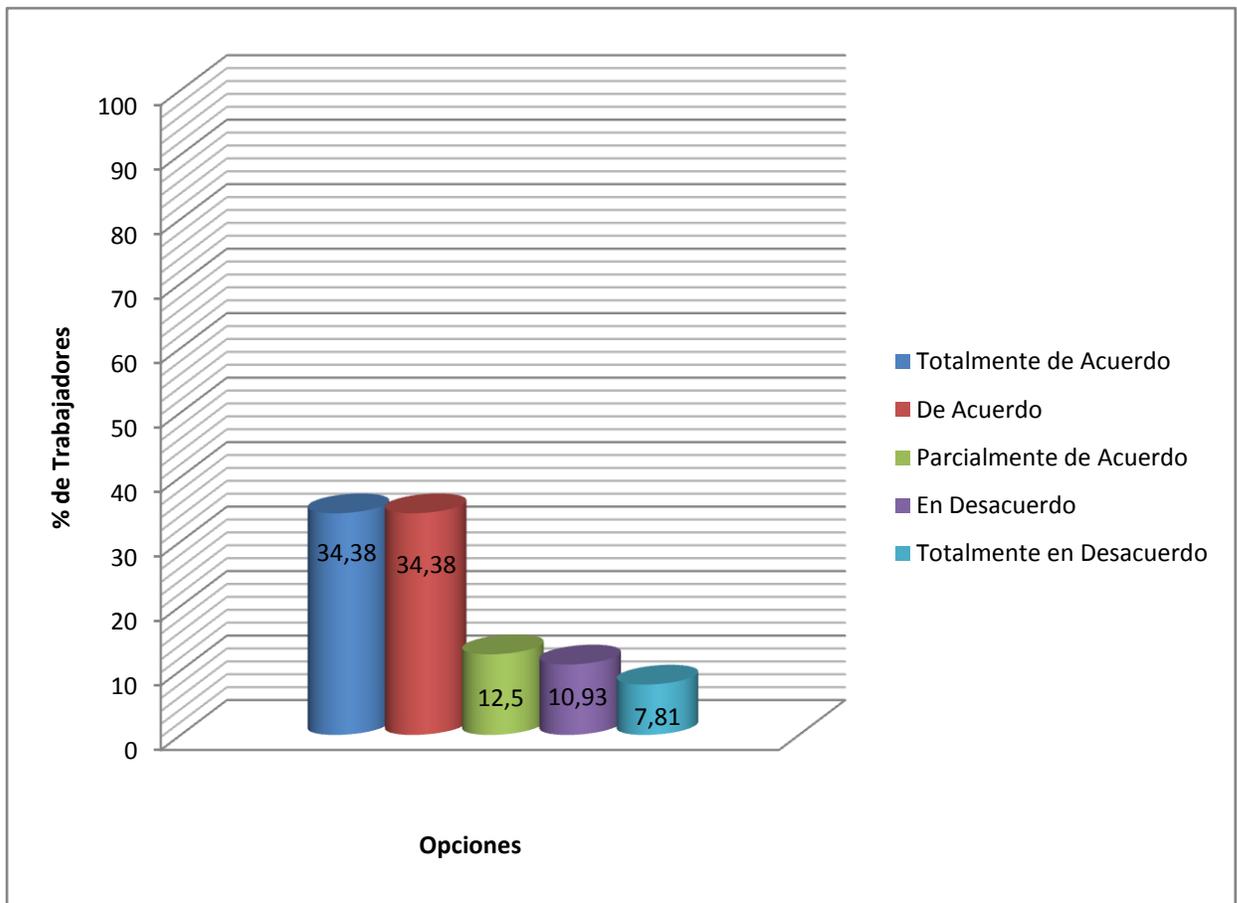
Gráfico N° 25
Libertad de opinión de los trabajadores en la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Ítem 26. Los supervisores y demás dirigentes de la organización me permiten expresar mis opiniones.

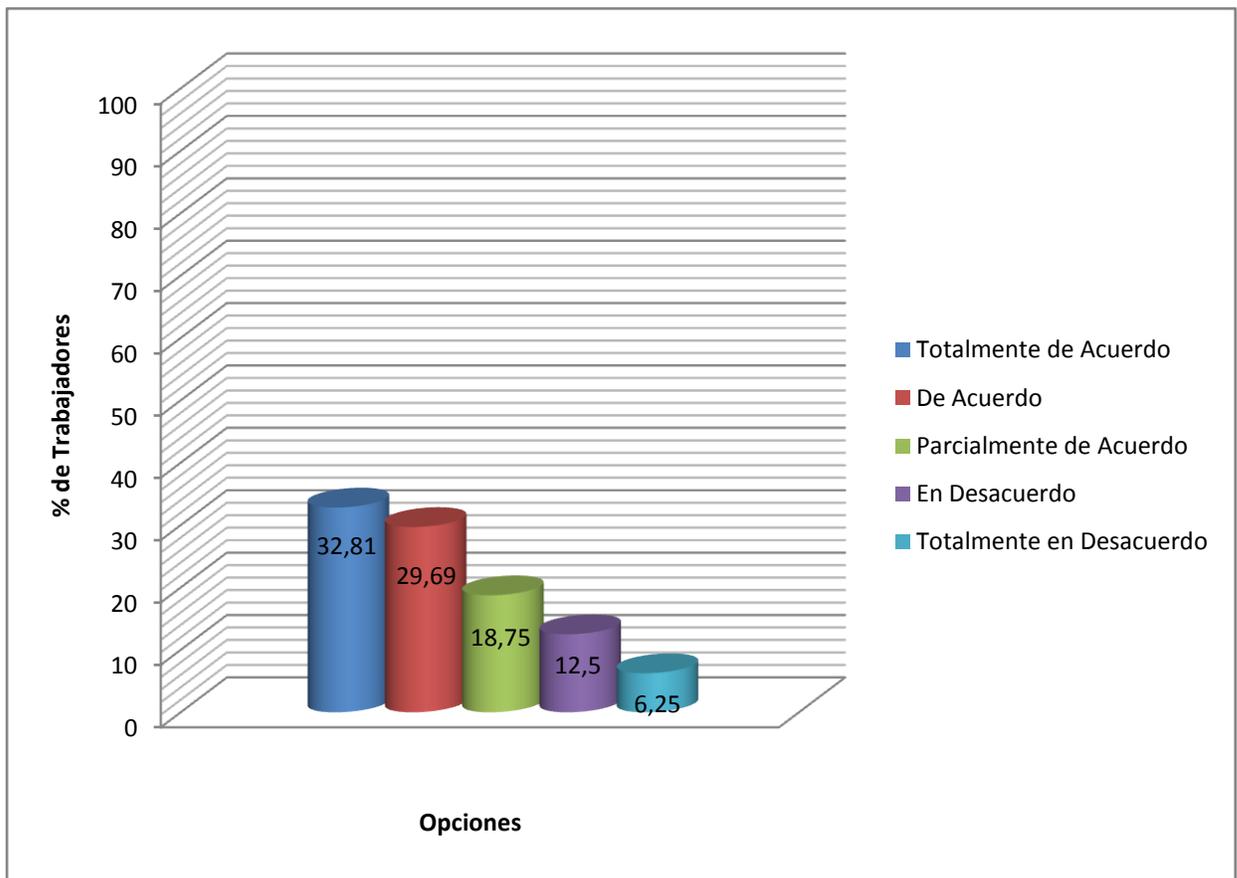
Gráfico N° 26
Libertad en expresar las opiniones de los trabajadores por parte de los supervisores y demás dirigentes de la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Ítem 27. Los supervisores y demás dirigentes de la organización hacen esfuerzos por escuchar y aceptar a todos los trabajadores.

Gráfico N° 27
Esfuerzo de los supervisores y demás dirigentes para escuchar y aceptar a los trabajadores



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Cuadro N° 7

Sinopsis de las entrevistas a los Supervisores, Categoría “Libertad”

Categorías Informante	Opiniones de los Supervisores ¿Considera que sus colaboradores se sienten libres en el trabajo? ¿Por qué?	Resumen Analítico de las Investigadoras	Perspectiva teórica
Informante I	Libres como tal no sé si es la palabra correcta, pero si observo o más bien se trata de generarles y brindarles un ambiente tranquilo, crear confianza con ellos, que no sientan que las actividades que realizan son obligadas, es decir promover un buen trato con ellos.	Los supervisores – líderes entrevistados, relacionan la libertad principalmente con la confianza, también indican que la libertad debe ejercerse con responsabilidad, lo cual contrasta con el concepto teórico acerca de libertad, además otro entrevistado indica también que la libertad tiene límites, se permite ciertamente la toma de decisiones en cuanto a cómo debe realizarse el trabajo, pero las normas deben cumplirse. La perspectiva planteada por los supervisores se considera ajustada a la teoría y que contribuye con un liderazgo efectivo.	La libertad únicamente es aceptable y razonable si toma en cuenta los propios principios. Por esta razón la libertad para una persona liberal termina justo donde empieza la libertad de los demás. Se necesita, así, de una definición precisa de este espacio de libertad que le corresponde a cada uno Newman (1999)
Informante II	5- Mira yo creo que cada supervisor tiene que tener conciencia de algo, que siempre debe tenerle confianza al trabajador, si tu no le tienes confianza al trabajador eso demuestra que nunca vas a poder hacer el trabajo tu solo, siempre tiene que tener equipo, y para darle esa oportunidad de ser libre tienes que tenerle confianza.		
Informante III	Tienen libertad, pero libertad responsable ellos son responsables de lo que hacen, eso se aplica mucho aquí la libertad responsable		
Informante IV	Aquí hay mucha libertad de cómo por ejemplo mis subordinados son los entregadores y los ayudantes y el entregador tiene la potestad de manejar la ruta como mejor le parezca no intervengo en eso puedo darle una idea: yo en oportunidades les propongo ideas y que ellos digan que no es la correcta porque ellos la hacen de otra manera, pues a la final son ellos los que van a determinar cómo debe hacerse la ruta porque son ellos los que ejecutan el trabajo entonces siempre y cuando lo hagan tienen la libertad de decidir cómo lo van a hacer aunque hay sus limitantes		

Fuente: Caraballo, Carrasco, Gil (2013)

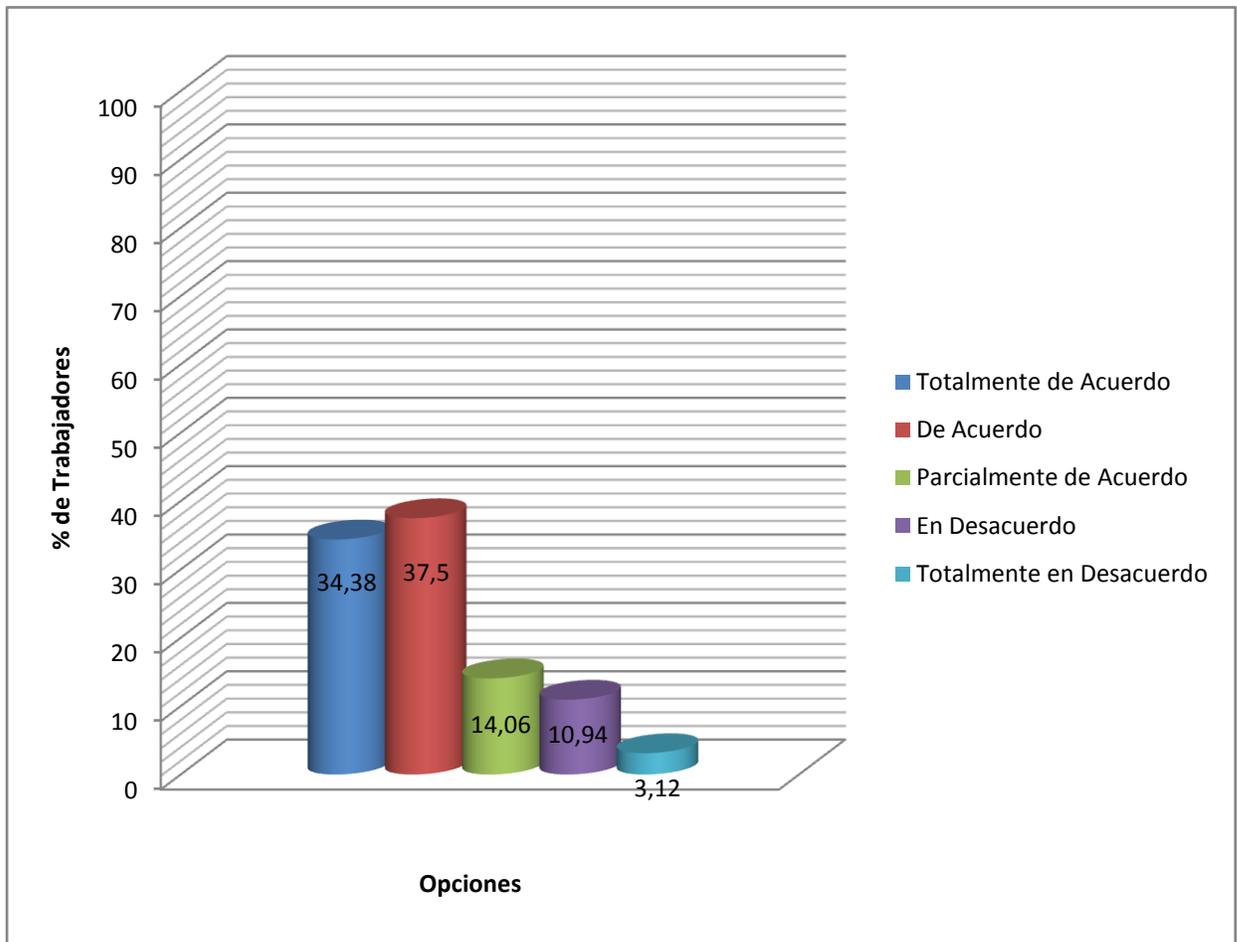
Análisis de la Categoría “Libertad”

En referencia a la libertad, los trabajadores indican que pueden opinar libremente en la organización en un 65,63 %, lo cual se considera un porcentaje, el rango de una mejora no inmediata, también indican los trabajadores que los supervisores les otorgan la libertad de expresar sus opiniones en la organización 68,76 % ubicándose también en el rango mencionado anteriormente, lo cual se puede considerar como leve ya que el poder expresarse es importante para cualquier ser humano, y un líder que lo permite demuestra que sabe escuchar, tal como se evidencia en el ítem esfuerzo de los supervisores y demás dirigentes para escuchar y aceptar a los trabajadores, donde estos últimos manifiestan estar de acuerdo con esta afirmación en un 62,5 %, ubicándose también en un rango de mejora no inmediata. Newman (1999) explica que “en libertad vive el que puede actuar ilimitado”, sin embargo tal límite debe ser de acuerdo con las normas establecidas, por las opiniones de los trabajadores la libertad es un principio existente en la organización a nivel de comunicación y expresión de ideas, lo cual se considera una fortaleza dentro de este liderazgo.

Categoría “Humildad”

Ítem 28. Los supervisores y demás dirigentes de la organización reconocen sus debilidades personales.

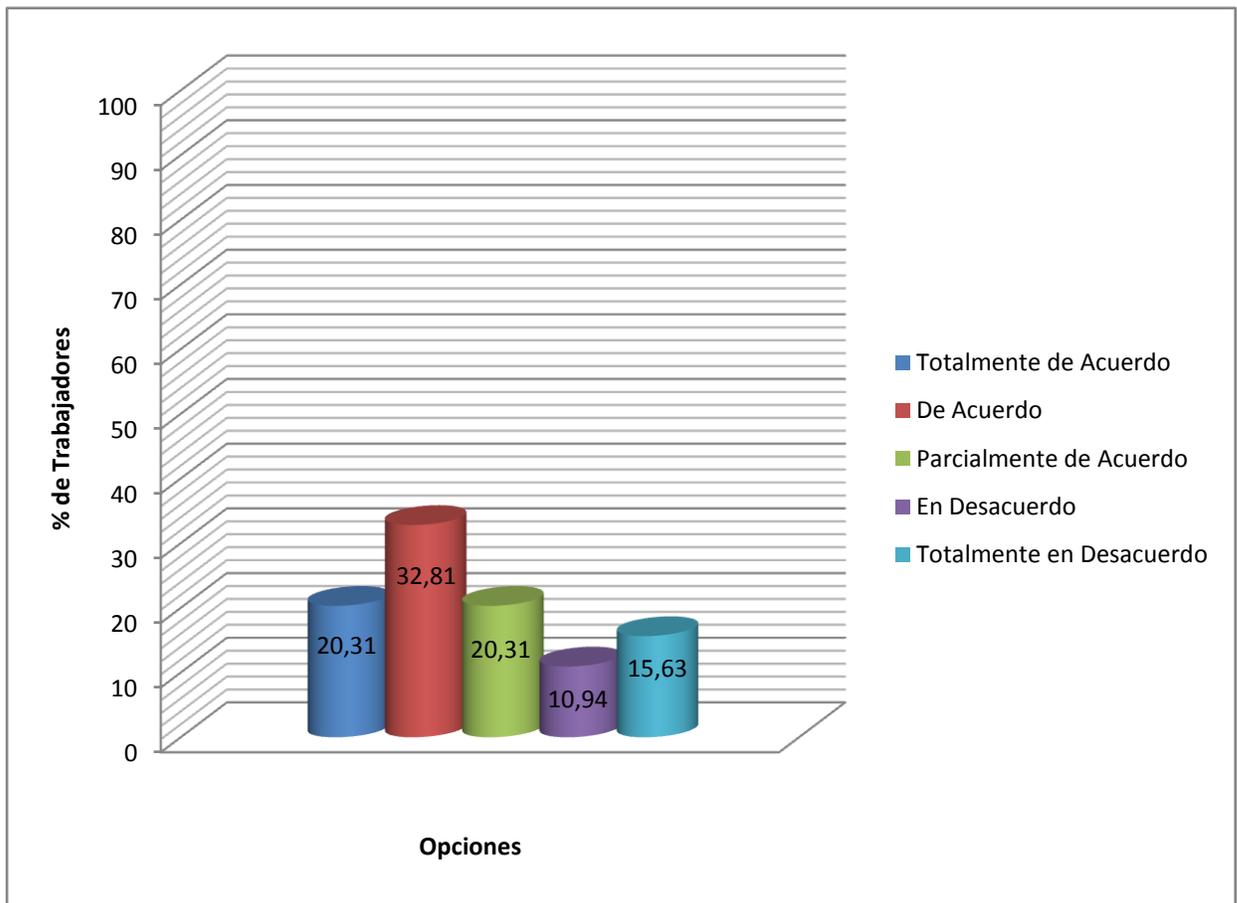
Gráfico N° 28
Reconocimiento de las debilidades personales de los supervisores y demás dirigentes de la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Ítem 29. Los supervisores y demás dirigentes de la organización utilizan sus cualidades y capacidades para crear un ambiente de trabajo agradable.

Gráfico N° 29
Uso de cualidades y capacidades de los supervisores y demás dirigentes para crear un ambiente de trabajo agradable



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Cuadro N° 8

Sinopsis de las entrevistas a los Supervisores, Categoría “Humildad”

Categorías Informante	Opiniones de los Supervisores ¿Cómo pone en práctica la sencillez dentro del trabajo?	Resumen Analítico de las Investigadoras	Perspectiva teórica
Informante I	Siendo uno mismo, hablarle principalmente como amigo, no como supervisor, que se sientan seguros al tratar temas con nosotros	La concepción que tienen los supervisores de la organización acerca de la humildad tiene que ver principalmente con la sencillez, con la igualdad, y la colaboración, sólo uno de ellos mencionó como antítesis de la humildad el egocentrismo, a pesar de ello en la generalidad a pesar de que es un concepto complejo no tienen una idea muy alejada, por lo menos las referencias hechas se acercan a principios similares a la humildad.	“La humildad nos permite reconocer tanto las debilidades como las capacidades y obrar de acuerdo a ambas”(…)“La humildad es una de esas virtudes que parecen desaparecer del universo del hombre de nuestros días en la medida en que se ha entronizado el individualismo y su secuela de egoísmo, subjetivismo, narcisismo y relativismo productos de la concepción liberal del hombre, el mundo y sus problemas” Buela (2012)
Informante II	Mira en la escucha activa, yo creo que siempre tienes que escuchar al trabajador para ver donde tenemos las oportunidades sino los escuchamos no sabremos cómo vamos evolucionando como supervisores.		
Informante III	Yo creo que todos nosotros aquí promovemos la sencillez porque nosotros no somos ni egocéntricos ni nos creemos que estamos por encima de nadie, de hecho para nosotros nuestros trabajadores son colaboradores, aquí todos son iguales, aquí no hay, para mí un ayudante de flota, un entregador, hasta las personas que limpian para mí todos tienen respeto, merecen respeto y como tal los trato.		
Informante IV	Bueno para empezar todos, todos son compañeros de trabajo, sean subordinados o sean superiores a mí, siempre son mis compañeros de trabajo y siempre lo digo, ya sea fuera de la empresa si nos reunimos o cualquier cosa, nunca he tenido problemas en brindar un saludo, de conversar con alguno, de dedicarle 5 minutos si es necesario si me llama así no esté asignado a mi modulo siempre tengo una respuesta para él, quien venga a preguntarme como le puedo colaborar o ayudarlo a resolver alguna situación excelente yo no tengo ningún problema.		

Fuente: Caraballo, Carrasco, Gil (2013)

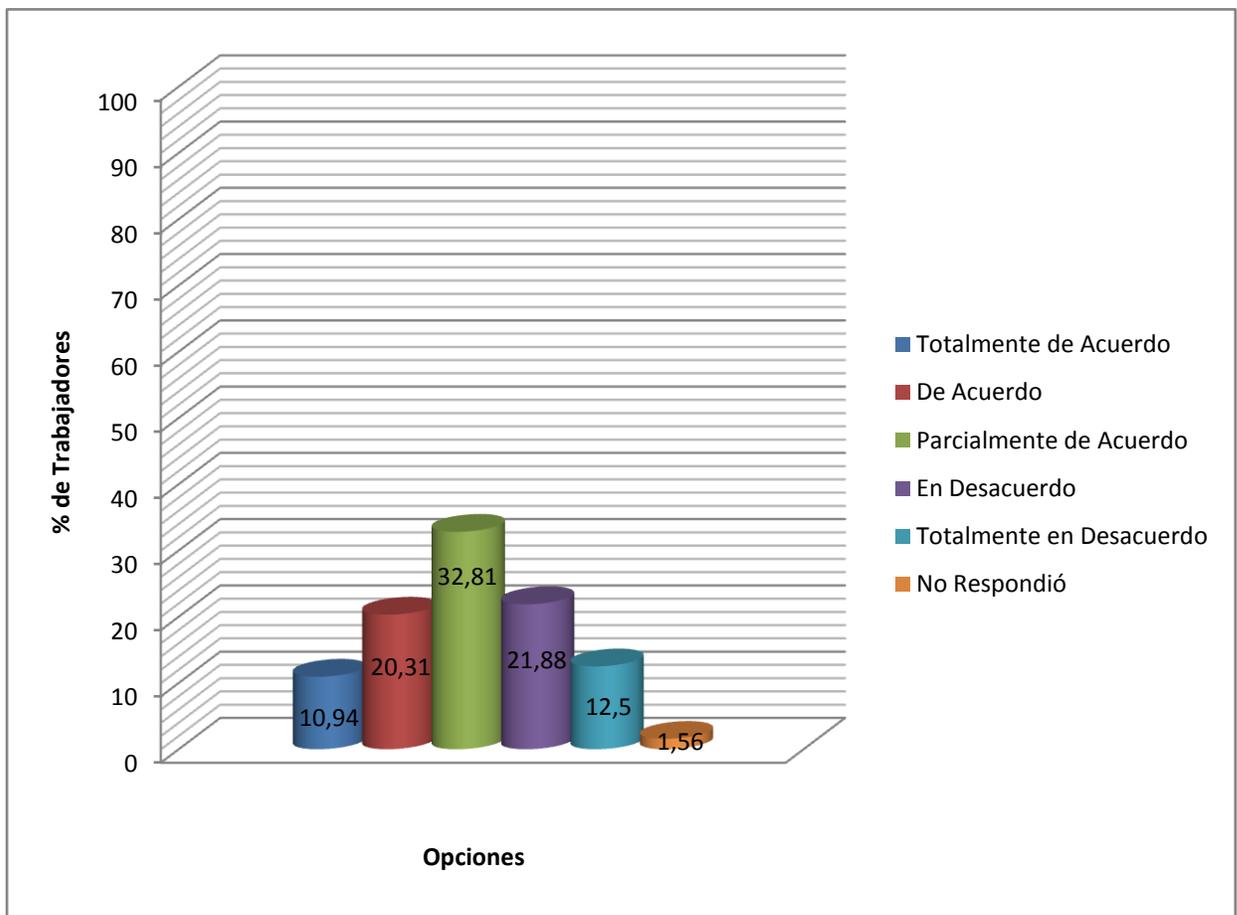
Análisis de la Categoría “Humildad”

Los trabajadores consideran en un 71,88 % que los supervisores y demás dirigentes de la organización reconocen sus debilidades personales, por lo que es un aspecto que si bien requiere una mejora ésta no es inmediata, igualmente consideran en un 53,12 % que los supervisores y demás dirigentes usan sus cualidades y capacidades de para crear un ambiente de trabajo agradable, en este último caso se considera que la mejora es estrictamente inmediata. . En referencia la teoría planteada acerca de la humildad, Covey (2005:120) expresa que “la humildad es una virtud de realismo, pues consiste en ser conscientes de nuestras limitaciones e insuficiencias y en actuar de acuerdo con tal conciencia”, en este sentido, se puede considerar una fortaleza que los supervisores y dirigentes reconozcan sus debilidades personales, sin embargo debe mejorarse el uso de sus cualidades y capacidades a través del liderazgo, para terminar de robustecer este principio en la organización.

Categoría “Solidaridad”

Ítem 30. Los supervisores y demás dirigentes de la organización se acercan y ayudan a los trabajadores con problemas personales o familiares.

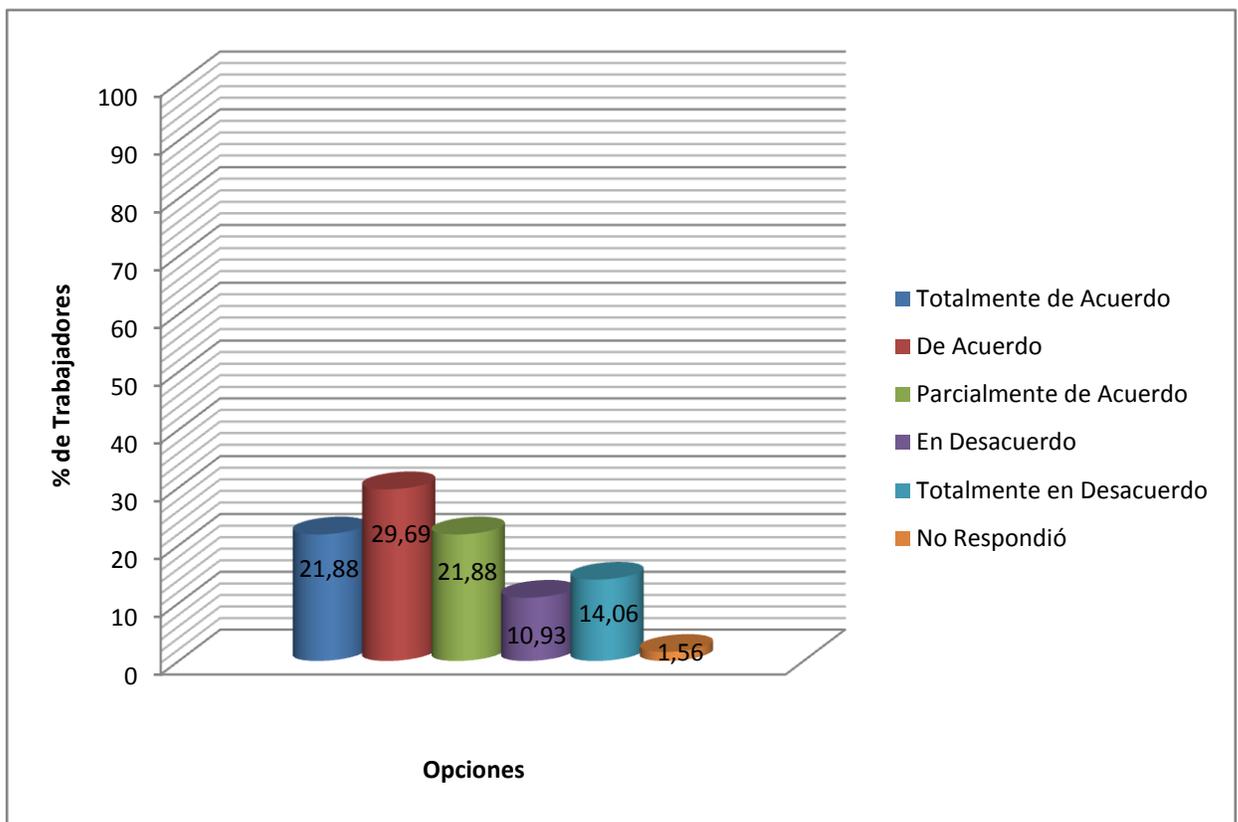
Gráfico N° 30
Ayuda de los supervisores y demás dirigentes a los problemas personales y familiares de los trabajadores



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Ítem 31. Los supervisores y demás dirigentes de la organización tratan dignamente a todos los trabajadores de la empresa.

Gráfico N° 31
Trato digno de los supervisores y demás dirigentes a los trabajadores de la organización



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013).

Cuadro N° 9

Sinopsis de las entrevistas a los Supervisores, Categoría “Solidaridad”

Categorías Informante	Opiniones de los Supervisores ¿Cómo expresa Usted solidaridad con sus colaboradores?	Resumen Analítico de las Investigadoras	Perspectiva teórica
Informante I	La solidaridad, bueno al inicio de cada jornada laboral darle sus buenos días, preguntarles por su entorno familiar, ya que muchas veces se puede cometer el error de no estar pendiente de todo lo que acontece en la vida de ellos, o al menos de su familia, esto para que sientan que son importantes para nosotros, y por supuesto que es importante hablar con ellos, saber cómo están, porque el estado de ánimo que tenga el colaborador influye en su desempeño al momento de ejecutar sus actividades diarias, por ello es importante crear o más bien llevar una buena relación con ellos	Los supervisores líderes manifiestan en la práctica de la solidaridad aspectos referentes más bien a un trato agradable y empático con los colaboradores, sólo uno de ellos indica que mediante permisos en el trabajo y flexibilidad en el horario ha colaborado a solucionar problemas personales de sus colaboradores, el resto plantean la conversación y la escucha de los trabajadores, más no acciones solidarias, por lo que puede decirse que no existe una concepción adecuada por parte de los supervisores de la solidaridad, y por consiguiente en la práctica los ejemplos aportados son escasos.	“La solidaridad expresa al mismo tiempo dos cosas: 1) la unión o vinculación entre las personas y 2) la responsabilidad recíproca individual respecto de cada uno y de todos en conjunto.”Amengual (2003)
Informante II	Solidaridad, mira no solamente verlo por ser supervisor en la parte lo laboral, también hay que tocar esa puerta en la parte personal, y creo que el saber cómo vive el trabajador, que hace el trabajador, que le gusta hacer al trabajador en sus tiempos libres, conocer más su parte personal, yo creo que eso involucra que seas más solidario.		
Informante III	Bueno nosotros tenemos, es un área que es bastante movida el área que más personas tiene dentro de la organización, servicio de atención al cliente, maneja las dos nóminas, maneja nomina diaria y maneja nómina de empleados y cada persona tiene como dicen su cotidianidad diaria siempre hay una situación que se presenta donde uno tiene que ponerse al lado de la persona y entenderlo y tratar de apoyarlo.		
Informante IV	Como somos seres humanos y sé que a cualquiera puede pasarle tener algún inconveniente de tipo personal y necesitan una mañana o el día para hacer una diligencia de tipo personal. En muchas ocasiones bueno soy flexible y les permito usar el día para realizar su cuestión o si necesita irse temprano y necesita salir en una ruta más suave y está dentro de mi posibilidad tenga la seguridad que lo voy a hacer y lo coloco en una ruta donde él pueda salir más temprano y hacer sus diligencias porque aquí los horarios los fijan son los clientes		

Fuente: Caraballo, Carrasco, Gil (2013)

Análisis de la Categoría “Solidaridad”

Los resultados indican que en un 31,25 % los supervisores y demás dirigentes de la organización manifiestan su solidaridad ayudando a los colaboradores en los problemas personales y familiares, lo cual se encuentra según la escala plantada una situación crítica. También manifiestan los trabajadores en un 51,57 % que reciben un trato digno de los supervisores y demás dirigentes de la organización, lo que ubica este ítem en una situación de mejora estrictamente necesaria. Amengual (2003) manifiesta que la solidaridad forma “una especie de característica antropológica-social que la convierte en la base de la vida social, porque supera la división del género humano en naciones, familias y propiedades, restableciendo la unión entre los hombres.”

En relación lo anterior, la escasa práctica de solidaridad en la organización por los líderes de la empresa se configura como una debilidad de estos, si bien este principio no es una obligación explícita es un aspecto clave de la convivencia en cualquier círculo humano, incluso en el trabajo.

Resumen de las características de la Filosofía Organizacional, en referencia al objetivo específico “Identificar características de los elementos de la filosofía organizacional presentes en el área de servicio de atención al cliente (SAC) de una empresa del Estado Carabobo”.

A partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación de ambos instrumentos de recolección de datos, se presenta un resumen de los aspectos más relevantes en relación a los objetivos específicos de la investigación. En relación al objetivo específico “Identificar las características de los elementos de la filosofía organizacional presentes en el área de servicio de atención al cliente (SAC) de una empresa del Estado Carabobo” se tiene que:

Alineación en cuanto a la Filosofía Organizacional

Se pudo evidenciar en los resultados de la Categoría “Filosofía Organizacional”, como existe una mayoría considerable de los líderes de la organización alineados con la misión, visión y valores organizacionales, a pesar de ello un porcentaje cercano al 25 % no lo está, lo cual significa que no existe una aplicación uniforme de la filosofía organizacional por los líderes de la misma. Del mismo modo, los trabajadores no conocen a cabalidad la misión, visión y valores de la empresa, lo cual implica una barrera cognoscitiva ya que si los líderes intentan poner en práctica estos preceptos, los colaboradores no serían eficaces en la ejecución de estos por el desconocimiento que tienen de los mismos.

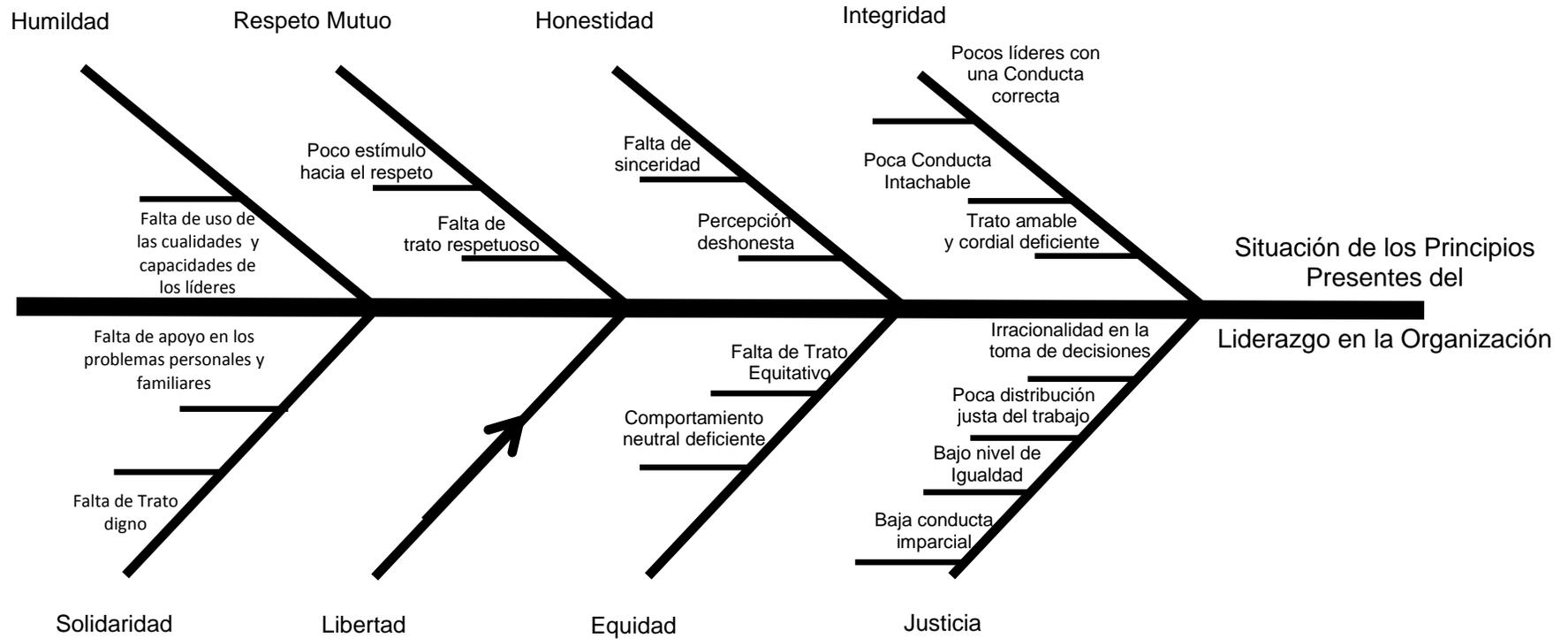
Cumplimiento de las Normas Formalmente Establecidas

Se pudo evidenciar con el análisis de la Categoría “Normas Formalmente Establecidas”, como los líderes efectivamente hacen cumplir las normas y políticas establecidas, sin embargo un alto porcentaje cercano a 40 % no las cumple, lo cual se traduce en un liderazgo que no brinda un ejemplo coherente a los colaboradores, lo que se puede catalogar como una característica de desapego a las normas establecidas, en un nivel cercano al porcentaje mencionado (40 %).

Resultados de los Principios Presentes en el Liderazgo

Con respecto al objetivo específico “Identificar los principios presentes en el liderazgo de los supervisores del área de servicio de atención al cliente (SAC) en una empresa del sector servicios estado Carabobo”, se seleccionó como método de análisis el diagrama de Ishikawa, que se presenta a continuación (Ver Figura N° 2):

Figura N° 2
Diagrama Causa – Efecto



Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013)

Oportunidades de Fortalecimiento del Liderazgo

Para poder sintetizar lo propuesto en el objetivo “Determinar las oportunidades de fortalecimiento del liderazgo de los supervisores del área de servicio de atención al cliente (SAC) a través de principios en una empresa del sector servicios estado Carabobo”, se presenta el siguiente resumen de las oportunidades que a continuación se identifican:

Crecimiento en Liderazgo Formal

Los líderes formales de acuerdo a todos los resultados presentados anteriormente, tienen amplias debilidades en la aplicación de la filosofía organizacional y las normas formales establecidas a través de políticas y normas en la empresa, así como los trabajadores también poseen debilidad en la información que manejan con respecto a estos dos elementos, por lo que es una oportunidad que les permitirá conocer y adaptarse mejor a la organización, así como alinearse con el ideario de la empresa pudiendo coadyuvar en el proceso de liderazgo manejando la misma información y guiándose bajo los mismos preceptos tanto líderes como colaboradores.

Búsqueda de ideas y opiniones de mejora

El principio más positivo que se pudo identificar, fue el de la libertad, en cuanto a la posibilidad que tienen los trabajadores de expresar sus opiniones en el trabajo, por tanto, este principio puede ser aprovechado para que en actividades organizadas y dirigidas adecuadamente por la gerencia de la organización, los colaboradores manifiesten soluciones para mejorar la situación identificada en cuanto a principios, además se podrían establecer

canales de comunicación efectivos regulares para verificar la situación de interacción de los líderes con los colaboradores de manera regular (semestral, trimestral, bimensual, mensual, quincenal).

Valoración Positiva de los Principios

Tanto los colaboradores como los líderes de la organización, demostraron que para ellos los principios son algo relevante, se pudo evidenciar en las respuestas de la entrevista y el cuestionario, por tanto esto se puede aprovechar para dar información y guiar un proceso de formación en principios en primer término a los líderes, y luego extensivo a todos los colaboradores.

Respeto Aceptable

A pesar de que los colaboradores identifican que hay necesidades de fortalecer el respeto mutuo, el nivel en que se encuentra este principio si bien no es el ideal, permite fomentar entre los líderes y los colaboradores la empatía, es decir, no existen relaciones resquebrajadas ni tratos hostiles dentro de la organización, eso permite un ambiente positivo para la implementación de acciones que fortalezcan las relaciones de interacción y el liderazgo propiamente dicho.

Reconocimiento de las debilidades

Como aspecto clave de la humildad, se estudió el reconocimiento de las debilidades por parte de los líderes, desde el punto de vista de los colaboradores estos sí reconocen las mismas, lo cual permite no sólo ver la

humildad como una ventaja, sino tener en cuenta que con esta característica y estimulando el autoconocimiento y el crecimiento personal se puede moldear a mejores líderes dentro de la organización.

Acciones para la Mejora en la Gestión Organizacional de los Líderes

En relación con el objetivo específico “Sugerir acciones que contribuyan con la mejora en la gestión organizacional de los supervisores en el área de servicio de atención al cliente (SAC) a través del liderazgo basado en principios en una empresa del sector servicios estado Carabobo” se plantean las siguientes acciones a seguir para lograr el mismo.

Cuadro N° 10

Acciones para mejorar la gestión de los líderes en la organización

Acción	Objetivo	Descripción	Participantes / Encargados
Talleres de formación y sensibilización en filosofía organizacional	Informar y concienciar a los líderes de la organización acerca de la filosofía de la empresa y la importancia de la práctica y refuerzo constante de la misma a sus colaboradores	<p>Talleres informativos / concienciación: Duración: 2 sesiones de 4 horas cada una</p> <p>I Sesión: Magistral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teoría de Filosofía Organizacional • La Filosofía Organizacional de la empresa <p>II Sesión: Clase Práctica (de interacción y participación)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la Filosofía Organizacional • Puesta en práctica de la Filosofía Organizacional 	<p>Participantes: 4 Supervisores – Líderes de la Organización</p> <p>Encargados: Personal del Departamento de Recursos Humanos (1 Facilitador)</p>

Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013)

Cuadro N° 10 (Continuación)

Acciones para mejorar la gestión de los líderes en la organización

Acción	Objetivo	Descripción	Participantes / Encargados
Formación en principios	Proporcionar los conocimientos teóricos y necesarios para la práctica de los principios estudiados	Taller Formativo: 5 Sesiones de 4 Horas cada una Contenido de cada sesión: Elaborar por ente externo	Participantes: 4 Supervisores – Líderes de la Organización Encargados: Ente externo de formación (1 Facilitador)
Tormentas de Ideas	Permitir la participación de los colaboradores en las acciones de trabajo mediante sus ideas y apreciaciones para la solución de problemas	Reuniones Periódicas Mensuales: Coordinación por área entre los líderes de la organización 1 Hora máximo de duración	Participantes: 4 Supervisores – Líderes de la Organización Colaboradores por área
Formación en Liderazgo	Maximizar las capacidades de liderazgo de los supervisores de la organización	Taller Formativo: 6 Sesiones de 4 Horas cada una Contenido de cada sesión: Elaborar por ente externo	Participantes: 4 Supervisores – Líderes de la Organización Encargados: Ente externo de formación (1 Facilitador)

Fuente: Caraballo, Carrasco y Gil (2013)

CONCLUSIONES

Luego de realizar todos los análisis derivados de la información recabada, es necesario plantear una serie de conclusiones que resuman y sintetizen los logros de la investigación.

En referencia al objetivo específico “Identificar características de los elementos de la filosofía organizacional presentes en el área de servicio de atención al cliente (SAC) de una empresa del Estado Carabobo”, se concluyó que:

- Inicialmente, es importante mencionar que el liderazgo existente en la empresa es de carácter formal, ya que este no surge espontáneamente sino que es asignado a través de la autoridad gerencial. Además, los supervisores – líderes entrevistados hicieron amplio énfasis en el cumplimiento de las normas como aspecto esencial para el funcionamiento de las relaciones líder – colaborador.
- Desde el punto de vista de la ideología formal de la empresa, no existe alineación de los líderes con la misma, que aunado a la falta de información que poseen los colaboradores crea una barrera para su internalización como las bases fundamentales de cómo hacer las cosas en la organización. Lo anterior se relaciona con el incumplimiento de la normativa establecida en la empresa en un nivel significativo por parte de los líderes, lo cual significa que éstos no están ejecutando su función de modelo a seguir para los colaboradores.

Con respecto al objetivo específico “Identificar los principios presentes en el liderazgo de los supervisores del área de servicio de atención al cliente (SAC) en una empresa del Estado Carabobo”, se tiene que.

- Los líderes de la organización demuestran sensibilidad hacia las situaciones de los trabajadores, permitiéndose ser flexibles en las normativas siempre que la valoración de acuerdo con los principios de éstos les indique que es necesario, esto es una fortaleza ya que genera empatía y pone en evidencia el carácter humano de los líderes de la organización.
- En relación a la aplicación de principios en la organización, de forma general se puede indicar que los líderes tienen un enfoque lejano a la realidad de muchos de los principios estudiados, y que por este desconocimiento no se traducen en la práctica en su aplicación y promoción. Más aún, se identificaron debilidades en cada una de las categorías estudiadas (aunque los niveles de éstas no son sugerentes de problemas graves), salvo en la libertad, la cual se considera como la principal fortaleza dentro de los principios estudiados.
- Los principios que presentan mayor debilidad y deben ser tratados desde el punto de vista formativo en la organización para los líderes, son la integridad y la justicia, este último enlazado indudablemente con la equidad. Como ya se comentó, la integridad permite modelar desde el ejemplo, mientras que la justicia permite igualdad en el ambiente de trabajo que al concatenarse con la equidad que reconoce las diferencias individuales, pudiendo establecerse unas relaciones más estables y agradables en la organización.

En relación con el objetivo “Determinar las oportunidades de fortalecimiento del liderazgo de los supervisores del área de servicio de atención al cliente (SAC) a través de principios en una empresa del Estado Carabobo”, se concluye que:

- Una de las carencias principales que se identificó a nivel de principios y que está relacionada con lo comentado anteriormente, es la integridad. Como fundamento unificador de principios, la integridad institucionaliza la autoridad moral, puesto que quien lidera y posee una conducta íntegra tiene un perfil respetado, en cambio como sucede en la organización, si los líderes no son íntegros difícilmente generaran empatía y respeto (desde el punto de vista espontáneo) en los colaboradores.
- La humildad está en un nivel intermedio, ya que si bien se auto reconocen las debilidades personales de los líderes, no se aprovechan las cualidades personales para potenciar el liderazgo, en cuanto a la solidaridad a pesar que existen debilidades los niveles no son alarmantes, pudiendo fortalecerse a la par del resto de las necesidades, el respeto mutuo debe estimularse para que las relaciones mejoren de forma significativa, ya que este principio se considera como la base de toda relación humana, al igual que la honestidad, cuyas debilidades si bien no tienen un efecto inmediato en la interacción líder – colaborador, va minando la confianza de este último en el primero.

- Como aspectos esenciales para el fortalecimiento del liderazgo se planteó en primer lugar el crecimiento del liderazgo formal, haciendo énfasis en la información, alineación y práctica de la filosofía organizacional en la empresa, como eje fundamental para el desarrollo de un liderazgo enfocado en los objetivos organizacionales.

De acuerdo con los resultados obtenidos en los tres primeros objetivos específicos, con respecto a “Sugerir acciones que contribuyan con la mejora en la gestión organizacional de los supervisores en el área de servicio de atención al cliente (SAC) a través del liderazgo basado en principios en una empresa del Estado Carabobo”, se tiene que.

- En cuanto a las acciones sugeridas para el fortalecimiento del liderazgo, se encuentran la formación como aspecto esencial, abarcando la filosofía organizacional, el liderazgo y los principios abordados en esta investigación, todo esto con un reforzamiento continuo permitirá que el liderazgo de la organización en el área de atención al cliente se robustezca y permita alcanzar un clima favorable para el logro de los objetivos departamentales y organizacionales.
- Se considera que el liderazgo presente en la organización si bien tiene aspectos positivos en cuanto a principios, como la libertad y equidad debe fortalecerse en el resto de los estudiados. La situación en general no reviste un aspecto crítico, sin embargo existen muchas oportunidades de mejora que se concentran en cuanto al respeto, la solidaridad y la honestidad, características de invaluable significado

para aquellas personas que tienen la responsabilidad de dirigir y guiar a otros.

- Cuando el proceso de liderazgo se fortalece con líderes que representen verdaderos modelos a seguir, se obtiene una mayor influencia de estos sobre sus seguidores, y además, el seguimiento se hace voluntario, no depende únicamente de la estructura formal de la organización; es por este motivo que se considera al área de atención al cliente de la organización objeto de estudio como un departamento capaz de conseguir grandes resultados si el liderazgo que existe en la actualidad logra fortalecerse con las acciones recomendadas.

RECOMENDACIONES

A partir del análisis realizado, también se plantearon las acciones para mejorar la gestión de los líderes en la organización, las que junto a otros aspectos relevantes, se sugieren como recomendaciones a continuación:

- Formar continuamente los principios en la organización, como estrategia a largo plazo que permita la concienciación, internalización de la importancia y finalmente la práctica de los principios estudiados en este trabajo como eje fundamental del liderazgo.
- Crear mecanismos de participación para los colaboradores, de tal modo que los mismos puedan expresar y sentirse escuchados, mediante mecanismos como las reuniones de grupo y lluvias de ideas, y del mismo modo puedan aportar sus conocimientos al mejoramiento del trabajo.
- Difundir los principios y la importancia de la práctica de los mismos a través de medios de publicación organizacionales, tales como sistemas de carteleras, medios impresos, página web, entre otros. La finalidad es que exista la información suficiente y que se tome en consideración la relevancia que tienen los principios en las prácticas de la organización.
- Capacitar a los líderes instituidos en la organización, en liderazgo, sus formas, tipos, cualidades y estrategias, para fortalecer las capacidades de éstos y brindarles herramientas adecuadas de gestión para la responsabilidad que ostentan.

- Fomentar las relaciones informales en la organización, mediante actividades sociales y trabajo en equipo, para el fortalecimiento de los lazos de amistad y hermandad entre los colaboradores y líderes organizacionales, como contribución al acercamiento necesario de unas relaciones socio - laborales más humanas.
- Definir y promulgar claramente la misión, visión, valores, principios, objetivos, y metas organizacionales para que sean compartidas por todos los trabajadores de la organización, con la finalidad de lograr el alineamiento de todos los esfuerzos en torno a la filosofía organizacional.

LISTA DE REFERENCIAS

Almarza, Edduin y González, Rafael (2007). **Líderes del Siglo XXI: Una Caracterización en el Contexto Organizacional Venezolano del Estado Carabobo**. Tesis de Licenciatura Publicada. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Amengual, Gabriel (2003) **Dimensiones críticas de la Filosofía Política. La solidaridad como alternativa. Notas sobre el concepto de solidaridad**. Universidad Ules Balears. Palma de Mallorca. España.

Arias, Fernando (1999). **Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño**. Editorial Trillas. Quinta Edición. México.

Arrupe, Olga (2002). **Igualdad, Diferencia y Equidad**. Buenos Aires. Editorial Espacio. Argentina

Balestrini, Mirian (2006). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Servicio Editorial Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.

Barranco, Víctor; Castilleja, Ignacio y Escamilla, Víctor (2000). **El Liderazgo y su Impacto en la Actitud de los Trabajadores; una Visión Práctica en las Suites Batias**. Tesis de Licenciatura Publicada. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. México.

Buela, Alberto (2012) **Algo Sobre la Humildad**. Centro de Estudios Internacionales para el Desarrollo. Buenos Aires Argentina.

Candro, Viktor (2009). **Valor de la honestidad**. Documento en Línea. Disponible en: <http://www.emagister.com/curso-valores-morales-ninos/valor-honestidad>. Consulta: Abril 28, 2013.

Carillo, Carlos (1999). **Integridad. Centro de Estudios Internacionales para el Desarrollo**. Buenos Aires. Argentina.

Casas, Mauricio (2002). **Valores y Principios**. Universidad Latina de Panamá. Chitré. Panamá.

Celis, María Teresa y Hernández, Moraima (2000). **El Comportamiento Organizacional. Un Enfoque teórico-práctico en el contexto venezolano**. Primera edición. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Chiavenato, Idalberto (2003). **Administración de los Recursos Humanos**. Editorial MacGraw-Hill. Book Company. D.F. México.

Chiavenato, Idalberto (2000). **Introducción a la teoría general de la administración**. Editorial McGraw-Hill. 5ta Edición. D.F. México.

Cohen, Gerald (1985). **La Naturaleza de la Función Directiva**. Ediciones Días de Santos. London. England

Covey, Stephen (2005). **El Octavo Hábito**. Editorial Planeta Colombiana S.A. Bogotá. Colombia.

Daft, Richard L. (2006). **La Experiencia del Liderazgo**. Editorial Thomson, México

De Mulder, Enrique. (2005). **Ética De la Empresa: Hacia un Nuevo Orden**. Editorial Fundación Étnor, España

Deal, Terrence y Kennedy, Allan (1985). **Cultura Corporativa. Ritos y Rituales de la vida organizacional**. Editorial Legis. Bogotá. Colombia

Gutiérrez, Omar (2008). **La Nueva Tendencia en Liderazgo: del Liderazgo Transaccional al Transformacional**. Documento en Línea. Disponible en: <http://www.revistamarina.cl/revistas/1999/2/gutierrez.pdf>. Consulta: Abril 23, 2013.

Hersey, Paul and Blanchard, Keneddy (1999). **El liderazgo y el ejecutivo al minuto**. Editorial Mc Graw-Hill. México.

Hernández, Roberto (1998). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc – Graw Hill Interamericana. México.

Hurtado, Jacqueline (2007). **El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación**. Ediciones Quirón. Caracas. Venezuela.

Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2007) **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Editorial CEC, S.A. Caracas.

James, David y otros. (1998). **La nueva dirección de empresas: De la teoría a la práctica**. Editorial Mc Graw-Hill. 8va. Edición. Bogotá. Colombia.

Jiménez, Juan (2010). **El valor de los Valores en las Organizaciones**. EdicionesCograft, Caracas. Venezuela.

Koestenbaum, Peter. (1999). **Liderazgo La Grandeza Interna**. Editorial Prentice Hall.D.F. México.

León, Andrés (2010). **Virtudes, Valores y sentimientos para una vida ética**. Editorial San Pablo. Bogotá. Colombia.

Linares, Alejandro (1998). **La Justicia. Su Simbología y Valores que concurren en su Aplicación**. Fundación Identidad Universitaria. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. Argentina.

López, Daisy y Moreno, Mariela. (2005). **Liderazgo de transformación basado en valores como base para la cultura organizacional en el DAC**. Trabajo de grado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto. Venezuela.

Lussier, Robert y Achua, Christopher. (2005). **Liderazgo Teoría Aplicación y Desarrollo de Habilidades**. EditorialThomson. Tegucigalpa. México.

Mintzberg, Henry; y Quinn, James. (2003). **El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos**. Cuarta Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. D.F. México

Morales, María (2009). **Cambios en el Liderazgo: Su Impacto en los Empleados de una Microempresa**. Trabajo Especial de Grado. Universidad Metropolitana. Caracas. Venezuela.

Morris, Lewis (2010). **Concepto de Liderazgo de Excelencia**. Documento en Línea. Disponible en: http://www.ejemplode.com/50-recursos_humanos/1209-concepto_de_liderazgo_de_excelencia.html. Consulta: Abril 23, 2013.

Newstron, John (1985). **Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional**. Editorial Mc Graw-Hill. México.

Paez, Tomás (2004). **Estrategia Empresarial y Calidad de Gestión**. Cuarta Edición. INSOTEV. Caracas. Venezuela.

Parella Santa, y Martins Filiberto (2006). **Metodología de la investigación cuantitativa**. Editorial Fedupel. Caracas. Venezuela.

Poriet, Yenitza y Zamora, Angel (2002). **Papel de los Líderes y Nuevas Tendencias del Liderazgo en el Siglo XXI**. Trabajo de Ascenso Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Quigley, Joseph (1996). **Visión: Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan**. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá.

Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Pearson Prentice Hall. 10ma. Edición. D.F. México.

Ruiz, Ronald y Guzmán, Javier y De la Rosa, Josep (2009). **Dirección empresarial asistida cómo alinear estratégicamente su organización**. Editorial Visión Net. Madrid. España.

Sabino, Carlos (2002). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela.

Sánchez, Alfonso; y Pérez, Alvero. (2000). **Contribuciones breves, liderazgo: un concepto que perdura**. Documento en línea. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol.7_2_99/aci08299htm. Consulta: Febrero 05, 2013.

Scheler, Max. (2001). **Ética: nuevo ensayo de fundamentación de un personalismo ético**. Caparrós Editores, S.L. Madrid. España.

Silício Alfonso y Ángulo Bernardo y Silício Fernando (2001). **Liderazgo: El Don de Servicio ¿cómo quieres que te recuerden tus seguidores?** Editorial McGraw-Hill. D.F. México.

Stoner, James y Freeman, Edward (1996). **Administración**. Editorial. Limusa S.A, 2da. Edición. D.F. México.

Stracuzzi, Santa y Pestana, Feliberto (2004) **Metodología de la investigación cuantitativa**. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas. Venezuela.

Villareal, Roberto (2000). **Gerencia Basada en El Liderazgo**. Trabajo de grado. Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey. México.

ANEXOS

ANEXO 1

Guía de entrevista

**UNIVERSIDAD DE CARABOBOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA**

- 1._ ¿Cómo pone en práctica la integridad en su relación con los demás trabajadores, especialmente con sus subordinados?
- 2._ ¿Qué entiende por justicia en su relación con sus subordinados?
- 3._ ¿Para Usted, que se significa ser equitativo en el trabajo con respecto a sus subordinados?
- 4._ ¿Cómo pone en práctica la sencillez dentro del trabajo?
- 5._ ¿Considera que sus subordinados se sienten libres en el trabajo? ¿Por qué?
- 6._ ¿Cómo expresa Usted solidaridad con sus subordinados?
- 7._ ¿Qué importancia le da Usted al respeto para con sus subordinados? ¿Cómo lo pone en práctica?
- 8._ ¿Qué principios éticos considera Usted que deberían poner en práctica el resto de los supervisores y dirigentes de la organización?

Nota: La guía de entrevista si bien no se valida, se incluye de manera informativa para que los/las profesionales encargado de validar el cuestionario, pueda tener una visión completa de los instrumentos de recolección de información de la investigación. Es válida cualquier sugerencia que los mismos puedan realizar para enriquecerla y/o mejorarla.

ANEXO 2

Cuestionario

Cuestionario

Estimado Trabajador, a continuación se presenta el siguiente cuestionario el cual sirve como instrumento de recolección de datos para el Trabajo de Grado titulado “**ESTUDIO DEL LIDERAZGO BASADO EN PRINCIPIOS EN UNA EMPRESA DEL ESTADO CARABOBO**”. El mismo está siendo elaborado por las Bachilleres Norbelis Caraballo, Yohana Carrasco e Irvis Gil, para ser presentado en la Universidad de Carabobo. Se espera poder contar con su valiosa colaboración, tenga en cuenta que los datos recabados serán tratados con estricta confidencialidad y anonimato por el investigador, y sólo serán utilizados con fines académicos. Siga las siguientes indicaciones para responder:

1. Lea detalladamente cada pregunta, y responda cada una marcando con una (X) la opción que Usted considere como correcta.
2. Marque una sola opción por cada pregunta.
3. Si tiene alguna duda consulte con el investigador para que sea aclarada.
4. Si no conoce la respuesta a alguna pregunta por favor no marque ninguna opción en la misma.

Respuestas

Totalmente de Acuerdo = TA; De acuerdo = DA; Parcialmente de acuerdo = PA; En desacuerdo = ED; Totalmente en desacuerdo = TD

Ítem	Preguntas	TA	DA	PA	ED	TD
1.1	1. Fui informado/a acerca de la misión de la organización.					
1.2	2. Fui informado acerca de la visión de la organización.					
1.3	3. Fui informado/a acerca de los valores de la organización.					
1.1 1.2	4. El liderazgo que existe en la empresa está alineado con la misión y visión de la organización.					
1.3	5. Los supervisores y dirigentes de la empresa ponen en práctica los valores organizacionales al realizar su trabajo.					
2.1	6. Fui informado/a acerca de las políticas de la organización.					
2.1	7. Los supervisores y demás dirigentes de la organización ponen en práctica las políticas de la empresa.					
2.2	8. Fui informado/a acerca de las normas de la organización.					
2.1	9. Los supervisores y demás dirigentes de la organización tienen una conducta apegada a las normas de la organización.					
3.1	10. Los supervisores y demás dirigentes de la organización hacen lo correcto.					
3.1	11. Los supervisores y demás dirigentes de la organización tienen una conducta intachable					
3.1	12. Los supervisores y demás dirigentes de la organización son admirados por todos.					
3.1	13. Los supervisores y demás dirigentes de la organización se comunican con sus subordinados de forma amable y cordial.					
3.2	14. Los supervisores y demás dirigentes de la organización me tratan con igualdad con respecto a mis compañeros de trabajo.					
3.2	15. Ante los conflictos entre compañeros los supervisores y demás dirigentes de la organización se comportan de manera imparcial.					

Respuestas

Totalmente de Acuerdo = TA; De acuerdo = DA; Parcialmente de acuerdo = PA; En desacuerdo = ED; Totalmente en desacuerdo = TD

Ítem	Preguntas	TA	DA	PA	ED	TD
3.2	16. Los supervisores y demás dirigentes de la organización distribuyen el trabajo y responsabilidades de manera justa.					
3.2	17. Las decisiones que toman los supervisores y demás dirigentes de la organización son equilibradas					
3.2	18. Los supervisores y demás dirigentes de la organización se basan en la razón para tomar decisiones					
3.3	19. Los supervisores y demás dirigentes de la organización dicen la verdad					
3.3	20. La conducta de los supervisores y demás dirigentes de la organización es honesta para conmigo y mis compañeros					
3.4	21. Los supervisores y demás dirigentes de la organización tienen un trato equitativo para todos los trabajadores					
3.4	22. Ante los conflictos entre trabajadores los supervisores y demás dirigentes de la organización se comportan de manera neutral					
3.5	23. Siento que soy tratado con respeto por mis superiores en la organización					
3.5	24. Los supervisores y demás dirigentes de la organización me estimulan a tratarlos con respeto					
3.6	25. Me siento libre para emitir opiniones dentro de la organización					
3.6	26. Los supervisores y demás dirigentes de la organización me permiten expresar mis opiniones					
3.7	27. Los supervisores y demás dirigentes de la organización hacen esfuerzos por escuchar y aceptar a todos los trabajadores					

Respuestas

Totalmente de Acuerdo = TA; De acuerdo = DA; Parcialmente de acuerdo = PA; En desacuerdo = ED; Totalmente en desacuerdo = TD

Ítem	Preguntas	TA	DA	PA	ED	TD
3.7	28. Los supervisores y demás dirigentes de la organización reconocen sus debilidades personales					
3.7	29. Los supervisores y demás dirigentes de la organización utilizan sus cualidades y capacidades para crear un ambiente de trabajo agradable					
3.8	30. Los supervisores y demás dirigentes de la organización se acercan y ayudan a los trabajadores con problemas personales o familiares					
3.8	31. Los supervisores y demás dirigentes de la organización tratan dignamente a todos los trabajadores de la empresa					

¡Muchas Gracias por su colaboración!

ANEXO 3

Validación del Cuestionario

ANEXO 4

Confiabilidad del Cuestionario