



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADEMICO  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
NÚCLEO DE MONAGAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL BASADO EN EL LIDERAZGO  
CENTRADO EN PRINCIPIOS DE ACUERDO A LA FILOSOFIA DE  
STEPHEN COVEY PARA LA GERENCIA DE FINANZAS EYP ORIENTE

Autor: Lcda. Lidiana González

Tutor: Dra. Ángela Vásquez

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para Optar el Título de  
Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General.

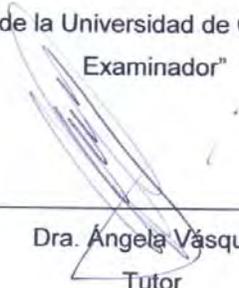
Maturín, Marzo 2011

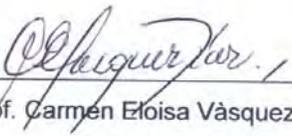
# ACTA DE APROBACION

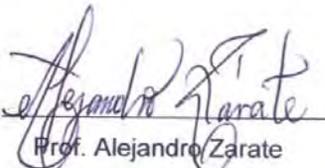


PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL BASADO EN EL LIDERAZGO  
CENTRADO EN PRINCIPIOS DE ACUERDO A LA FILOSOFIA DE  
STEPHEN COVEY PARA LA GERENCIA DE FINANZAS EYP ORIENTE

"Aprobación en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente Jurado  
Examinador"

  
Dra. Ángela Vásquez  
Tutor

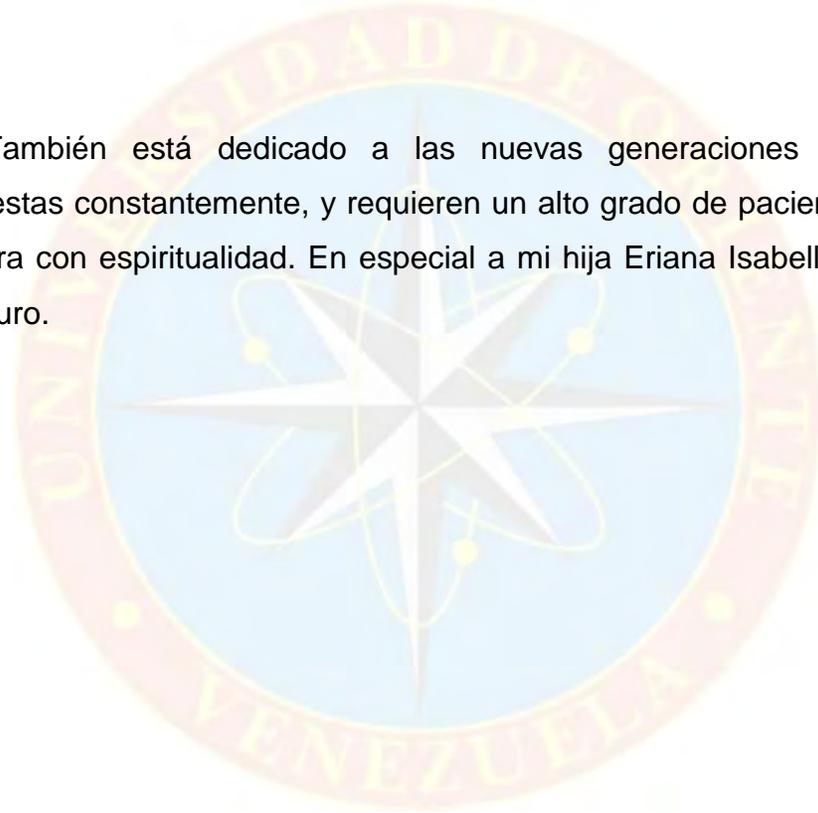
  
Prof. Carmen Eloisa Vásquez  
Jurado

  
Prof. Alejandro Zarate  
Jurado

## DEDICATORIA

El presente Programa está dedicado en principio a todos aquellos Gerentes que tienen la responsabilidad de liderar la “Nueva PDVSA” y necesitan evaluar sus sistemas de valores, en pro del bienestar propio, para poder convenir con el bienestar colectivo.

También está dedicado a las nuevas generaciones que buscan respuestas constantemente, y requieren un alto grado de paciencia que solo se logra con espiritualidad. En especial a mi hija Eriana Isabella profesional del futuro.



## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios, por estar donde estoy y darme la oportunidad de aprender y generarme las dudas que con este trabajo pueden ayudar a personas que necesitan crecer, interior y espiritualmente.

Gracias a mi hija que me inspiro a terminar esta etapa; a mis padres, y hermana que me apoyaron en los momentos de investigación.

Gracias a mis profesores y asesores que con sus conocimientos me orientaron a la culminación exitosa de este proceso de aprendizaje.

Gracias a mis amigos y personas especiales por su compañía y aliento, en momentos de tensión. Y, gracias a mis compañeros de la Gerencia de Finanzas por inspirarme a diseñar la Propuesta.

## INDICE GENERAL

<b>ACTA DE APROBACION</b> .....	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>INDICE GENERAL</b> .....	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>MOMENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	11
1.3 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
1.4.1 Objetivo General .....	13
1.4.2 Objetivos Específicos .....	13
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
1.6 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
1.7 LIMITACIONES .....	15
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>16</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
2.2 BASES TEÓRICAS .....	17
2.2.1 Definición de Desarrollo Gerencial .....	17
2.2.2 Objetivos del Desarrollo Gerencial .....	19
2.2.3 Elementos del Desarrollo Gerencial .....	20
2.2.4 ¿Cómo determinar las necesidades del Desarrollo Gerencial? ....	21
2.2.5 Pasos de un programa tradicional de Desarrollo Gerencial .....	22
2.2.6 Técnicas de Desarrollo Gerencial .....	23
2.2.7 Definición de Liderazgo .....	29
2.2.8 Estilos de Liderazgo .....	31
2.2.9 Características del Líder Basado en la Filosofía de Liderazgo Centrado en Principios de Stephen Covey. ....	35
2.2.10 Eficacia Personal e Interpersonal para el Líder .....	37
2.2.11 Métodos para Lograr Influencia .....	44
2.2.12 Convertir a Los Empleados en Campeones .....	51
2.2.13 Desarrollo Gerencial del Líder .....	54
2.2.14 Gerentes de la Abundancia .....	54
2.2.15 Problemas Organizacionales crónicos .....	56
2.2.16 ¿Cómo cambiar un paradigma gerencial? .....	59
2.2.17 Ventajas del paradigma de Liderazgo Centrado en Principios ....	60
2.2.18 Características para facultar poder: .....	62

2.2.19 Seis Condiciones para Facultar Poder.....	63
2.2.20 Control Organizacional Contra Autosupervisión.....	65
2.2.21 Trabajo del Personal en Conjunto.....	66
2.2.22 Principios de la Calidad Total.....	68
2.2.23 Liderazgo Centrado en la Calidad Total.....	70
2.3 BASES LEGALES.....	73
2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	73
2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo.....	74
2.3.3 Ley Orgánica de Protección Calidad y Medio Ambiente de Trabajo.....	75
2.3.4 Ley Orgánica de la Administración Pública.....	77
2.3.5 Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.....	78
2.4 BASES INSTITUCIONALES.....	85
2.4.1 Gerencia de Finanzas Exploración y Producción Oriente.....	88
2.4.2 Lineamientos establecidos en la Normativa interna.....	91
2.5 GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	94
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>96</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>96</b>
3.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	96
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	97
3.3 POBLACIÓN.....	98
3.4 DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	98
3.5 ÁREA DE INVESTIGACIÓN.....	99
3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	99
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>101</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>101</b>
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	101
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>128</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>128</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	128
5.2 RECOMENDACIONES.....	131
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>132</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>132</b>
6.1 INTRODUCCIÓN.....	132
6.2 OBJETIVO.....	133
6.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	133
6.4 JUSTIFICACIÓN.....	134
6.5 FACTIBILIDAD.....	135
6.6 PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL.....	136
6.7 EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	143
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>147</b>
<b>HOJAS METADATOS.....</b>	<b>155</b>





UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
NÚCLEO DE MONAGAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Maestría en Ciencias Administrativas Mención: Gerencia General

PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL BASADO EN EL LIDERAZGO  
CENTRADO EN PRINCIPIOS DE ACUERDO A LA FILOSOFIA DE  
STEPHEN COVEY PARA LA GERENCIA DE FINANZAS EYP ORIENTE

AUTOR: Lcda. Lidiana González

TUTOR: Dra. Ángela Vásquez

FECHA: Marzo 2011

## RESUMEN

Por ser el Talento Humano la parte más importante de una organización, es de suma importancia prepararlos técnica y emocionalmente para ocupar cargos de mayor responsabilidad especialmente a quienes ocupan cargos gerenciales, ya que en estos ejercen gran influencia en las personas que están siendo supervisadas, de modo que requieren métodos más especiales como Programas de Desarrollo Gerencial, orientados al Liderazgo Centrado en Principios, para mejorar las relaciones interpersonales, en este caso, dentro de la Gerencia de Finanzas EyP Oriente PDVSA.

## INTRODUCCIÓN

La capacitación de una persona para ocupar cargos Gerenciales va mas allá de un curriculum cargado de experiencia laboral, estudios a nivel superior y otras acciones de formación, pues requiere de sensibilidad, crecimiento personal y espiritual. Aun cuando la empresa PDVSA cuenta con lineamientos para cerrar brechas de competencias gerenciales, está limitada a la parte supervisoría, pero el medio organizacional está exigiendo más que eso, porque ya no se trata de supervisar se trata de involucrar al personal porque ellos también son parte interesada de lo que ocurra en la empresa y merece ser tratado como un socio, con respeto y consideración.

En este sentido para el desarrollo de cada uno de los objetivos de esta investigación fue indispensable el estudio y análisis de conceptos de Desarrollo Gerencial, técnicas, elementos entre otros, así como del Liderazgo Centrado en Principios de Stephen Covey, a fin de conocer la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Finanzas EyP Oriente, en cuanto al estilo de liderazgo que prevalece en dicha organización y posteriormente proponer un Programa de Desarrollo Gerencial partiendo de la Filosofía de Covey. Los capítulos del presente proyecto de investigación se enumeran de la siguiente manera:

**Capítulo I El Problema:** Este capítulo contiene las generalidades del problema a ser estudiado como lo son: planteamiento del problema, propósito de la investigación, objetivos generales, justificación, importancia y glosario de términos.

**Capítulo II Marco Teórico:** Contiene antecedentes de estudios realizados en materia de Desarrollo Gerencial y Liderazgo; definición de Desarrollo Gerencial, elementos, pasos, técnicas, análisis y desarrollo de conceptos, características ; cualidades, y ventajas del Liderazgo Centrado en Principios; las bases legales establecidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, L.O.T, LOPCYMAT, Ley Orgánica de la Administración Pública, Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, y bases institucionales.

**Capítulo III Marco Metodológico:** En este capítulo se indica el nivel de conocimientos de la investigación, y las estrategias que permitieron desarrollar el mismo, incluye tipo, nivel de investigación, población, muestra, área de investigación, fuentes de información y glosario de términos.

**Capítulo IV Análisis e Interpretación de los datos:** incluye el análisis de la información obtenida de acuerdo a las técnicas de recolección de datos aplicada a los analistas y supervisores de la empresa objeto de estudio.

**Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones:** incluye un resumen de la investigación de acuerdo a la teoría estudiada los criterios de los trabajadores y recomendaciones de la autora

**Capítulo VI Propuesta:** contiene los objetivos, las estrategias y acciones para la ejecución de un Programa de Desarrollo Gerencial basado en el Liderazgo Centrado en Principios de acuerdo a la Filosofía de Stephen Covey.

# **CAPÍTULO I**

## **MOMENTO DEL PROBLEMA**

El presente capítulo se refiere al problema a ser estudiado, el cual está integrado por: planteamiento del problema, sus características, propósito de la investigación, objetivos de la investigación, justificación, importancia del estudio, y limitaciones.

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Con la evolución del trabajo los grandes empresarios se han dado cuenta de la importancia que tienen las personas en el área laboral, Chiavenato (2002) divide esta evolución en tres eras: La Era de la Industrialización Clásica, la Era de la Industrialización Neoclásica y la Era de la Información; La Era de la Industrialización Clásica fomentó en todo el mundo la industrialización y el surgimiento de los países desarrollados, en la cual las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal, este escenario deja de lado el sentir del trabajador como ser humano, que representa un esquema capitalista donde solo se pretende producir y ganar dinero, el hombre es un recurso de la organización

Sin embargo es a partir de 1950 hasta 1990 en la Era de la Industrialización Neoclásica que la misma dinámica de cambios y la Segunda Guerra Mundial conllevan a que las estructuras sean menos piramidales

pues las organizaciones intentaron construir nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones extremas cambiantes, lo interesante e importante de esta Era fue que, aun cuando los esquemas organizacionales siguieron siendo rígidos aparece la Administración de Recursos Humanos, considerando que los trabajadores estaban dotados de inteligencia para lograr el éxito empresarial. No obstante, es después de 1990 (Era de Información), que la creciente tecnología abre paso a la globalización de mercados internacionales, las empresas se hacen más competitivas gracias al crecimiento de las personas, pues los cambios requieren que las personas se asocien a las organizaciones, dejando de ser un recurso humano para convertirse en el Talento Humano de las empresas. (p.p. 30-35)

En teoría se ha dado un gran avance con respecto a la importancia del ser humano en las organizaciones, dejando de ser alguien que solo ejecuta una actividad para ser alguien que ejecuta, siente y piensa con diferentes capacidades y necesidades, sin embargo, producto de esta competitividad desmedida se han perdido muchos valores, pues lo que vale es la supervivencia entre empresas y países. Se cuestionan modelos de producción Capitalistas y Socialista, pero lo cierto es que se continúan beneficiando solo un grupo de personas quienes se olvidan de que su alrededor existen personas con marcadas necesidades de salud, educación, empleo, apoyo, y menos de lo intangible, la compasión, consideración y amor. Estando la clave de la supervivencia en esta globalización acelerada, en la calidad de servir... Mc Farland, Senn y Childress (1997) indican que:

**...todos estos factores están impulsando virtualmente a todos los líderes a renovar su compromiso con el imperativo de la calidad/servicio. Este elevado compromiso se extiende más allá del límite de los negocios abarcando todos los sectores: desde la educación y el gobierno hasta la atención de la salud y el sector público. (p. 173)**

Esto incluye no solo a quienes lideran a una empresa, sino a quienes lideran países, ya que en las organizaciones el sistema económico de un país, muchas veces se convierte en el patrón a seguir para la organización, donde lograr la satisfacción, el éxito de todos y la igualdad, se convierte en una utopía. Pues, son altas las probabilidades de que en un entorno egoísta pueda bajar en cascada desde las organizaciones más grandes y poderosas hasta las más pequeñas y dependientes.

De modo que, para evitar esto, es necesario preparar, y desarrollar el talento humano y especialmente a quienes ejercen un papel tan importante como el de Gerenciar, en este sentido, Chiavanato (2002) señala que "...el desarrollo de personas se relaciona mas con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento... el desarrollo está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo actual" (p. 334)

Por su parte, la experta M. Sc. Sandra Naranjo consultada en entrevista realizada en fecha 01 de Diciembre del 2010, Gerente de Control y Gestión de Empresas Mixtas CVP Oriente opina que:

**...es necesario sensibilizar socialmente a los trabajadores de acuerdo a la situación actual del país porque no se han cerrado brechas personales, socio-políticas, y que están enfermando las organizaciones producto de estructuras que no terminan de morir ni de nacer, para establecer nuevos esquemas de**

**trabajo. Además los conceptos gerenciales deben ampliarse como consecuencia de las exigencias del entorno socio-político con la finalidad de integrar la Gerencia Institucional con los nuevos conceptos de gerencia exigidos.**

Esto quiere decir que no basta con educar al a los Gerentes sino hacerlos humanamente sensibles ante las situaciones cambiantes del entorno laboral, social y naturalmente en lo personal, es por ello que la presente investigación pretende ser aplicada a nivel gerencial, según, Villegas (2000) señala que:

**...las empresas cuya gerencia no se prepare para crecer y desarrollarse, están en grave peligro. Tanto como aquellas que no dispongan de los cuadros del futuro, o las que se mantengan aferradas a viejos criterios de administración tradicional. Muchas de esas organizaciones se encuentran ahora mismo en situaciones difíciles, como resultado de su gran capacidad de resistencia al cambio. Delante de ellas están los nuevos conceptos de dirección, con exigencias concretas sobre innovación administrativa, nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, que obligan a la gerencia a prepararse para asumir papeles cada vez más exigente en la conducción de organizaciones y en la aplicación de nuevas ideas y tecnologías. Aunque el desarrollo gerencial no sea una panacea para resolver todos los problemas de la organización, es la única forma de orientar la empresa. (p. 3)**

Quedarse estancados, sin asumir nuevos retos conlleva a las empresas a callejón sin salida como resultado, se puede notar el poder mal utilizado donde la influencia del liderazgo es impositiva para lograr lo que se pretende e implica es que otras personas se sometan a su estilo sin importar lo que ellas piensen. Esto ocurre muchas veces cuando las personas tienen deficiencias en el crecimiento personal y tienen inseguridades buscando que alguna persona o situación les llene ese vacío, lo que denomina Covey (2002) como buscar fuerza prestada de un cargo para imponer su posición "...una persona emocionalmente inmadura tenderá a tomar fuerza prestada de su puesto de trabajo, de su fuerza física, de su experiencia, de su intelecto y de sus emociones para compensar el desequilibrio de su carácter. (p.107)

Esta debilidad, se transmite a las personas que les rodean causando una reacción en cadena, naturalmente por ser las organizaciones, sistemas vivos, en su afán por sobrevivir si no logran atacar con proactividad y preparándose, activan mecanismos de defensa, y las personas buscaran perpetuarse en el poder ya que allí es donde se sienten seguros y cómodos, conformándose e incluso limitando su desarrollo profesional, esperando que los que están abajo también se conformen, pues si buscan superarse representarían una competencia o hasta una amenaza. Producto de tales inseguridades nace el miedo a asumir riesgos y tomar decisiones que impliquen riesgos a veces hasta prefieren “lavarse las manos” con tal de no comprometerse y limitarse a cumplir órdenes.

Adicionalmente, aun cuando tener vocación de servicio es una cualidad de un liderazgo centrado en principios, irse a los extremos de ser servil, o servir por el interés de obtener algo a cambio, convirtiéndose en cortesanos perfectos, como menciona Greene (1998):

**El cortesano perfecto, adulator e intrigante prospera y alcanza su plenitud en un mundo en el cual todo gira en torno al poder y de la habilidad política. Domina a la perfección el arte de la oblicuidad. Adula, se somete a sus superiores y reafirma su poder sobre los demás de la forma más encantadora y graciosamente indirecta y falsa (p. 233)**

En esta lucha por mantenerse en el poder lleva a muchos a “unirse al enemigo” de una manera desesperada si no puede con él, esto es una falta de ética profesional, porque se actúa por quedar bien con alguien, hasta dejar de un lado los valores para evitar contrariar a quien tiene el poder que le da el puesto. Siendo estas personas las que merecen los beneficios que legalmente les corresponden a todos los trabajadores.

En este tipo de ambiente lo que impera es la manipulación, la desconfianza y la falta de comprensión para aceptar las ideas y puntos de vistas de los demás, generando confrontaciones y buscando culpables convirtiéndose en una cadena donde los que están arriba son los que tienen la razón cuando el producto o la decisión es exitosa y la culpa la tienen quien ejecuto la acción en un nivel jerárquico inferior, representando una gran debilidad, ya que según Covey (2002) "...la confianza- o falta de ella- está en la raíz o el fracaso en las relaciones y en los resultados finales en el área de los negocios, la industria, la educación y el gobierno" (p. 36)

De esta manera lo que se siembra es miedo, en lugar de respeto pues, adicionalmente los llamados de atención son en público de manera humillante, este tipo de poder coercitivo que impone una carga emocional y psicológica tanto a los líderes como a quienes le siguen, esto da paso a la persecución como una manera de establecer la disciplina.

Igualmente esta situación promueve el ausentismo laboral debido al incremento de enfermedades laborales, y, el hecho que las personas se enfermen tanto en una organización debe estar ocurriendo algo para que las personas se activen sus mecanismos de defensa estando allí y su organismo de manera inconsciente desee no estar, pues las emociones negativas que se viven en un sitio donde se pasan 8/24 horas pueden generar trastornos físicos y mentales Kinicki y Kreitner (2003) "...indican que las emociones desempeñan funciones en causar el estrés y la adaptación a este, así como los problemas biológicos y psicológicos que lo acompaña" (p. 131). Es decir, el mismo organismo crea las condiciones para adaptarse a situaciones

estresante, causando somatizaciones que se traducen en enfermedades ocupacionales.

Estas situaciones, se ven a diario en diferentes organizaciones donde todos luchan por tener el poder, brillar, aparentar, y en el fondo no hay compromiso. Lamentablemente una empresa tan grande y tan importante para el país como Petróleos de Venezuela S.A., no escapa de esta realidad, pues producto del paro petrolero del 2002, aplicó medidas de contingencia para mantener las operaciones, en las cuales se les asignó responsabilidades a personas que no contaban con la preparación técnica y emocional idónea para asumir tales retos.

En consecuencia, actualmente muchas de esas personas que en esa coyuntura apoyaron la industria, continúan en cargos para los cuales no están totalmente preparados a nivel de crecimiento personal ni gerencial, y probablemente debido al impacto emocional que produjo el paro los ha llevado a un estado de conformidad o seguridad en los cargos que los conlleva de alguna manera a cuidarlos y mantenerlos en caso de que se diera alguna eventualidad. Lo que a su vez genera miedo especialmente a quienes gozan de algún tipo de poder por estar en ese puesto de trabajo, pues temen quedarse sin los mismos, percibiendo que quienes si están preparados les suplan, y terminan ejerciendo un tipo de liderazgo que tal vez no sea el más apropiado para mantener el orden y su punto de vista, promoviendo situaciones estresantes en los trabajadores lo que les ocasiona enfermedades laborales, y hace suponer que no se han preparado para asumir el liderazgo.

Sin embargo, también existen las personas que quieren hacer las cosas bien, son capaces, inteligentes, comprometidas de corazón y representan un obstáculo para aquellos que quieren perpetuarse en el poder, y que hacen lo posible para que los demás desistan y dejen de luchar.

Afortunadamente Dios le dio al ser humano la libertad de elegir, si se deja llevar por estos esquemas o reacciona y lucha por hacer las cosas bien, evaluar y practicar principios universales y restablecer su sistema de valores, los que les fueron inculcados en el hogar, los que han aprendido y los que le dan paz interior. Es un proceso de maduración, de crecimiento personal y espiritual que le permitirá ser un modelo a seguir, pues allí es donde está el liderazgo, ser un ser humano ejemplar, una persona correcta que oriente y enseñe a otros a ser como él.

Adquirir conocimientos, aprender una actividad es fácil pero ser un líder requiere de un esfuerzo interno que no se aplica con metodología sino con voluntad espiritual, la autenticidad del liderazgo se logra con una adecuada formación a largo de la vida de una persona y es allí donde hay que ayudarles a quienes quizás no tuvieron esa oportunidad, pues la debilidad que existe en diferentes Gerencias de PDVSA es que muchos Gerentes carecen de liderazgo.

Por todo lo anteriormente expuesto es importante acotar que el rescate de la Nueva PDVSA no es quitando y colocando personas, es educándoles a través de principios universales aplicados en el verdadero socialismo, y en

cualquier medio social familiar o laboral, donde exista amor y respeto, es por ello que se pretende proponer un Programa de Desarrollo Gerencial, basado en el Liderazgo Centrado en Principios de acuerdo a la Filosofía de Stephen Covey para la Gerencia de Finanzas EyP Oriente.

## 1.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a las observaciones e investigaciones preliminares realizadas por la investigadora, el problema tiene las siguientes características:

- Ausencia de planes de carrera que permitan el desarrollo profesional de los trabajadores.
- Permanencia en los cargos por comodidad, o por permanecer en el poder.
- Temor en el personal para expresarse libremente.
- Incertidumbre en el personal en el momento de solicitar los beneficios que legalmente le corresponden.
- La capacitación del personal es considerada como algo que una parte del personal es quien la merece.

### 1.3 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de diagnosticar la efectividad del estilo de liderazgo que se ejerce actualmente en la Gerencia de Finanzas EyP Oriente, para luego diseñar un Programa de Desarrollo Gerencial adecuado a las características y necesidades de la empresa, se hace necesario dar respuesta a un conjunto de interrogantes que se desprenden del planteamiento del problema y que ordenadas de forma metodológica y secuencial orientaran la acción a seguir. Dichas preguntas se exponen a continuación:

- ¿Qué características de Liderazgo están presente en la Gerencia?
- ¿Es la ausencia del Liderazgo Centrado en Principio lo que genera las situaciones anteriormente planteadas?
- ¿Cuáles serán las debilidades y fortalezas de los programas de Desarrollo Gerencial actualmente impartidos en la Unidad Funcional objeto de investigación?
- ¿Cuáles criterios deberían considerarse en la administración del Programa de Desarrollo Gerencial de acuerdo al Liderazgo Centrado en Principios a ser diseñado?
- ¿Qué expectativas tendrá el personal respecto a los elementos que deberán tomarse en cuenta en el momento de diseñar el programa de Desarrollo Gerencial en materia de Liderazgo en la Gerencia de Finanzas EyP Oriente?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo General**

Proponer un Programa Gerencial de Liderazgo Centrado en Principios de acuerdo a la Filosofía de Stephen Covey para mejorar la Gestión de la Gerencia de Finanzas EyP Oriente.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Describir las características de Liderazgo presente en la Gerencia a ser estudiada.
- Determinar la existencia de rasgos de Liderazgo Centrado en Principios en el personal con responsabilidades presentes y o futuras de supervisión.
- Identificar debilidades y fortalezas de los programas de Desarrollo Gerencial actualmente impartidas en la Unidad Funcional objeto de la investigación.
- Establecer los criterios deberían considerarse en la administración del Programa de Desarrollo Gerencial de acuerdo al Liderazgo Centrado en Principios a ser diseñado.
- Identificar las expectativas del personal respecto a los elementos que deberán tomarse en cuenta en el momento de diseñar el programa de Desarrollo Gerencial en materia de Liderazgo en la Gerencia de Finanzas EyP Oriente.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El liderazgo dentro de una organización es tan importante como su capital intelectual y financiero, pues señala y orienta el camino a seguir para lograr el ansiado éxito de los objetivos. De allí que el desarrollo de la presente investigación planteada encuentra su justificación desde las siguientes perspectivas:

**a) Desde el punto de vista Gerencial,** queda justificada esta investigación por cuando sus resultados y la elaboración de un Programa de Desarrollo Gerencial permitirá que los gerentes y supervisores de la Gerencia de Finanzas tomen con mayor responsabilidad su papel como Líderes, que mejoren los niveles de productividad y como consecuencia de un mejor aprovechamiento de los talentos y competencias individuales.

**b) En lo social,** se justifica porque a través de esta propuesta se aportaran estrategias que permitan mejorar las competencias del personal que labora en la organización generando mayores niveles de productividad procurando una mayor motivación y satisfacción del equipo, mejorando a su vez el clima organizacional.

**c) En el campo académico,** se dará un aporte teórico que permitirá orientar a las nuevas investigaciones en materia de liderazgo. Fortaleciendo además los conocimientos de los gerentes y supervisores de la Gerencia de Finanzas.

## **1.6 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación representará una herramienta importante para tomar acciones en cuanto a la preparación de Gerentes y supervisores quienes ejercen influencias en un equipo de trabajo, la cual debe desarrollarse de la manera más armoniosa posible, pues se trata de talento humano que merece respeto, amor y consideración.

## **1.7 LIMITACIONES**

A continuación se plantean algunos factores que pudieran interferir en la obtención de una oportuna y mayor información respecto al problema objeto de investigación. Entre ellos se pueden mencionar:

- La no existencia de una línea de investigación orientada a la importancia del Liderazgo en PDVSA.
- La poca disposición y cierto recelo que se pudiera encontrar en algunos encuestados y entrevistados por temor a opinar sobre la manera en que actúan los gerentes.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Este capítulo, representa la opinión y antecedentes de varios autores con respecto al tema de investigación, asimismo expone argumentos de la investigadora que responderán preguntas planteadas. También muestra las bases legales que sustentan la investigación, las bases institucionales y las definiciones que pudieran generar dudas en el autor.

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Mediante la revisión de proyectos de tesis se pudo constatar que el tema de Liderazgo Centrado en Principios no se ha tratado como tema de investigación, sin embargo el liderazgo como tal, sí los estudios encontrados están orientados a considerar el liderazgo como una herramienta que permite mejorar procesos dentro de las organizaciones.

**Montaño (2008)** en su investigación “Liderazgo Transformacional como agente fundamental en la implementación de un programa de mejoramiento continuo según la Filosofía Kaizen en la Empresa Palmonagas”, concluye que el liderazgo es la característica principal de quienes son responsables del mejoramiento continuo, y que el personal manifestó alto interés de participar en dichos programas.

**Monteverde (2000)** en su estudio sobre el “Análisis del Estilo de Liderazgo presente en el Area de Administración de la UDO Núcleo Monagas, con Sede en Juanico” concluye que los buenos líderes dominan

una serie de habilidades entre las cuales se destacan: la persuasión, la influencia y la capacidad para motivar en otros el deseo de cooperar o rapport.

Asimismo en otro estudio hallado, **Guerra (2004)** indica que los líderes transfieren poder a sus organizaciones para crear un ambiente de trabajo positivo y cuando los seguidores se sienten bien en el trabajo, confían en el líder y entienden que se espera de ellos, se vuelven dedicados y se comprometen a tener un buen rendimiento.

En cuanto al Desarrollo Gerencial existen investigaciones en materia de capacitación el cual la investigadora **Cadena (2007)** recomienda la implantación de los manuales de políticas de Desarrollo Gerencial puesto que permite garantizar el crecimiento profesional de los gerentes y a su vez propiciar un estilo Gerencial orientado a la participación y democratización.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Definición de Desarrollo Gerencial**

Como todo ciclo natural de la vida el hombre nace, crece y se desarrolla; en la medida que va satisfaciendo y cubriendo sus necesidades, en su sitio de trabajo, van surgiendo otras relacionadas al descubrimiento y aprendizaje que le permitan un desarrollo personal. En este sentido Chiavenato (2000) señala que "...el desarrollo de las personas está

relacionado mas con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento... el desarrollo esta mas centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo actual” (p.334).

Lo que quiere decir, que un proceso educativo debe estar presente constantemente en todos los trabajadores, independientemente del cargo que ocupen, pues, va mas allá de un ascenso, ya que busca un aprendizaje continuo, a nivel técnico y personal. Sin embargo el poder implícito que tiene el hecho de ocupar un cargo Gerencial hace necesario que quienes ocupen estos cargos, estén técnica y emocionalmente preparados para cumplir la responsabilidad que conllevan los mismos. Villegas (2000) define el Desarrollo Gerencial como:

**...un proceso educativo para gente adulta, fundamentado en teorías y practicas de comprobadas validez, aplicada a situaciones reales de la organización. Es entendido que tal proceso educativo se orienta a la formación y desarrollo sistemático de los cuadros gerenciales y supervisorios partiendo de su desempeño, potencial, conocimientos y experiencias actuales, armonizándolos con las experiencias de la empresa y las del individuo como persona (p.4)**

Esto hace suponer que los gerentes ya están dotados de herramientas que necesitan una reorganización y una reorientación buscando un equilibrio a través de la ruptura de paradigmas como los que se mencionaran mas adelante. Valietti (2010) opina con respecto al Desarrollo Gerencial que permite mejorar el desempeño de los gerentes para que estos a su vez puedan liderar un grupo de la mejor manera:

**El Desarrollo Gerencial tiene como propósito preparar (mediante cursos, talleres, que propicien una elevación de los conocimientos a la par que un cambio de actitudes, soportado sobre el perfeccionamiento de las habilidades) a los gerentes, teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de toda la organización.**

**[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_desarrollo\\_gerencial\\_un\\_nuevo\\_enfoque](http://www.degerencia.com/articulo/el_desarrollo_gerencial_un_nuevo_enfoque)**

El hecho de enriquecer los conocimientos debe ir acompañado de la madurez de un quienes pretenden obtener un desarrollo gerencial porque ello implica humildad para reconocer actitudes que se deben cambiar y alcanzar un crecimiento personal que beneficiara también a la organización.

### **2.2.2 Objetivos del Desarrollo Gerencial**

Los objetivos del Desarrollo Gerencial incluyen desde la formación integral del gerente, hasta un cambio de cultura, Villegas (2000) considera que los objetivos están enfocados a:

- 1 Proveer a la empresa con una amplia base de gerentes bien formados, de los cuales se puedan seleccionar aquellos que, tanto en el presente como en el futuro puedan desempeñar las posiciones de mas alta responsabilidad.**
- 2 Se deberá proveer a la empresa con la seguridad requerida, en el sentido de que todas las posiciones gerenciales, en los diversos niveles de la organización y la impulsan hacia adelante, en base a su capacidad creativa.**
- 3 Se deberá proveer a la empresa con un ambiente de trabajo que le asegure a cada gerente incrementos racionales en su remuneración y beneficios, partiendo de su crecimiento sostenido así como el aprovechamiento de su potencial en beneficio propio y en la organización. (Ídem, p.p. 85-66)**

Es necesario que el gerente conozca los diferentes procesos de la organización ya que esto le permite identificar técnicamente sus debilidades y fortalezas, y reforzar esto a través de dinámicas que adicionalmente le lleve a romper esquemas u buscar nuevas herramientas y tendencias para

solucionar los problemas que se presenten a diario, y simultáneamente la misma empresa, tiene que aplicar técnicas desde la Gestión de Talento Humano, para lograr un cambio en la cultura organizacional.

### **2.2.3 Elementos del Desarrollo Gerencial**

Cuando una persona tiene un cargo Gerencial ejerce gran influencia para realizar tareas preferiblemente en forma voluntaria. Poniendo en práctica la creatividad y la innovación, asumiendo riesgos, tolerando errores, manteniendo el respeto, la convicción y coherencia y los principios. Para lograr exitosamente tal desarrollo es necesario que el contenido del programa este orientado a cerrar las posibles brechas entre lo que es y lo que debe ser un gerente para lograr ser el modelo a seguir en la organización, Villegas (2000) considera que los elementos básicos que debe contener un programa de desarrollo gerencial son:

**Contenido Filosófico:** Las organizaciones crecen y se desarrollan basándose en ciertos principios y filosofías de operación, que generalmente son formulados y transmitidos por sus fundadores o por aquellos que la dirigen. Tales lineamientos concretan formas de actuar en aquellos campos que son de interés, y definen también, el alcance de la participación de las personas en orden al papel que cada una desempeña.

**Políticas y Principios para el Desarrollo Gerencial:** Las políticas y principios establecidos determinan las formas de satisfacer las necesidades, y la versatilidad que puedan tener los diversos instrumentos a usar. Debe

entenderse que las acciones de desarrollo son recursos que se aplican individualmente, en la misma forma en que un determinado programa se establece de acuerdo a las necesidades específicas de una organización, utilizando métodos y técnicas que tienen vigencia específica en cada caso.

**Procedimientos para el Desarrollo Gerencial:** Conocidas las necesidades de desarrollo y establecida la estrategia general que deberá seguirse, es necesario diseñar la metodología para el uso de los procedimientos que permitan implementar el proceso. La descripción de las acciones que deben coordinarse, así como la interrelación de las mismas es de gran importancia. Cuatro aspectos fundamentales deberán considerarse al pensar en los procedimientos para la implementación de una estrategia de desarrollo. Ellos son, primero, el análisis de la estructura organizacional y funcional, como base para el diseño del programa. Segundo, la concepción clara de la fuerza de trabajo gerencial de la organización, así como de los grupos que incorporan al proceso. Tercero, la identificación de los contenidos de políticas y normas básicas del proceso de desarrollo, así como la secuencia en la aplicación de los mismos. Y cuarto, la formulación de la estrategia de desarrollo planeado con clara especificación de sus objetivos.

#### **2.2.4 ¿Cómo determinar las necesidades del Desarrollo Gerencial?**

Generalmente cuando hay tensión en el clima organizacional es porque algo está ocurriendo a nivel Gerencial, y es necesario estudiar sus posibles causas ya que la mayoría parten de la preparación del individuo para enfrentarse a nuevas responsabilidades Villegas (2000):

(1) Las necesidades del entrenamiento son aquellos temas, conocimientos y habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una organización. (2) Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización. (3) También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo. (Idem, p.p. 58-59)

De modo que es indispensable revisar la cartera de conocimientos que tiene la persona a cargo y reforzarlos de manera personal e interpersonal cerrando las brechas que requiera el puesto.

### 2.2.5 Pasos de un programa tradicional de Desarrollo Gerencial

Para lograr un Desarrollo Gerencial exitoso lo ideal sería prever a través del desarrollo de carrera la preparación técnica y Gerencial del personal de modo que cuando les corresponda ocupar tales cargos puedan ejercerlos de la mejor manera posible, según Contreras (2010), los pasos son:

1. Proyección organizacional, se proyectan las necesidades organizacionales de puestos con base en factores como la expansión o contratación planeada, a continuación se revisa el

2. Inventario de capacidades gerenciales, para determinar el talento Gerencial con que se cuenta actualmente (nivel educativo, experiencia de trabajo, preferencias de carrera, evaluaciones de desempeño) posteriormente se desarrollan
3. Diagramas de reemplazo, que incluyen a los candidatos potenciales para las posiciones gerenciales, así como las necesidades de desarrollo de cada persona, así por ejemplo para ocupar un puesto de mayor nivel se requiere de la
4. Rotación de puestos, para obtener experiencia en otros puestos de la organización y finalmente los
5. Programas de desarrollo ejecutivo, que proporcionan capacitación en la planeación estratégica durante un periodo de tiempo en el centro interno de desarrollo Gerencial de la organización.  
<http://www.joseacontreras.net/rechum/apuntes.htm>

Esto quiere decir que implica todo un proceso en el cual se visualiza, diagnostica, planean los movimientos que el personal necesita para prepararse técnicamente en un cargo Gerencial. Sin embargo muchas veces los constantes cambios e incluso la debilidad para mantener un proceso de esta magnitud conlleva a las organizaciones a capacitar a los Gerentes una vez ubicados en dichos cargos. Contreras (2010) define la capacitación Gerencial en el puesto como "...uno de los métodos de desarrollo más común. Técnicas importantes incluyen la rotación de puestos, el método de asesoría y reemplazo, paneles de gerentes en entrenamiento y aprendizaje de acción. <http://www.joseacontreras.net/rechum/apuntes.htm>

## **2.2.6 Técnicas de Desarrollo Gerencial**

Por tratarse de un programa a aplicar a quienes ya están en cargos Gerenciales a continuación se explican las siguientes técnicas:

### **A) Técnicas dentro de la empresa:**

- **Rotación de puestos:**

Incluye el movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su comprensión y experiencia e identificar sus fortalezas y debilidades para descubrir los puestos que prefiere. Proporciona una experiencia de capacitación muy amplia para cada persona, ayuda a evitar el estancamiento mediante la introducción constante de nuevos puntos de vista en cada departamento, puede mejorar la cooperación interdepartamental, se entienden mejor los problemas de los demás y propicia la familiarización de la persona en entrenamiento con los gerentes.

La desventaja de la rotación de puestos es que alienta la generalización y tiende a ser más apropiada para desarrollar gerentes generales de línea que especialistas de staff funcional, se requiere evitar el olvidar inadvertidamente a una persona en entrenamiento para ocupar algún puesto que quede vacante.

Para que esta técnica sea exitosa se deben seguir los siguientes pasos según Contreras (2010)

- 1. Que el programa se diseñe para las necesidades y capacidades de la persona que en particular se va a capacitar y no represente una secuencia habitual de pasos que todos deben seguir.**
- 2. Se deben considerar tanto los intereses, aptitudes y preferencias de la persona, así como las necesidades de la empresa.**
- 3. Se requiere definir el tiempo en que una persona habrá de pasar en determinado puesto de acuerdo con la rapidez con la que aprende.**
- 4. Los gerentes a los que se asignan estas personas deben estar capacitados especialmente para que retroalimenten el proceso educativo y vigilen el**

desempeño y desarrollo de manera interesada y competente.  
<http://www.joseacontreras.net/rechum/apuntes.htm>

Es necesario la sinergia entre lo que necesita la organización, las inclinaciones vocacionales del trabajador, una planificación y el apoyo de quienes están en el nivel jerárquico superior para apoyar el proceso de capacitación y aprendizaje al cual estará sometido el trabajador.

- **Método de asesoría y reemplazo**

Requiere una relación directa entre el ocupante del cargo y quien lo reemplazara, Contreras (2010) indica que "...En este método el empleado en capacitación trabaja directamente con la persona a la que va a reemplazar, y ésta a su vez es responsable del asesoramiento de la persona en capacitación" <http://www.joseacontreras.net/rechum/apuntes.htm>

Obviamente esta técnica será exitosa si el ocupante del cargo tiene habilidades como instructor.

- **Paneles de gerentes en entrenamiento**

Esta técnica permite involucrar a quienes se están formando en situaciones reales de la empresa aportando ideas, Contreras (2010) señala

que este método "...busca proporcionar al personal de nivel gerencial medio, la experiencia para analizar los problemas de la compañía invitándolos a participar en un panel junior de directores, y formular recomendaciones sobre las políticas generales de la compañía". <http://www.joseacontreras.net/rechum/apuntes.htm> De esta manera vivirán la experiencia de analizar problemas en la empresa.

- **Aprendizaje acción**

Este método puede manejarse a través de asignaciones temporales ya que las personas en entrenamiento gerencial trabajan tiempo completo en el análisis y solución de problemas de otros departamentos o agencias del gobierno, en proyectos, en el análisis y solución de problemas en departamentos que no le son propios.

## **B) Técnicas de desarrollo fuera del puesto**

Existen otras técnicas para desarrollar gerentes fuera del trabajo como las conferencias, seminarios o asistencia a programas universitarios que se analizan a continuación.

- **Método de estudio de casos, donde a un gerente se le presenta un informe escrito de un problema determinado él debe realizar un diagnóstico y brindar una solución;**

- Están también los juegos gerenciales, aquí los grupos de gerentes compiten entre sí ante una situación simulada de mercado, tomando decisiones, en su mayoría computarizadas.
- Otras técnicas fuera del puesto de trabajo son los seminarios dictados para la capacitación de gerentes y los programas relacionados con universidades, donde se encuentran los programas de educación continua, cursos individuales y los programas de grado como las maestrías o las especializaciones.
- Así mismo, también se encuentran la interpretación de papeles, en este entrenamiento se le pide a un gerente en capacitación que asuma el rol protagónico en una situación imaginaria dentro de una organización; los modelos de comportamiento en donde se le muestra a los gerentes la mejor forma de solucionar un problema, se le permite que practique el modelo correcto y que aprenda de las posibles fallas que pudieron surgir.
- Finalmente, se encuentran centros internos de desarrollo que como su nombre lo indica, se encuentran en las empresas para capacitar a posibles gerentes. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/habilidades-directivas-gerenciales-y-la-capacitacion.htm>

Estos tipos de técnicas les permiten a los gerentes interactuar con gerentes de otras empresas intercambiando experiencias y conociendo teorías actualizadas, fomenta la comunicación, el intercambio de ideas, empatía, entre otras ventajas que ofrecen las dinámicas de grupo.

### **C) Técnicas especiales de desarrollo gerencial**

Están dirigidas a desarrollar la habilidad del liderazgo, intensificar la sensibilidad del gerente hacia los demás y a reducir conflictos interdepartamentales.

- **Capacitación para la adecuación del líder.**

Esta técnica tiende a ejercitar el liderazgo situacional, Contreras (2010) señala que este programa "...identifica los tipos de líderes y les enseña cómo adaptar su estilo de liderazgo a la situación. Se basa en las suposiciones que si un estilo orientado a las personas o a la producción es el apropiado, depende de la situación que puede ejercer el líder"

<http://www.joseacontreras.net/rechum/apuntes.htm>.

- **Capacitación Vroom-Yetton para el liderazgo.**

Programa de desarrollo para las personas en capacitación gerencial, que se centra en la toma de decisiones:

**Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron un modelo de participación del líder que relaciona el comportamiento de liderazgo y la participación en la toma de decisiones. Estos investigadores sostienen que el comportamiento del líder debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea: ya sea rutinaria, no rutinaria o cualquier punto intermedio. El modelo de Vroom y Yetton es lo que llamamos un modelo normativo, ya que proporciona una serie secuencial de reglas (normas) que el líder debe seguir par determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones, según lo determinen los diferentes tipos de situaciones. [http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad\\_5/53.htm](http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_5/53.htm)**

Dependiendo de la magnitud del problema se capacita al gerente para que adopte una postura autocrática, consultiva o grupal para la toma de decisiones

### 2.2.7 Definición de Liderazgo

El concepto de liderazgo se ha concebido por mucho tiempo como una característica de la personalidad que incluso esta relacionada con el carisma de las personas, es innato. Sin embargo partiendo de que es la capacidad que tiene el ser humano de influir en otros no solo arrastrando masas, sino a nivel personal, familiar y organizacional, se puede considerar como una característica que poseen todos los seres humanos desarrollada de diferentes maneras. Blanchard y Hodges (2006) consideran que “El liderazgo es un proceso de influencia. Cada vez que usted quiera influenciar el pensamiento, el comportamiento o desarrollo de la gente en procura de alcanzar una meta en sus vidas personales o profesionales, estará asumiendo la función de líder” (p.5)

En este sentido se puede decir que el primer ejemplo de liderazgo que recibe un ser humano es en el seno familiar o de quienes le rodean en su etapa de crecimiento cuando estas ejercen influencia en su proceso de aprendizaje; los padres y familiares o un profesor, van creando patrones de conducta para convertir en un hombre o mujer de bien, a través de los valores.

En las organizaciones las actividades deben estar orientadas por personas que posean la cualidad del liderazgo, al respecto Kiniki y Kreitner (2003) señalan que liderazgo es “influir en los empleados para que persigan voluntariamente los objetivos organizacionales” (p. 352); siendo el orientador

representado en el supervisor una persona que con características especiales además de conocimiento logran motivar al equipo. Chiavenato (2000) también define el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de unos o más objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. (p.p. 314-315)

Adicionalmente esta influencia que ejerce el líder va unida a su capacidad de asumir los cambios Mc.Farland, L, Senn, L, y Childress, J. (1997) en un análisis del liderazgo lo redefinen como “el dominio sobre el cambio, que va mas allá de simplemente reaccionar ante el cambio a medida que se presente, para mas bien predecir y reorientar el cambio antes que se presente. (p. 195)

En síntesis se puede definir el liderazgo como la capacidad que tiene una persona para motivar a otras personas influyendo en sus pensamientos de manera casi imperceptible, logrando una participación voluntaria; además está preparado para enfrentar cualquier cambio que se presente en la organización. Siendo sus acciones el ejemplo para que los demás miembros del equipo lo imiten inconscientemente, manteniendo siempre el norte hacia el éxito en conjunto.

Sin embargo para que la definición anterior sea realmente efectiva es de suma importancia guiarse por los principios correctos, como una brújula, Covey (1995) considera que “...el liderazgo centrado en principios se fundamenta en el hecho cierto de que no podemos violar impunemente esas

leyes naturales. Creamos o no en ellas, han demostrado ser eficaces a lo largo de los siglos de historia de la humanidad” (p. 20)

Lo planteado por el autor indica que un autentico liderazgo necesariamente debe contar con un sentido común y una conducta intachable, tan solo actuando en beneficio de todos.

### **2.2.8 Estilos de Liderazgo**

A los efectos de la presente investigación se tomaran las definiciones y conceptos emitidos por Stephen R. Covey en su libro El Liderazgo Centrado en Principios, base fundamental para la investigación.

El hecho de que las personas tengan personalidades distintas, sus formas de liderar también serán distintas. Los estilos de liderazgo más conocidos son el autocrático, democrático y el benevolente, dependiendo del nivel de poder que quiera ejercer en las personas pueden ser situacionales. Chiavenato menciona tres estilos de liderazgo a través de un estudio realizado por Kurt Lewin, R. Lippitt y R.K.White a varios grupos de niños:

**Líder autocrático. El líder es impositivo. El comportamiento de los grupos mostro fuerte tensión, frustración y en especial, agresividad, pero falta espontaneidad, iniciativa y formación de grupos de amistad. Aunque en apariencia gustasen de las tareas, no demostraron satisfacción frente a la situación. El trabajo solo se realizaba cuando el líder estaba presente físicamente. Cuando este salía o se ausentaba, las actividades se detenían y los**

**grupos dejaban salir sus sentimientos reprimidos, llegando a la indisciplina y la agresividad.**

**Liderazgo liberal.** El líder liberal deja que todos hagan su voluntad, aunque la actividad de los grupos era intensa, la producción era mediocre. Las tareas se desarrollaban sin tener un objetivo con muchos altibajos, y se perdía mucho tiempo en discusiones orientadas más hacia motivos personales que hacia el trabajo en sí.

**Liderazgo democrático.** El líder es activo, consultivo y orientador. Se formaron grupos amistosos y se establecieron relaciones cordiales entre los niños. Líder y subordinados desarrollan comunicaciones espontáneas, francas y cordiales. El trabajo mostró un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal, dentro de un clima de satisfacción. (p. 316)

Independientemente de que el estudio se haya aplicado a niños en cualquier equipo de trabajo en el cual se ejerza presión, persecución y hostigamiento, aunque se logre obtener un resultado final nunca habrá armonía ni un ambiente organizacional sano, todo lo contrario, esto aparta los principios constitucionales de suprema felicidad posible, tampoco dejar que las personas hagan lo que les provoque es la idea ya que esto conduce a la anarquía, y navegar sin rumbo fijo. Considerando este concepto el verdadero liderazgo es el que se involucra con el equipo orientando y trabajando.

Según la teoría ruta objetivo de Robert House citado por Kiniki y Kreitner (2003) la tarea principal del líder es ayudar a los empleados a que se mantengan en la ruta correcta hacia el logro de los objetivos difíciles y recompensas valoradas (p.p. 258-259) En este sentido, estos líderes manifiestan los siguientes estilos

**Liderazgo directivo:** guía a los empleados respecto de que deben hacer y como hacerlo, programa de trabajo y mantiene normas de rendimiento. Liderazgo

**sustentador: muestra interés por el bienestar y necesidades de los empleados, es amistoso y accesible, y trata como iguales a los trabajadores. Liderazgo participativo: consulta a los empleados y considera seriamente sus ideas en las decisiones. Liderazgo orientado a logros: estimula a los empleados para que brinden rendimiento máximo, ello al establecer objetivos difíciles, hacer énfasis en la excelencia y mostrar confianza en las capacidades de los empleados (p. 359)**

Los estilos de liderazgo mencionados están orientados al logro de objetivos del equipo y crear una estrecha la relación entre el líder y los demás miembros. Otros autores suponen otros estilos de liderazgo, si se quiere mas modernos como lo son el transaccional y transformacional, definidos por Koontz y Wehrich (2004)

**Los líderes transaccionales identifican que necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian el desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia. Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen asimismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. (p. 553)**

Estos líderes están orientados al logro de los objetivos y mantener una armonía en el ambiente de trabajo dejando claro lo que se pretende buscando tener equipos de trabajo de alto desempeño. Con respecto a estos tipos de liderazgo, Covey opina que el Liderazgo Transformacional significa cambiar la realidad del mundo particular para amoldarlo a los principios y valores, mientras que el transaccional se centra en la interacción eficiente con la realidad cambiante, de modo que sugiere que el transformacional antecede al transaccional. Sin embargo el mismo autor propone ejercer un estilo de liderazgo integral, más exigente, que requiere cambios personales

profundos en la persona que pretende convertirse en líder o ejerce un cargo que requiera de liderazgo:

**El liderazgo centrado en principios se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles: 1) personal (mi relación conmigo mismo); 2) interpersonal (mis relaciones e interacciones con los demás); 3) gerencial (mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo una determinada tarea), y 4) organizacional (mi necesidad de organizar a las personas: agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y unos sistemas acordes a ello). (p. 34)**

Es decir en el momento cuando un individuo toma una decisión que le permita crecer internamente está experimentando el cambio en si mismo e inmediatamente ejerce influencia a través de experiencias y herramientas que lo orienta a lograr algo. A nivel familiar la crianza es un proceso de liderazgo, que genera un conjunto de influencias en las personas. En las relaciones organizacionales igualmente se crea un vínculo de influencias entre los empleados para lograr objetivos departamentales.

Por otro lado muchas personas el estilo de liderazgo está íntimamente relacionado a la etapa infantil del individuo, al entorno en el cual fue criado y las personas que estuvieron a su alrededor y copian ese patrón con la falsa concepción de que de esa manera aprendieron ellos y así deben aprender quienes dependen de él. Una persona que se formó en un ambiente familiar donde predomina un carácter autocrático, donde se dictan y determinan las reglas y si no se cumplen habrá castigo, la tendencia a gerenciar será autócrata; cuando se cumple con los deseos del representante este será permisivo, pero buscara manipular cuando se le lleve la contraria, tendera a un estilo de liderazgo benevolente, o simplemente se comportara de la manera mas conveniente según lo amerite la situación.

### 2.2.9 Características del Líder Basado en la Filosofía de Liderazgo Centrado en Principios de Stephen Covey.

Para saber si una persona posee una filosofía de liderazgo centrado en principios es necesario revisar ciertos actos tal como lo destaca Covey(1995).

- **Aprenden continuamente:** Esta en cada persona decidir hasta donde quiere llegar a nivel intelectual, un líder debe estar siempre preparado para cualquier situación, es una especie de cultura general. Intenta formarse, asistir a cursos, escuchar, preguntar. Sed de aprendizaje, no hay espacio para el conformismo, esta en búsqueda de la información y la información es poder.
- **Tienen vocación de servicio:** Siempre quieren ayudar a quienes están en su entorno sin esperar reconocimientos, ven la vida como una misión no como una carrera, es un servicio anónimo, de corazón y con humildad.
- **Irradian energía positiva:** El optimismo atrae optimismo, es fácil seguir a quien se muestra sonriente que a alguien amargado, es alegre, agradable, feliz, invencible, entusiasta, ilusionado y cree en la gente. Incluso fomenta la el carácter proactivo.
- **Creen en los demás:** Confían en lo que hacen los demás aun cuando ello implique el riesgo de la decepción. No sobreacciona ante los

comportamientos negativos, no guarda rencores; no etiqueta, no estereotipa o prejuzga a las personas.

- **Dirigen sus vidas de manera equilibrada:** Es un modelo a seguir pues puede ejercer control y armonía en cada ámbito de su vida. Es equilibrado, moderado, templado, sabio, sensible, simple, directo, no manipulador, activo, física y socialmente. No es un fanático mártir o adicto. No se obsesiona. Elogia y culpa proporcionalmente y esta con el éxito de los demás.
- **Ven la vida como una aventura:** Corren riesgo para asumir nuevos paradigmas. Es valiente imperturbable, un explotador totalmente flexible que salva su vida. Asume los cambios con responsabilidad.
- **Son sinérgicos:** Reconocen que en las organizaciones todas los departamentos se interrelacionan y con el entorno. Es un catalizador productivo y sabe actuar sobre los cambios inteligentemente.
- **Se ejercitan en la autorrenovación:** Comprometido con el ejercicio físico, mental y emocional, le gusta leer, es paciente. Escucha con empatía y muestra amor incondicional. (p. 7)

Lograr reunir todas estas cualidades exige un importante cambio de actitud, pues es obligatorio tratar la parte interna, espiritual del individuo, y la cual, la mayoría de las personas están poco acostumbradas por la misma dinámica de cambios y creciente competencia individualista y egoísta. En este orden de ideas se puede decir que Boyett,J y Boyett (2006) resumen las siguientes características de los líderes basados en valores, según James O`Toole:

**Integridad:** nunca pierde de vista sus objetivos o compromete sus principios es simultáneamente de fuertes principios. Es simultáneamente una persona de fuertes principios y pragmática. **Confianza:** refleja los valores y aspiraciones de sus seguidores. Acepta el liderazgo como una responsabilidad, no como un privilegio. Sirve a los demás. **Saber escuchar:** escucha a aquellos a los que sirve, pero no es prisionero de la opinión pública. Estimula opiniones disidentes entre sus consejeros. Pone a prueba las ideas, explora todas las posibles consecuencias y transmite toda la gama de opiniones. **Respeto por los seguidores:** es un líder de líderes. Es pragmático en lo esencial pero cree en lo que dice y hace (p. 5)

Cada uno de estos valores conforman un sistema que son principios claves para identificar y desarrollar las características antes mencionadas; el valor de la integridad permite dirigir la vida de una manera equilibrada y ejercitar la autorrenovación; la confianza, permite creer en los demás; la responsabilidad; ver la vida como una aventura; servir a los demás es tener vocación de servicio e irradiar energía positiva; saber escuchar fomenta el aprendizaje continuo; y el respeto entre otras cosas al estimular opiniones e ideas y ponerlas a prueba concibe la sinergia.

### **2.2.10 Eficacia Personal e Interpersonal para el Líder**

La autenticidad del líder está en su interior, en la forma de ser y de enfrentar la vida, en sus relaciones con los demás, en su entorno familiar y laboral. Incluye rasgos de carácter, crecimiento interior e influencia de poder.

#### **a) Rasgos de carácter**

El carácter es la característica principal que define la personalidad del individuo, esta relacionada a su temperamento y a la actitud que toman frente a situaciones que requieren tomar decisiones. Asimismo deben existir tres rasgos fundamentales en el carácter, la integridad, madurez y mentalidad de abundancia.

Una persona íntegra se valora a sí misma y actúa en base a ello. Covey (1995) indica que “a medida que identificamos claramente nuestros valores, y los organizamos y ejecutamos proactivamente en torno a nuestras prioridades sobre una base cotidiana, desarrollamos la autoconciencia y la autovaloración formulando - y observando - promesas y compromisos importantes” (p. 75)

Muchas veces las personas dicen valorar algo pero actúan de manera contraria, e incluso critican el comportamiento de otros, la integridad exige consonancia, consistencia y consciencia con lo que se dice se piensa y se hace, actuar en base a lo que se valora y no a las “urgencias” que no dejan valor agregado. Psicológicamente se puede decir que está relacionada al autoconcepto y autocontrol; partiendo de la teoría de la personalidad de Carl Rogers Lahey (2007) señala que:

**Nuestro autoconcepto es nuestra percepción subjetiva de quienes somos y como somos. De todas nuestras visiones subjetivas de la vida, nuestra visión de nosotros mismos es la mas importante en nuestra personalidad. El concepto del yo se aprende de nuestras interacciones con los demás; puedes aprender que eres un buen atleta al ver que corres mas rápido que la mayoría de la gente, o**

**por que tus padres y amigos te comentan lo bueno que eres en los deportes” (p. 342)**

Este proceso requiere de mucha atención el sentido de que pueden surgir algunos trastornos en cuanto a:

- Discrepancias excesivas entre lo que la persona realmente es y quien desearía ser, esta presión interna tiende a generar frustración, tristeza y ansiedad;
- Un autoconcepto inexacto del “yo” incongruente con la forma de actuar, pensar o sentir. Se pueden negar esos sentimientos que son incongruentes con mi autoconcepto al no admitirlos en la conciencia. Vale resaltar que el ser humano está al tanto de los sentimientos y la información solo cuando están mentalmente simbolizados (el proceso de representar la experiencia, los pensamientos o sentimientos en símbolos mentales de los que estamos conscientes) la incapacidad de no lograr esto genera un conflicto o ansiedad;
- Negarle el acceso a la conciencia de algún sentimiento y experiencia como resultado de las reacciones de nuestros padres y de la sociedad ante nuestra conducta, en este caso un individuo puede sentir que vale la pena solo cuando actúe en función a ciertas condiciones de valor que le fueron inculcadas.

Asimismo, una vez que la persona posee un autoconcepto puede lidiar con el entorno desarrollando el autocontrol Feist y Feist (2006) suponen que en este influyen dos procesos:

**Primero, las personas poseen una capacidad limitada para manipular los factores externos que intervienen en el paradigma recíproco. Segundo, las personas son capaces de controlar su propia conducta y evaluarla en función a los objetivos cercanos y lejanos. La conducta, por tanto, procede de una influencia recíproca de factores externos e internos. (p.478)**

Conocerse a sí mismo, proporciona una fuente de seguridad interna que le permite al ser humano manejarse eficazmente con el entorno.

El segundo rasgo de carácter mencionado por Covey (1995) es la madurez la cual define "...como el equilibrio entre la valentía y la consideración. Si alguien puede expresar sus sentimientos y convicciones con valentía equilibrada, con consideración por los sentimientos y convicciones del otro". (p.76) Se puede decir que la madurez es directamente proporcional al respeto de lo que se valora y lo que valoran los demás, aceptar lo que los demás piensen o sientan.

La madurez requiere empatía, Goleman (1995) señala que "...la empatía se construye sobre la consciencia de uno mismo; cuando más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos". (p.123) Conocerse a sí mismo y autocontrolarse permite ponerse en el lugar de otras personas, entender sus expresiones y lograr una comunicación no verbal exitosa.

El tercer rasgo es la mentalidad de abundancia “estamos convencidos de que hay de sobra para todos. Esta mentalidad de abundancia emana de un profundo sentido de valor y de la seguridad personal y da como resultado un reconocimiento, unos beneficios y una responsabilidad compartida. Nos abre nuevas opciones y alternativas creativas. Proyecta el gozo y la satisfacción personal hacia el exterior. Reconoce posibilidades ilimitadas para la interacción positiva, la evolución y el desarrollo.

#### **b) Crecimiento interior**

Para lograr un crecimiento interior se requiere en primer lugar crear la base en nuestro carácter, ya que va mas allá de eso (la integridad, la madurez y una mentalidad de abundancia) se trata de alcanzar y mantener una fortaleza emocional, porque según Covey debemos aprender a escuchar, pues para ello se requiere paciencia, ser receptivos y el deseo de comprender, es lograr la Autoconciencia, ser una persona plena de acuerdo a la psicología de Jung Feist y Feist (2006) este proceso de “lograr una identidad propia” significa que todos los componentes psicológicos de la persona funcionan como una unidad, sin ningún proceso psíquico atrofiado. Las personas que han pasado por este proceso han logrado ser conscientes de su yo, han minimizado su persona, han reconocido su anima o animus, y han adquirido un equilibrio factible entre su introversión y la extraversión. (p. 122)

Lahey (2007) de acuerdo a Maslow “la persona autorrealizada es la que alcanza su nivel más alto del desarrollo personal y realiza plenamente su potencial como ser humano”. (p. 343)

Es decir alcanza un desarrollo moral consigo, sus amigos y familiares, comprometida en alguna causa o tarea en lugar de trabajar por fama o dinero; es honesta y actúa por convicción justa, disfrutan de los demás pero no dependen de ellos, tienen visión precisa, mas que romántica de la vida, siendo positivos, la vida es desafiante y fresca, natural y espontanea. es un proceso de mejoría.

### **c) Influencia de poder**

De acuerdo a Covey el poder puede ser de tres tipos dependiendo de las motivaciones y perspectivas que tengan los seguidores de ciertos líderes.

En un 1<sup>er</sup> nivel están las personas que siguen a sus líderes por miedo, el estilo es de “mano dura” y las personas temen lo que les pueda ocurrir si no hacen lo que el “líder” indique esta centrado en un poder coercitivo, esto genera frustración y sed de venganza.

En el 2<sup>do</sup> nivel están los de poder utilitario que se basa en la sensación de equidad y justicia. Se respeta y reconoce la acción de los seguidores pero desde la perspectiva de no fiarse mucho de ellos. Sin embargo, puesto que cada individuo es recompensado por prestar atención a sus propias perspectivas y deseos conduce al individualismo y no al trabajo en equipo y a la eficacia del grupo.

En el 3<sup>er</sup> nivel esta el poder centrado en principios. Se basa en el honor. El líder honra al seguidor y este opta libremente por colaborar porque el también honra al líder es una influencia sustancial y proactiva donde coinciden los valores. Existe un alto nivel de confianza el cual es retribuido con lealtad, admiración, respeto y compromiso.

Gomez y Balkin (2003) citan un reconocido trabajo sobre el poder de J. French y B. Raven proponen cinco formas por las que las personas pueden ser inducidas para seguir a un líder:

**Poder coercitivo.** Basado en el miedo y en el temor de que el líder pueda castigar a las personas que no le apoyen u obedezcan.

**Poder de recompensa.** Poder que deriva la creencia de que el líder puede proporcionar algo que las personas valoran, de forma que estas cambian su apoyo por las recompensas.

**Poder legítimo.** Autoridad legal o formal para tomar decisiones sujeta a ciertas limitaciones.

**Poder experto.** Poder que deriva del conocimiento o habilidades destacadas del líder que son reconocidas por otros individuos como dignas de ser tenidas en consideración

**Poder de referencia.** Poder que se deriva de la satisfacción que las personas sienten por identificarse con el líder. (p.p. 273 y 274)

En el primer caso la intimidación y la ansiedad son las que mueven al individuo a actuar aun cuando el líder no amenace directamente; En el segundo, hay un interés de por medio, se espera algo a cambio; En el tercero implica una formalidad; En el cuarto es por consideración al conocimiento que tiene la persona y el quinto por ser un modelo a seguir.

Dicho de otra forma, para ejercer poder los líderes poseen ciertas habilidades que según Gomez y Balkin (2003) tienen que ver con la influencia, la delegación y la motivación:

**Habilidades de influencia.** Los líderes dirigen a las personas hacia una meta o resultado final. Un directivo podría tener poder formal para aplicar recompensas y castigos con el fin de conseguir el acatamiento de los subordinados; sin embargo, los mejores líderes consiguen que las personas deseen por si mismas hacer las cosas.

**Habilidades de delegación.** Un buen líder asigna responsabilidades para conseguir que el trabajo se lleve a cabo. Una incapacidad para delegar conducirá probablemente a una baja motivación de los empleados. Cuando el personal no busca la mejor manera de hacer las cosas, el líder pierde influencia.

**Habilidades de motivación.** Tener éxito requiere crear un entorno de trabajo en el que los empleados estén completamente dedicados a la tarea a la que se enfrentan y, a la vez, quieran contribuir con sus mejores esfuerzos. (p. 273)

A través de la sinergia y la confianza, en el equipo El liderazgo centrado en principios pone en práctica este conjunto de habilidades y las desarrolla constantemente.

### **2.2.11 Métodos para Lograr Influencia**

Según Covey existen 30 métodos para lograr influencia, los cuales se pueden agrupar en tres categorías

- Grupo N° 1, Implica ser un modelo, predicar con ejemplo (los demás ven) ¿quién es usted? ¿cómo actúa? Para ello es necesario:

1.- Abstenerse de decir cosas negativas cuando sea provocado o fatigado. Esto es una forma superior de autodominio, requiere de valentía y autocontrol para frenar los impulsos. Rectificar motivaciones.

2.- Ser paciente con los demás. La paciencia es la expresión práctica de la Fe, esperanza, sabiduría y amor. Es diligencia emocional, no diferencia. Acepta la realidad de los procesos paso a paso y de los ciclos naturales de la evolución. La impaciencia aflora en momentos de tensión y genera malos sentimientos y relaciones tensas.

3.- Hacer distinción entre la persona y su comportamiento o labor. Antes de desaprobando la mediocridad, juzgar a los demás, hay que buscar el diálogo y apoyar a la persona para que pueda crear una idea de su valor intrínseco y de su autoestima.

4.- Ayudar a los demás de forma anónima, el servicio desinteresado siempre ha sido un método para lograr influencia.

5.- Escoger la respuesta proactiva. Asumir la responsabilidad de las actitudes, sin culpar a los demás. Es una lucha interna entre motivaciones y conceptos de conflicto. La libertad es el derecho y poder que tiene una

persona de decidir cómo le afectara cualquier persona o cosa del mundo exterior.

6.- Cumplir las promesas que hace con los demás. Emplear el autoconocimiento. Esto constituye la fe e integridad en si mismo.

7.- Concentrase en su círculo de influencia; cualquier situación que se presente puede ser cambiada con un simple cambio de actitud. Requiere un cambio de hábitos para lograr el control directo y posteriormente cambiar métodos de influencia (control indirecto)

8.- Vivir según la Ley del Amor, fomentar la obediencia a las leyes de la vida. Escuchar con el corazón, mostrar amor, amor incondicional.

- Grupo N° 2 establecer relaciones (depositando fondos, los demás sienten). Se trata de a relación. ¿Es usted comprensivo y cuidadoso?

9.- Suponer siempre lo mejor en los demás. La fe en los demás puede lograr que aflore lo mejor de ellos. El hecho de clasificar y categorizar, de juzgar y medir proviene de las propias inseguridades y frustraciones en el control de realidades cambiantes y complejas. Algunos tal vez se aprovechen y decepcionen pero la mayoría vendrá a nosotros porque se cree en ellas “¡no ponga obstáculos entre usted y la mayoría por temor a unos pocos!”

10.- Procurar comprender y después ser comprendido. Prestar atención y hacer empatía, eso demanda valentía, paciencia y acopio interior de seguridad.

11.- Recompensar las actitudes francas y honestas. Pues la tendencia a criticar y juzgar constituye el mayor obstáculo individual para una comunicación rica y honesta de lo contrario de cubrirán y protegerán.

12.- Ser comprensivo (reflexionando sobre los sentimientos propios) de este modo se adquiere mayor comprensión y claridad sobre los sentimientos y las dificultades; conquista una valentía y gana un nuevo crecimiento respecto a la independencia responsable; construye una confianza real en la relación. Esta respuesta asume valor cuando alguien quiere hablar sobre una situación cargada de emoción y sentimientos.

13.- Tomar la iniciativa si lo ofenden. Hacerlo con buen ánimo y no con espíritu vengativo o colérico. Describir sentimientos (cómo y cuando tuvo lugar la ofensa) así preservara la dignidad y autorespeto de la persona en cuestión esto requiere control reflexivo y fomenta la humildad.

14.- Admitir los errores, disculpase y pedir perdón sin explicaciones, ni excusas, ni defensas. Porque cuando se es parte activa de una relación gravemente lesionada hay que admitir que al menos parcialmente se es culpable.

15.- No prestar atención a las discusiones. El poder de no prestar oídos a las discusiones proviene de una paz interior que libera de la necesidad compulsiva de responder y justificar. La fuente de paz esta en vivir responsablemente, obedeciendo los mandatos de la conciencia, los mandatos de Dios.

16.- Relacionarse de persona a persona. El desarrollar las relaciones mas cercanas (la familiar por ejemplo) requiere mas nobleza de carácter, mas humildad y mas paciencia que prestar un continuo y autentico servicio a los demás.

17.- Renovar los compromisos con las relaciones más comunes, con familiares, amigos y compañeros, requiere en ocasiones subordinar las diferencias mas que ignorarlas.

18.- Dejarse influenciar primero. Cuando alguien perciba un interés autentico en él y que sus deseos son comprendidos sus propios y genuinos problemas y sentimientos, sentirá que también está generando influencias.

19.- Aceptar a la persona y a la situación. Liberar a las personas de la necesidad de defenderse y la ayuda a liberar la tendencia natural a mejorar. Afirma el valor intrínseco del otro, aun con la evidencia de que siente o piensa de una determinada manera. Pues lo que más refuerza el comportamiento defensivo es el juicio, la comparación o el rechazo.

- Grupo N° 3 Intentos públicos de influir (contando, explicando, enseñando) Los demás oyen. La Instrucción, lo que dicen los demás.

20.- Habilitar la mente y el corazón antes de preparar lo que va a decir. Optar por la calma y buen humor. Prestar atención a sus necesidades; preguntarse cómo se le puede ofrecer en el presente algo a las personas que se encuentran cerca (pareja e hijos) Dar lo mejor de si mismo neutraliza el cansancio.

21.- Evitar luchar o huir, hablar a pesar de las diferencias. La lucha puede llevarnos a la violencia, expresiones de furia, odio y sarcasmo sutil, humor despectivo juicios y reacciones. La huida consiste en retirarse, sintiendo lastima por uno mismo fomentando a veces el fuego de la revancha o del desquite futuro. También huyen haciéndose cada vez más fríos e indiferentes eludiendo la participación y la responsabilidad.

22.- Reconocer que debe enseñar y dedicarle tiempo a ello, cuando surgen diferencias es momento de enseñar, pero eso tiene su tiempo, primero esperar que la gente no se sienta amenazada ya que se corre el riesgo de aumentar su resentimiento, espere que surja una nueva situación o foméntela; segundo, cuando no haya furia o frustración, de manera que se pueda experimentar sentimientos de afecto, respeto y seguridad interior; tercero, cuando el otro necesite ayuda y apoyo, es necesario tener presente que el ser humano siempre esta enseñando, puesto que constantemente irradia lo que es.

23.- Dejar bien sentados los límites, las reglas, expectativas y las consecuencias. Esto se debe plantear, acordar, asumir y respetar. La seguridad personal nace de una sensación de justicia, de saber que se espera de cada quien. Cuando la vida se transforma en un juego que alguien puede manipular entonces el único pecado es ser descubierto.

24.- No ceder ni hacer concesiones. Cuando se hace concesiones respecto al comportamiento irresponsable, excusándolo o justificándolo se fomenta una conducta errónea que sitúa al individuo por encima de la ley; cuando se cede ignorando o criticando lo motiva para tratar de avanzar.

25.- Pensar antes de reaccionar controlar los estados de ánimos, estar en el punto exacto y en los momentos cruciales, comprender que la gente tiende a actuar según como se siente en lugar de hacerlo con lo que sabe.

26.- Emplear el lenguaje de la lógica y la emoción por lo que debemos dedicar tiempo, transferir valor a si mismo, ser paciente “yo acompasaré mi paso al tuyo esperarte me hace feliz, tu lo mereces” procurar comprender con honestidad evitar luchar y los mecanismos de defensa. Expresar los sentimientos y ser congruentes con las expresiones no verbales.

27.- Delegar con eficacia. Esto requiere valentía fundamentada en la paciencia, autocontrol, fe en la potencialidad de los demás y respeto por las diferencias, a su vez este proceso requiere tres fases: Acuerdo inicial; apoyo a delegados y rendición de cuentas.

28.- Hacer que los demás participen en los proyectos importantes. Todos necesitan estar comprometidos por una buena causa. La vida se apoya en la tensión entre lo que la persona es hoy y lo que quiere ser mañana. Una valiosa meta por la cual luchar.

- 

29.- Capacitarlos, Ley de la Cosecha, compasión, preparar la tierra, sembrar, cultivar, regar, abonar y cosechar.

30.- Dejar que las consecuencias naturales muestren cual debe ser el comportamiento responsable. Insistir en la justicia exige más amor verdadero. Interesarnos por el crecimiento y seguridad de las personas.

### **2.2.12 Convertir a Los Empleados en Campeones.**

Existen ciertas claves que pueden servir de herramientas para convertir a los empleados en campeones, Covey partiendo de su experiencia con los hijos sugiere las siguientes herramientas le han funcionado de manera exitosa:

Primera: trabajar para construir autoestima en los hijos, creer en ellos, retroalimentación positiva, brindar confianza, dedicarle mucho tiempo.

Segundo: fomentar la grandeza primaria, enseñarle que hay dos cales de grandeza, la primaria, el carácter basado en principios y la secundaria, la

que el mundo reconoce, las cuestiones decisivas de la vida se defienden inclinándose hacia la opinión y la gloria de Dios o hacia la opinión y gloria de los hombres?

Tercera: los alentamos a que sigan sus inclinaciones permitirle intentar algo cuando estén entusiasmados. Afirmándolo en lo que eligen, alentándolos a que desarrollen sus talentos.

Cuarta: tratamos de crear una cultura familiar de la que se pueda disfrutar que reciban diversión y satisfacción de la familia mas que de cualquier fuente externa. Una cultura divertida y enriquecedora que les brinde muchas oportunidades. No debe existir una sensación de limitación “puedes hacer cosas, incluso grandes cosas, si las planificas y trabajas en ello”

Quinta: Planificar encuentros familiares divertidos, despertar y sentir interés por todos los miembros.

Sexta: establecer un ejemplo a seguir es importante inculcares el valor del estudio (lectura y aprendizaje) expectativas de la escuela y darles poder de ser independientes. Por ejemplo ver televisión es un vicio... el vicio es un monstruo del semblante tan horrendo que para odiarlo basta con verlo; pero si lo vemos a menudo y nos familiarizamos con su rostro, primero lo toleramos, luego sentimos piedad y luego lo abrazamos. Limitarse a ver programas educativos.

Séptima: les enseñamos a representarse cosas para ayudarles a que se den cuenta de su propia potencialidad. La representación se basa en que todas las cosas son creadas dos veces, mentalmente y después físicamente. Preparación mental y visualización.

Octava: adoptamos a sus amigos, cuando la familia, amigos, escuela e iglesia van al mismo ritmo eso constituye un poderoso sistema de entrenamiento.

Novena: les enseñamos a tener fe, a creer, y a confiar en los demás y a afirmarlos, desarrollarlos, bendecirlos y servirlos. Empatía, ser sensibles a los sentimientos y percepciones de los demás. Interés por las personas que necesitan más atención, creen en las personas y afirmarlas en sus potencialidades.

Decima: brindar apoyo, recursos y retroalimentación apoyarnos unos a otros, permite una retroalimentación honesta, lo que es esencial para el crecimiento personal.

Construir campeones exige un esfuerzo constante, luchamos por ello incesantemente y a menudo nos vemos en la necesidad de volver a las cosas básicas.

### **2.2.13 Desarrollo Gerencial del Líder**

Ningún líder puede permitirse olvidar que la integridad personal y la de la empresa están estrechamente entrelazadas, ni perder de vista la misión y visión compartida. Esto supone dos principios maestros. Primero, facultar con poder a nivel gerencial, cuando no hay confianza en las personas hay tendencia a querer controlarlas. Si hay confianza total las personas no requieren de supervisión puesto que se supervisan a si mismas, pero deben servir como fuentes de ayuda; y segundo, el alineamiento a nivel organizacional; Cuando reina la desconfianza el esquema es jerárquico, el ámbito de control es pequeño (se logra controlar a pocas personas) y el sistema de motivación es de “mano dura”. En cambio cuando hay confianza la estructura es llana y flexible, el ámbito es extenso por la autosupervisión, y las personas están comprometidas.

### **2.2.14 Gerentes de la Abundancia**

Tiene que ver con la mentalidad de la abundancia, existen suficientes recursos naturales y humanos como para convertir los sueños propios en realidad sin necesidad que fracasen otras personas, así como el éxito de otras personas no impiden los propios, hay confianza, generosidad, deseos de vivir y dejar vivir, implica la capacidad de valorar las diferencias, acuerdos ganar/ganar, comunicación, primero comprender y luego ser comprendido, no refuerzan ni aceleran los procesos naturales exigiendo a los demás que

les digan en que punto están a cada momento, no extraen su seguridad de la opinión de otros o de fuerzas prestadas. En sentido contrario una mentalidad de escasez esta en la búsqueda de ser el número uno, motivado a la ansiedad por obtener su “porción del pastel” y proteger su territorio “yo gano/tu pierdes” Los gerentes de la abundancia se caracterizan por:

- Volver con frecuencia a las fuentes correctas, es decir al origen de los principios y fuentes de seguridad interior
- Buscar la soledad y disfrutar la naturaleza. Pensar profundamente, disfrutar del silencio y la soledad. Reflexione, escriba, escuche, planifique, prepare, visualice, pondere y relájese.
- Afilar la sierra con regularidad. Ejercitar la mente del cuerpo. Leer extensa y profundamente; Mientras mas nos educamos dejamos de depender de nuestro trabajo, la opinión de nuestro patrón y de las instituciones humanas.
- Servir a los demás de forma anónima, así pagamos por el privilegio de vivir e este mundo, así seremos recompensados con una creciente seguridad interior y una mentalidad de abundancia.
- Mantener una relación íntima de largo plazo con otra persona, que de alguna forma nos quiere y cree en nosotros incluso cuando dejamos de creer en nosotros mismos. Esto puede motivar un cambio radical.
- Perdonarse a sí mismos y perdonan a los demás, viven con sensibilidad el presente, se adaptan con flexibilidad a las circunstancias cambiantes. Su honestidad respecto a si mismos esta en el sentido del

humor, en su voluntad de admitir y luego olvidar los errores, hacer con alegría lo que está en su poder.

- Son personas que resuelven problemas. Son parte de la solución. Aprenden a separar a las personas del problema que este en discusión.

### **2.2.15 Problemas Organizacionales crónicos**

A continuación se mencionaran una serie de situaciones que según Covey se presentan en las organizaciones en diferentes magnitudes:

- No existen valores ni una visión compartida, la organización carece de una misión o bien no hay una profunda comprensión de esta ni un compromiso con ella en todos los niveles.

En este sentido se deben incluir las necesidades humanas la economía o dinero, social o de relación, psicología o crecimiento, espiritual o de contribución.

- No existe un rumbo estratégico o la estrategia no esta bien desarrollada, o expresa de forma ineficaz, la misión de la compañía y/o no logra responder a las necesidades y responsabilidades del medio.

El nuevo esquema convoca a la gente emplear una brújula y un conjunto de principios y valores para crear medios con los cuales alcanzar los fines. Valores arraigados y compartidos en la base de su organización.

- Mal alineamiento entre la estructura y valores compartidos, entre la visión y los sistemas; la estructura, los sistemas de la organización.

Si no posee un sistema de valores compartidos usted carece de una fuente interior de seguridad, los síntomas agudos son los conflictos interpersonales y las malas relaciones interdepartamentales (las guerras entre los territorios).

- Estilo equivocado; o bien la filosofía de la gerencia es incongruente con la visión y valores compartidos, o el estilo encarna una forma de incoherente, la visión y los valores de la declaración de misión.

La mayoría de las personas deriva su estilo de su crianza de quienes orientaron sus primeros años, tanto en la familia como en la escuela o en los negocios. La orientación temprana tiene gran impacto sobre el estilo de una persona porque su necesidad de ser aceptado es muy poderosa cuando es dependiente.

- Malas técnicas; o bien el estilo no armoniza con las técnicas o los gerentes carecen de las técnicas que necesitan para implementar el estilo.

Este problema se puede resolver siempre y cuando estén abiertos al aprendizaje continuo

- Poca confianza en el personal, una cuenta emocional sin fondos, y eso provoca que la comunicación este bloqueada, que haya poca capacidad para solucionar problemas y escasa cooperación y trabajo en equipo.

La confianza determina la calidad de las relaciones entre las personas. La poca confianza estropea la comunicación aunque la capacitación técnica sea elevada.

- Falta de integridad; los hábitos no son iguales a los valores, no hay correlación entre lo que creo y valoro y lo que hago.

Si carece de integridad no se pueden solventar los problemas anteriores, se convierte en un caso de hipocresía y ambigüedad empresarial. Cuando la gente culpe que se busque un espejo porque allí está el origen.

Se puede aprender a vivir con los problemas crónicos por largos periodos a menos que el sufrimiento se haga demasiado intenso. Para curar este problema se debe cambiar el corazón del conflicto, construir la confianza y revisar la estructura y los sistemas

### **2.2.16 ¿Cómo cambiar un paradigma gerencial?**

Cambiando de actitud y comportamiento, pues los grandes cambios llegan mediante rupturas de viejas formas de pensar, cambiarle por ejemplo el nombre o rol a una persona es de hecho, la manera más rápida de cambiar su paradigma, una nueva visión. Según Covey existen cuatro paradigmas gerenciales:

El primero es el paradigma de la administración científica. Se concibe al hombre como estómago (ser económico) la autoridad es su estilo de garantizar medios de vida es su herramienta motivacional. Es quien toma decisiones y da órdenes “págame bien”.

El segundo es el paradigma de las relaciones humanas, reconoce que el ser humano no es solo estómago sino corazón (ser social) reconoce sus sentimientos con bondad y cortesía, sin embargo mantiene el poder y la autoridad benévola, es como un padre bondadoso que cree saber que es lo mejor para los hijos y cuida de ellos mientras cumplan su voluntad y sus deseos. Cuando no lo hacen perciben la situación como deslealtad y rebelión “trátame bien”.

Tercer paradigma es el de recursos humanos, justicia, bondad y eficiencia. Comprensión de la naturaleza humana, el hombre como ser psicológico, conciben a las personas como seres económicos, sociales y psicológicos con profunda necesidad y deseo de evolucionar “haga buen uso de mí”.

Cuarto, el liderazgo centrado en principios justicia, bondad, eficiencia y eficacia la persona como un todo, el ser humano es un ser espiritual, que desea encontrar el significado de las cosas, sentir que están haciendo algo importante. Les brinda la oportunidad a las personas de sentirse orgullosa por su trabajo. Se da una sinergia positiva es decir, participación mas paciencia es igual al compromiso “hablemos sobre la misión y visión, roles y metas. Quiero que mi colaboración sea significativa”.

#### **2.2.17 Ventajas del paradigma de Liderazgo Centrado en Principios**

- La gente: eficacia, confianza. La cultura es una manifestación de cómo se ven a si mismas. Sin una cultura de alto nivel de confianza no puede haber otorgamiento de poder.
- El si mismo. Nivel personal adentro-afuera confiabilidad, hacer y cumplir nuestras promesas. Los cambios y los mejoramientos deben comenzar por si mismo.

- El estilo, es un estilo que otorga poder, genera mas innovación, iniciativa y compromiso, pero también un comportamiento impredecible. Autosupervisión que respeta al individuo.
- Técnicas, formación del grupo, la delegación, negociación y autogestión. Se puede aprender por medio de una educación y capacitación continua.
- Visión y principios compartidos: construir una constitución viva entre todos. Una misión que sea el resultado de una participación general y que este basada en principios es la brújula en los tiempos de cambio.
- Estructura y los sistemas: alineamiento, requiere poder de determinación y compromiso de vencer las estructuras viejas. Esto libera y da rienda suelta al compromiso y a la creatividad. los sistemas más comunes son:
  1. Información, de todos los que tienen intereses en la empresa quienes pueden decir lo que ocurre dentro de la organización y en las mentes y corazones de quienes los sostienen. Si existe sabiduría para emitir juicios los buenos datos generan buenas decisiones.
  2. Compensación, dinero, reconocimiento, responsabilidad, oportunidades y otros que generan espíritu de equipo.
  3. Capacitación y desarrollo “el alumno es responsable del aprendizaje”. El facilitador es un recurso para ayudar. La capacitación es controlada por el alumno.

4. Reclutamiento y selección, conciliar capacidad aptitud e intereses del candidato con las exigencias del trabajo. Se busca consejo confidencial de colegas y supervisores respetados.
  5. Diseño de trabajo canalizar intereses y habilidades de las personas. Retroalimentación.
  6. Comunicación, entrevistas de persona a persona “yo gano/tu ganas y proceso de rendir cuentas requiere una visión compartida y mentalidad de abundancia. Compartir poder y reconocer meritos.
- Estrategia: debe ser congruente con los objetivos expuestos.
  - Corrientes controlar periódicamente lo que esta afuera alineación externa.

#### **2.2.18 Características para facultar poder:**

Una de las principales características de un líder es darle poder a sus seguidores para que puedan decidir, al respecto Ginebra J. (1997) señala que “...el poder emana de la visión. Si el poder del líder no otorga poder a los demás, esta subvalorado, el líder despierta confianza en sus seguidores, los cuales se sienten mejor dispuestos para cumplir todas aquellas metas que comparten con el”, (p.11) En este sentido, el líder se caracteriza por:

Primero ser holístico, encara la situación como un todo. Avanza hacia el alineamiento y trata de encontrar el sentido del medio.

Segundo ser ecológico, todo esta relacionado con todo (como un ecosistema) esta interrelacionado y es interdependiente.

Tercero, ser evolutivo, es necesario hacer unas cosas antes de hacer otras. El proceso de desarrollo es secuencial, se ilustra con la metáfora de los seis días de la creación. El verdadero progreso comienza por uno mismo adentro – afuera.

Cuarto, personas proactivas. Los seres humanos son volitivos capaces de optar por algo o su contrario. Esto se ve influenciado debido a las diferencias físicas y traumas sufridos durante la infancia (escasez o abundancia)

### **2.2.19 Seis Condiciones para Facultar Poder**

Según Covey, para motivar a las personas y lleguen a su máxima productividad debemos descubrir en qué áreas las necesidades y metas organizacionales coinciden con las individuales:

- Condición N°1. Ganar Ganar: implica un convenio un contrato psicológico entre el gerente y quienes le rinden cuentas. Comprensión y compromiso en cuanto a expectativas, resultados deseados, guías, recursos, presentación de cuentas y consecuencias, para ello se deben dejar bien claro los resultados que se deseen compromiso mutuo y concreto para lograr objetivos.

Establecer algunas guías, comuníquese todo principio, políticas normas y procedimientos, señalar rumbos equivocados con respecto a la flexibilidad y libertad casi limitada y detectar el nivel de iniciativa

Definir los recursos disponibles para ayudarlos a alcanzar los resultados deseados, incluye información, comunicación y capacitación.

Definir la presentación de cuentas es el armazón de la relación ganar ganar, promueve la responsabilidad, los resultados se pueden evaluar midiendo, observando o discerniendo.

Determinar las consecuencias, hacer que comprendan lo que sucede cuando se alcanzan o no los objetivos.

- Condición N°2. Autosupervisión, una vez establecido el convenio yo gano tu ganas la gente puede autosupervisarse según dicho convenio, y los gerentes podrán servir como fuentes de ayuda.

- 
- Condición N°3. Atención a la estructura y sistemas de servicios. Planificación estratégica, estructura, diseño del trabajo, comunicación, presupuesto, compensación, información, reclutamiento, selección, puestos, capacitación, y desarrollo deben estar incluidos en el yo gano tu ganas.
- 
- Condición N°4. Rendición de cuentas. Estándares de desempeño informar en cuanto a resultados, la actitud que debe mantener un gerente es de servicio no de juicio.
- 
- Condición N°5 Rasgos de carácter es decir, integridad, madurez y mentalidad de abundancia
- Condición N°6 Técnicas: comunicación, planificación y organización y resolución de problemas. Capacitar para lograr las condiciones 1,2,3,4

### **2.2.20 Control Organizacional Contra Autosupervisión**

Cuando se delega a niveles más bajos la toma de decisiones, la necesidad de una mayor autonomía puede entrar en conflicto frontal con la necesidad del control organizacional. Si esta situación se repite una y otra vez el problema se vuelve crónico. Sin embargo se hace necesario buscar el equilibrio entre el control organizacional y autosupervision. Una organización

con “poder” es aquella donde los individuos poseen conocimiento, la técnica, el deseo y la oportunidad para triunfar personalmente de una forma que conduzca el éxito organizacional colectivo. Pero se debe estudiar nuestro paradigma básico.

### **2.2.21 Trabajo del Personal en Conjunto**

El trabajo en conjunto es enseñar de manera que las personas conozcan los principios en los cuales se fundamentan los juicios del líder para tener mas independencia, reflexionar y solucionar los problemas implica confiar en la gente para luego delegar actividades de menor peso para el líder. En el proceso de delegación los gerentes eficaces establecen un convenio ganar/ganar.

Su principio es el compromiso de todos, lo cual consiste según Covey en que “...es la gente quien debe pensar en el problema en toda su extensión, analizar la cuestión en profundidad, dar con varias alternativas y las consecuencias de cada una y por último, recomendar una de ellas. (p. 325 ) un líder eficaz pide a la gente que piense en los problemas y cuestiones y formule una recomendación eficaz. Muchas veces los colaboradores o quienes están bajo supervisión tratan de economizar su tiempo dando respuestas rápidas y dejan de pensar y proponer soluciones eficaces que le permitan dar lo mejor de si. Para lograr el trabajo del personal en conjunto se debe:

- Exponer una idea clara de los resultados deseados, dando los detalles para las personas puedan pensar libremente y así evitar falsas expectativas y establecer un contrato psicológico.
- Identificar el nivel de iniciativa que tienen los miembros del equipo, es decir identificar si necesitan seguimiento para lograr lo encomendado o son capaces de rendir cuentas inmediatamente y de forma periódica.
- Aclarar dudas y los lineamientos a fin de evitar que se tome la dirección contraria.
- El líder debe brindar el tiempo y las herramientas necesarias así como la información para que el equipo pueda lograr el objetivo
- Fijar el momento y lugar en que se presentará y someter a revisión el trabajo encargado, en un tiempo razonable que le permita a los miembros del equipo aflorar su talento y brillantez individual.

En este orden de ideas este principio se puede aplicar en discursos y exposiciones, esto requiere dedicarle tiempo a quienes se encargaran de dicha responsabilidad para conocer todos los elementos disponibles; desarrollar un tema específico, implica dar confianza para que un miembro del equipo pueda aportar y hacer recomendaciones; y, en la conducción de

reuniones, pues, una vez que las personas desarrollen libremente sus recomendaciones el producto de la reunión será más significativa.

### **2.2.22 Principios de la Calidad Total**

La calidad total, es la búsqueda contante y evolutiva de la mejora en cada uno de los procesos y sistemas que le dan vida a una empresa. Covey indica que:

**Es una expresión de la necesidad del perfeccionamiento constante en cuatro áreas:**

**El desarrollo personal y profesional**

**Las relaciones interpersonales**

**La eficacia gerencial**

**La productividad organizacional. (p. 345)**

El desarrollo personal y profesional requiere cambios personales, mas que de personal ya que aplica de adentro hacia afuera; busca el perfeccionamiento tanto personal como del equipo. Enfoca la calidad modelo humano, armonizando a los sistemas con los procesos, liberando creatividad y magia latente.

La evolución del carácter y de la técnica es un proceso de mejorar la calidad absoluta, consiste en la integridad total. La constancia en la finalidad implica que primero el individuo de beberá encontrar, la misión y visión, un informe de lo que somos y una perspectiva de lo que podemos llegar a ser.

Las relaciones interpersonales, significa añadir constantes depósitos en las cuentas bancarias emocionales de los demás, crear permanentemente la buena voluntad y negociar la buena fe. Esto implica bases en la confianza y la comunicación. Ser gentiles, agradecidos, amables, y reconocer constantemente el esfuerzo de todo el equipo a través de un lenguaje corporal que le permita que le haga sentir que existe un vínculo estrecho entre la gerencia y el personal.

La eficacia gerencial consiste en fomentar los convenios de gestión “yo gano/tu ganas, el compañerismo y sincronización entre lo que sucede por dentro con lo que pasa en la organización. Estimular el trabajo en equipo, la lealtad hacia la organización. Dar poder a las personas y convertirse en una fuente de ayuda a través de principios y guías dentro de las cuales se pueda trabajar en armonía; reconocer los puntos de vista de los demás, reconocer su talento y sus inquietudes, ser leal, mentalidad de abundancia, cuando mas se comparte, mas se recibe.

La productividad organizacional es la esencia del liderazgo, pues el líder es producto de su sistema de valores, actitudes, comportamiento y todo eso lo controla el mismo. Deming, citado por Covey indica que la calidad proviene de los mas altos cargos quienes deben velar por todo el proceso y romper paradigmas para transmitirlos a los demás integrantes.

La resolución de los problemas deben venir de la opinión e información de todos los que tienen verdaderos intereses en la empresa, mas que los datos financieros. Se soluciona en base a los sistemas de información que suministran todos los niveles de la empresa, en entender lo que las personas

piden, exigen y desean y darle mas de lo que esperan, ir mas allá y prestarle servicio. Recompensar al personal por colaborar, trabajar en equipo, aportar sus mejores ideas, esto es realmente valioso cuando la gente respeta y valora las distintas percepciones, sentimientos, opiniones Inclusive buscar sinergia entre los clientes y proveedores

La clave de la calidad total consiste en escuchar a todos esos colaboradores, en procurar primero comprender y luego ser comprendido.

### **2.2.23 Liderazgo Centrado en la Calidad Total**

El Liderazgo Centrado en Principios provee las bases para una buena implementación de la Calidad Total. Para que esto ocurra es necesaria una transformación Gerencial, pues su tarea, no es la supervisión sino el liderazgo y adicionalmente dar poder.

En este orden de ideas los 14 Principios de Deming indican que hacer y por que hacerlo. Estos son según Cantú (2006):

- 1. Crear una visión de futuro y comprometerse con esta.**
- 2. Aprender y vivir la filosofía de calidad.**
- 3. Comprender el propósito de la inspección y su rol en el mejoramiento continuo de procesos y la reducción de costo.**
- 4. Dejar de tomar decisiones usando como único parámetro el precio**
- 5. Mejorar de manera constante y por siempre los sistemas de producción y servicio**
- 6. Formalizar entrenamiento de todo el personal**

7. **Sustituir la supervisión tradicional por un liderazgo efectivo**
8. **Eliminar el miedo, sustituyéndolo por la confianza y un clima de innovación**
9. **Optimizar y enfocar el trabajo en equipo hacia los objetivos del negocio**
10. **Dejar de usar slogans y exhortaciones para “motivar” a los trabajadores**
11. **Eliminar las cuotas numéricas y la administración por objetivos.**
12. **Remover las barreras que impiden al empleado sentirse orgulloso de su trabajo.**
13. **Promover la educación y el mejoramiento personal**
14. **Asegurar que todo lo anterior se realice (p.p. 30-31)**

Por otra parte el Liderazgo Centrado en Principios proporciona las herramientas de cómo hacerlo y los 7 hábitos son los elementos claves de este liderazgo que reflejan principios universales y cuando es aplicado da poder a las personas, Covey los interrelaciona de la siguiente manera:

Habito N° 1 Ser proactivo. El principio de la autoconciencia la visión personal y la responsabilidad, es tomar la iniciativa, responder en base a los propios principios, ser conscientes de si mismo, asumir responsabilidades determinar su propio destino y a aceptar el desafío de ayudar a los demás a hacer lo mismo. (Se relaciona con los principios 1,2,3,4,5,9,8,14.)

Habito N° 2 Comenzar con un objetivo en mente. El principio del liderazgo y la misión, concentrarse en la gente, en desarrollar las relaciones, sus valores, misión. Crear una línea de conducta personal y organizacional. Fomentar el compromiso la motivación y claridad de la visión. (Aplica a los principios 2,7,8,10,11,14.)

Habito N° 3 Poner primero lo primero. El principio de distribuir el tiempo y las prioridades en torno a los roles y las metas. Se trata de vivir de acuerdo a los principios, mas alla de la administración del tiempo, establecer prioridades con metas claves previamen

Habito N°4 Pensar en Ganar-Ganar. El principio de procurar el beneficio mutuo. Requiere de una mentalidad de abundancia, la actitud de que hay suficiente para todos, se benefician todos los implicados, esto se desarrolla a través de la comunicación y la confianza. (Principios 3,4,5,6,8,9,11,12)

Habito N° 5 Primero procure comprender y después ser comprendido. El principio de la comunicación y la empatía. Solo de esta manera se puede lograr entender las necesidades del otro, las ideas y paradigmas, sentimientos, emociones y sensibilidades, es necesario dedicar tiempo y energía emocional. Los principios 1,2,9,10,11,12,14, requieren de comunicación empática; los 5,6,7,13, demandan un máximo de comprensión, claridad y eficacia en la comunicación en todos los niveles. Además es necesario el desarrollo de los hábitos anteriores.

Habito N° 6 Sinergizar. El principio de la cooperación creativa. Implica dar poder, crear un ambiente de confianza y comunicación franca. Es necesario que los empleados y gerentes tengan un convenio yo gano/tu ganas, practiquen una comunicación empática, demuestren confiabilidad y construyan relaciones de confianza. Esto fomenta el perfeccionamiento constante y la innovación continua. (Principios 1,3,4,5,6,8,12)

Habito N° 7 Afilar la sierra. El principio del perfeccionamiento continuo. Requiere establecer compromisos para cubrir necesidades de las personas, físicas, económicas, intelectuales, psicológicas, sociales, emocionales, y espirituales. (Principios 5,6,13)

## **2.3 BASES LEGALES**

Seguidamente se señalan los documentos que presentan los aspectos legales que sustentaran el desarrollo de la investigación planteada.

### **2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.**

La Constitución Nacional representa la base fundamental de todas las leyes del país, que, sobre principios Socialistas brinda protección a todos los venezolanos incluyendo su capacitación y desarrollo como lo establece en los siguientes artículos:

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

ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.

**Artículo 90.** La jornada de trabajo diurna no excederá de ocho horas diarias ni de cuarenta y cuatro horas semanales. En los casos en que la ley lo permita, la jornada de trabajo nocturna no excederá de siete horas diarias ni de treinta y cinco semanales. Ningún patrono o patrona podrá obligar a los trabajadores o trabajadoras a laborar horas extraordinarias. Se propenderá a la progresiva disminución de la jornada de trabajo dentro del interés social y del ámbito que se determine y se dispondrá lo conveniente para la mejor utilización del tiempo libre en beneficio del desarrollo físico, espiritual y cultural de los trabajadores y trabajadoras.

Los trabajadores y trabajadoras tienen derecho al descanso semanal y vacaciones remunerados en las mismas condiciones que las jornadas efectivamente laboradas.

### **2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo**

La Empresa PDVSA aun cuando cuenta con normativas internas, los deberes y derechos de los trabajadores tienen su base en la Ley Orgánica del Trabajo de acuerdo a lo señalado en los siguientes artículos:

**Artículo 185.** El trabajo deberá prestarse en condiciones que:

- a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal;
- b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita;
- c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y
- d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

### **2.3.3 Ley Orgánica de Protección Calidad y Medio Ambiente de Trabajo**

Todas las empresas del Estado, públicas o privadas deben velar por el bienestar de todos sus trabajadores, en este sentido la LOPCYMAT establece los siguientes lineamientos en materia de desarrollo profesional:

**Artículo 53.** Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas.

Numeral 3. Participar en la vigilancia, mejoramiento y control de las condiciones y ambiente de trabajo, en la prevención de los accidentes y enfermedades ocupacionales, en el mejoramiento de las condiciones de vida y de los programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y

turismo social y de la infraestructura para su funcionamiento, y en la discusión y adopción de las políticas nacionales, regionales, locales, por rama de actividad, por empresa y establecimiento, en el área de seguridad y salud en el expresar libremente sus ideas y opiniones, y organizarse.

Numeral 13. La defensa del derecho a la vida, a la salud y a la seguridad en el trabajo.

**Artículo 56.** Son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente Ley y en los tratados internacionales suscritos por la República, en las disposiciones legales y reglamentarias que se establecieren, así como en los contratos individuales de trabajo y en las convenciones colectivas. A tales efectos deberán:

1. Organizar el trabajo de conformidad con los avances tecnológicos que permitan su ejecución en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de los trabajadores y trabajadoras, a sus hábitos y creencias culturales y a su dignidad como personas humanas.
2. Consultar a los trabajadores y trabajadoras y a sus organizaciones, y al Comité de Seguridad y Salud Laboral, antes de que se ejecuten, las medidas que prevean cambios en la organización del trabajo que puedan afectar a un grupo o la totalidad de los trabajadores y

trabajadoras o decisiones importantes de seguridad e higiene y medio ambiente de trabajo.

3. Abstenerse de realizar, por sí o por sus representantes, toda conducta ofensiva, maliciosa, intimidatoria y de cualquier acto que perjudique psicológica o moralmente a los trabajadores y trabajadoras, prevenir toda situación de acoso por medio de la degradación de las condiciones y ambiente de trabajo, violencia física o psicológica, aislamiento o por no proveer una ocupación razonable al trabajador o la trabajadora de acuerdo a sus capacidades y antecedentes y evitar la aplicación de sanciones no claramente justificadas o desproporcionadas y una sistemática e injustificada crítica contra el trabajador o la trabajadora, o su labor.

#### **2.3.4 Ley Orgánica de la Administración Pública.**

Por ser PDVSA una Empresa del Estado, el personal que labora en la misma es considerado Funcionario Público, quienes deben sujetarse a los siguientes lineamientos:

#### **Principio de rendición de cuentas.**

**Artículo 11.** Las autoridades, funcionarios y funcionarias de la Administración Pública deberán rendir cuentas de los cargos que desempeñen, en los términos y condiciones que determine la ley.

**Principio de funcionamiento planificado y control de la gestión y de los resultados.**

**Artículo 18.** El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

**Principio de eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas fijados.**

**Artículo 19.** La actividad de los órganos y entes de la Administración Pública perseguirá el cumplimiento eficaz de los objetivos y metas fijados en las normas, planes y compromisos de gestión, bajo la orientación de las políticas y estrategias establecidas por el Presidente o Presidenta de la República, por el gobernador o gobernadora, el alcalde o alcaldesa según el caso.

La actividad de las unidades administrativas sustantivas de los órganos y entes de la Administración Pública se corresponderá y ceñirá a su misión, y la actividad desarrollada por las unidades administrativas de apoyo técnico y logístico se adaptará a la de aquellas.

**2.3.5 Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.**

Dentro del plan de la nación existen una serie de objetivos y estrategias que apalancan el rescate de valores así como el mejoramiento de la calidad de vida de los venezolanos, de los cuales se pueden resaltar los siguientes:

### **I. Nueva Ética Socialista:**

Propone la refundación de la Nación Venezolana, la cual hunde sus raíces en la fusión de los valores y principios de lo más avanzado de las corrientes humanistas del Socialismo y de la herencia histórica del pensamiento de Simón Bolívar.

La necesidad del nuevo **Proyecto Ético** Socialista Bolivariano parte de la constatación de una realidad cuyos rasgos dominantes son: “La confrontación entre un viejo sistema (el Capitalismo) que no ha terminado de fenecer, basado en el individualismo egoísta, en la codicia personal, y en el afán de lucro desmedido, y un nuevo sistema (el Socialismo) que está naciendo y cuyos valores éticos, la solidaridad humana, la realización colectiva de la individualidad y la satisfacción racional de las necesidades fundamentales de hombres y mujeres, se abre paso hacia el corazón de nuestra sociedad”. El Estado en el cual permanece un número importante de venezolanos, por lo mismo, imposibilitados de satisfacer sus necesidades primarias y desarrollar la espiritualidad inherente a toda persona. El terrible lastre capitalista de la sub-cultura de la corrupción y el soborno como medios de acelerada acumulación de bienes y riqueza monetaria, que existen todavía en importantes sectores de la sociedad, en desmedro de la cultura

del trabajo creador y productivo. En esta dialéctica del Proyecto Ético Socialista Bolivariano aparecen varios desafíos:

- a. La necesaria superación positiva de la miseria y la pobreza material y espiritual que garantice la realización de la ética y no su anulación. Está claro que el estado de necesidad permanente anula cualquier posibilidad real del ser ético.
- b. La construcción de un Estado ético, vale decir, de una nueva ética del hecho público. Un Estado de funcionarios honestos, eficientes que más que un altar de valores, exhiban una conducta moral en sus condiciones de vida, en la relación con el pueblo y en la vocación del servicio que prestan a los demás. Un Estado del cual se sienta parte el ciudadano. El Estado está llamado a ser el espacio ético por excelencia, si no lo es, el ciudadano no tendrá motivo para serlo.
- c. Civildad: la virtud por la que los ciudadanos se hacen responsables de la vida pública. Ningún ciudadano quiere ser súbdito ni vasallo, ni señor de la República.
- d. Creación de una institucionalidad cuyo valor supremo sea la práctica de la justicia y la equidad. Que frente a la dialéctica del derecho y la justicia sean capaces de decidir por la justicia, sin minar las bases del derecho.
- e. Tolerancia activa militante en un medio plural donde conviven distintas religiones, distintas culturas, distintas concepciones de la vida. La tolerancia asume las diferencias y las respeta.

El **Proyecto Ético** venezolano propone una ética cívica exclusiva de una sociedad pluralista que asume como propios un conjunto de valores y principios que pueden y deben ser universalizables porque desarrollan y ponen en marcha la fuerza humanizadora que va a convertir a los hombres en personas y ciudadanos justos, solidarios y felices.

La conciencia revolucionaria de la ética y la moral busca afianzar valores inalienables que deben estar presentes en nuestra vida cotidiana: **el amor**, pues como dijera Ernesto Ché Guevara “el revolucionario verdadero está guiado por grandes sentimientos de amor”. Porque lo que tiene sentido es amar al prójimo, aún cuando este no nos ame a nosotros; **la corresponsabilidad moral**, porque todos somos ética y moralmente responsables de lo que ocurre en la sociedad.

Tal corresponsabilidad parte del conocimiento de que la pobreza, no es solo el problema del otro o del Estado, sino que es el problema de cada ciudadano. El niño que hoy no puede comer, el niño que no puede ser niño, que no puede jugar, probablemente sea el criminal de mañana que asesinará a nuestro hijo; **el ser social colectivo**, que no niega al ser individual pero lo trasciende positivamente, la conciencia de que el ser humano solo puede realizarse en los otros seres humanos, de aquí nace el sentimiento de solidaridad, de desprendimiento personal que debe tener todo revolucionario.

Se trata de comprender y aceptar que el ser en sí no tiene sentido de trascendencia histórica, si no se transforma en un ser para sí, y que esto

ocurre cuando vivimos en función de la felicidad de todos; **el supremo valor de la vida**, que reafirma nuestra condición humanista; **el valor del trabajo creador y productivo**, como fuente de todas las cosas que el ser humano ha construido a lo largo de siglos.

Todos debemos ganarnos el pan con el sudor de nuestra frente. De cada quien según su trabajo, a cada cual según sus necesidades, continua siendo un principio irrenunciable. Sin abandonar a quienes están impedidos de trabajar.

## II. Suprema Felicidad Social

### Enfoque

La inclusión social adquiere su más elevado desarrollo cuando el modo de atención es personalizada para los grupos sociales en situación de máxima exclusión social y está orientada hacia el autodesarrollo de las personas, las comunidades y sus organizaciones, lo cual implica prácticas democráticas, responsables y autogestionarias por parte de los involucrados.

### Objetivo:

Crear una sólida arquitectura ética de valores que conformen la Nación, la República y el Estado moral-socialista.

## **Estrategias y Políticas**

- Profundizar la universalización de la educación bolivariana.
- Adecuar el sistema educativo al modelo productivo socialista.
- Garantizar los accesos al conocimiento para universalizar la educación superior con pertinencia.

### **III. Democracia Protagónica Revolucionaria**

#### **Enfoque**

La democracia protagónica revolucionaria es la expresión genuina y auténtica de la verdadera democracia. Los espacios públicos y privados se consideran complementarios y no separados y contrapuestos como en la ideología liberal.

Es necesario que los individuos se organicen para lograr las ventajas que otorga la asociación cooperativa, es decir, transformar su debilidad individual en fuerza colectiva, teniendo en cuenta que el establecimiento de la organización no implicará menoscabo de la independencia, autonomía, libertad y poder originario del individuo.

## **Estrategias y Políticas**

- Elevar los niveles de equidad, eficacia, eficiencia y calidad de la acción pública.
- Incrementar los niveles de capacidad y conocimiento del funcionario público.

### **IV. IV. Modelo Productivo Socialista**

#### **Enfoque**

La producción en la búsqueda de lograr trabajo con significado se orientará hacia la eliminación de la división social del trabajo, de su estructura jerárquica actual y a la eliminación de la disyuntiva entre satisfacción de necesidad y producción de riqueza.

El modelo productivo responderá primordialmente a las necesidades humanas y estará menos subordinada a la reproducción del capital.

#### **Estrategias y planes**

- Incrementar la cultura científica.
- Potenciar redes de conocimiento y de capacitación para el trabajo en todos los niveles educativos.
- Identificar y utilizar las fortalezas del talento humano nacional.

## **2.4 BASES INSTITUCIONALES**

De acuerdo a lo publicado en el portal de Intranet PDVSA, el negocio de Exploración y Producción cuenta con un equipo comprometido con la valorización de los recursos hidrocarburíferos y su uso racional, con el fin de promover el desarrollo sustentable y el mejoramiento de la calidad de vida del pueblo venezolano.

Las operaciones de exploración y producción se encuentran desplegadas en todo el territorio nacional, tanto en tierra como en territorio lacustre (Lago de Maracaibo) y Costa Afuera, con un sentido nacionalista y en línea con las políticas de soberanía petrolera. La presencia del negocio se distribuye en cuatro divisiones: Occidente, Oriente, Centro Sur y Costa Afuera; las cuales a su vez están conformadas por 9 Distritos Sociales: 4 en Occidente; 3 en Oriente; y 2 en Centro Sur.

Pozos Zulia Las dimensiones de este negocio lo posicionan como la actividad medular de nuestra Corporación, siendo responsable de los primeros eslabones de la cadena de valor del negocio petrolero en aquellas áreas asignadas por parte del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo.

La exploración de hidrocarburos de PDVSA se orienta hacia la búsqueda de yacimientos con grandes volúmenes de reservas hidrocarburíferas, cuyo descubrimiento hará más rentable, desde el punto de vista económico, a otros de menor cantidad en cuanto a reservas. En Venezuela se estima que hay cuantiosos volúmenes de recursos de crudo y gas por descubrir, y un 75% del área petrolera cuenta con información escasa o prácticamente virgen respecto al conocimiento geológico que se tiene de ella.

La producción de hidrocarburos de PDVSA se concentra en la explotación racional de las reservas de petróleo y gas natural de los yacimientos, cumpliendo con las leyes, estándares ambientales, normas de seguridad y fortalecimiento de la soberanía tecnológica.

Asimismo, EyP orienta sus esfuerzos para ser el eje fundamental que motoriza el desarrollo social y económico del país, valorando la explotación de los recursos de hidrocarburos con una visión de desarrollo sustentable y

articulando los planes operacionales con los sectores productivos y sociales para asegurar el éxito del proyecto país. De esta manera, los 9 Distritos Sociales están apoyando las misiones sociales e impulsando el crecimiento de Núcleos de Desarrollo Endógeno, lo que ha permitido generar empleos directos e indirectos y crear Empresas de Producción Social (EPS). Por consiguiente, se están abriendo oportunidades y consolidando iniciativas de participación social en el sector de hidrocarburos, lo que potencia el nuevo modelo económico de equilibrio entre Estado, sector privado y economía popular.

Cabe destacar la importancia que EyP tiene en el contexto general de la Corporación, pues cuenta con un presupuesto de inversión y de operación, que representan el 48% y el 56% del presupuesto de PDVSA, respectivamente. Aunado a esto, la fuerza laboral constituye un 51% de la fuerza laboral de PDVSA.

Nuestros líderes tienen el rol de dirigir y conducir la definición de estrategias y la elaboración de planes, así como la ejecución y rendición de cuentas de las actividades de exploración y producción bajo la responsabilidad de PDVSA; conformando un equipo humano altamente motivado, innovador, profesional y comprometido con la responsabilidad de gerenciar la industria petrolera nacional alineados a las políticas de la Revolución Bolivariana.

Nuestros trabajadores conforman la fuerza creadora que impulsa el manejo eficiente de las actividades de búsqueda y explotación de hidrocarburos, lo cual se traduce en un aumento de la productividad y en el cumplimiento de altos estándares de calidad, cubriendo cada uno de los parámetros de desempeño técnico – operacional - gerencial y además, vinculándose directamente con el pueblo venezolano en las áreas social y productiva.

[http://intranet.pdvsa.com/portal\\_corporacion/negocios/exploracion-produccion/quienes-somos](http://intranet.pdvsa.com/portal_corporacion/negocios/exploracion-produccion/quienes-somos).

#### **2.4.1 Gerencia de Finanzas Exploración y Producción Oriente**

A continuación se presentan la misión, objetivos, y estructura organizativa de la Gerencia de Finanzas EyP Oriente acuerdo al Diseño Organizacional aprobado en el año 2007.

**Misión:** Asegurar, administrar y controlar procesos y sistemas financieros de manera auditable y eficiente, mediante la aplicación de las mejores prácticas contables y financieras, soportado en un personal competente, motivado y comprometido, alineados a las nuevas políticas de responsabilidad social de la corporación, para asegurar el fortalecimiento de la gestión financiera de E y P Oriente.

**Objetivos Estratégicos:**

- Ejercer seguimiento y control de las delegaciones de autoridad financiera y seguridad de los sistemas.
- Reforzar la presencia de Finanzas en todas las áreas de la División, a través de la interacción activa con los Distritos, las unidades de Negocio / Organizaciones / Comunidades.
- Establecer sinergia con proveedores y clientes, para mantener los procesos financieros de manera eficiente, efectiva y sin demora.
- Proveer asistencia al Equipo Gerencial de la División, los Distritos, las unidades de Negocio / Organizaciones, en la toma de decisiones de contenido económico y financiero.
- Velar por la aplicación de las leyes, principios, normas y procedimientos a fin de realizar operaciones transparentes e idóneas.

### **Estructura Organizativa**

A continuación la estructura organizativa de la Gerencia de Finanzas de PDVSA Exploración y Producción (EyP) Oriente a nivel corporativo la cual esta conformada por:

**La Gerencia EyP Oriente:** la cual está encargada de planificar, organizar, coordinar, controlar, supervisar y dirigir los procesos financieros de la división EyP Oriente así como dictar lineamientos en materia contable, de análisis económico y de gestión, de contratación, de tesorería y pagos, de

registro y control de activos, y seguridad de sistemas y niveles de autoridad financiera a las diferentes organizaciones de la División a fin de asegurar la oportuna y correcta administración de los recursos financieros de la corporación.

**Contratación EyP Oriente:** esta orientada a supervisar y controlar los procesos de Contratación de la División mediante el cumplimiento de lo establecido en la Ley de Contrataciones Públicas, normas y mecanismos de contratación de PDVSA.

**Planificación, Control y Gestión EyP Oriente:** persigue planificar coordinar y supervisar las actividades del desarrollo organizacional y todas aquellas actividades relacionadas a la administración de personal de la Gerencia de Finanzas.

**Evaluaciones Financieras EyP Oriente:** se encarga de efectuar evaluaciones económicas a proyectos, así como también realizar actualizaciones de precios y tarifas mediante la aplicación de herramientas de evaluación y criterios económico financiero en la División.

**Procesos Contables y Control Interno EyP Oriente:** busca garantizar la información contable, financiera y a través de la elaboración, análisis y consolidación de los estados financieros de la División.

**Presupuesto EyP Oriente:** coordinación, asesoría, guía y consolidación de la formulación, control y seguimiento de los presupuestos de operaciones, inversiones, otros costos, gastos, divisas de EyP Oriente mediante el aseguramiento de la alineación de los proyectos y la adecuada evaluación social/económica.

La configuración antes descrita se representa gráficamente de la siguiente manera:



*Fuente: Dpto. Planificación, Control y Gestión Exploración y Producción Oriente*

#### **2.4.2 Lineamientos establecidos en la Normativa interna**

Dentro de la normativa interna de PDVSA están establecidos los siguientes lineamientos, por los cuales deben regirse la capacitación del personal:

- **Guía administrativa para la gestión de acciones de formación**

La detección de necesidades de formación: es un proceso mediante el cual los trabajadores y trabajadoras de Petróleos de Venezuela PDVSA SA pueden identificar y ratificar sus acciones de formación prioritaria, o de educación formal a corto y mediano plazo, que se traduzcan en el mejoramiento del desempeño en la posición que ocupan actualmente, a nivel individual, y como miembro de un equipo de trabajo dentro de la organización.

El plan de formación: Es el conjunto de acciones, estructuradas secuencialmente y por niveles de aprendizaje, a desarrollar en un periodo de tiempo

Programación de acciones educativas: Consiste en una estructuración mensual, trimestral, semestral, con la propuesta de acciones educativas requeridas para satisfacer las necesidades de formación de los trabajadores y trabajadoras.

- **Líneas Generales de Educación 2010**

El Proceso de Educación 2010 tendrá como orientación estratégica la formación dirigida a la adquisición y fortalecimiento de las Competencias Ciudadanas, eje socio-político de la educación, así como la formación y capacitación técnica, aunada a la educación que habilita el desempeño del trabajador y trabajadora para garantizar una adecuada eficiencia en el puesto actual, así como en posiciones futuras o nuevos proyectos.

La ejecución de las acciones de formación estará basada en la revisión y adecuación del ejercicio de Detección de Necesidades de Formación DNF, realizado para los años 2008-2009., priorizando las mismas de acuerdo a los requerimientos individuales y organizacionales, hasta la fecha en la cual se emprenda un nuevo ejercicio para los años 2010-2011 y se establezca la metodología para tal fin.

**Consideraciones Generales:**

Los programas supervisorios – gerenciales serán desarrollados bajo lineamientos corporativos, de administración descentralizada. El material instruccional, así como los facilitadores deberán ser sometidos a la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos a través de la Gerencia Corporativa de Educación y Desarrollo.

## 2.5 GLOSARIO DE TÉRMINOS

A continuación se mencionan una serie de términos considerados por la autora como relevantes para el mejor entendimiento del contenido de la investigación, se ha creído conveniente definirlos con el propósito de facilitarle al lector su comprensión. La terminología a la cual se hace referencia es la siguiente:

**Autorrenovación:** Ejercitarse de forma regular en las cuatro dimensiones de la personalidad humana, física, mental emocional y espiritual. (Covey, 1995. p. 43)

**Carácter:** Sistema relativamente estable de los impulsos no instintivos mediante los cuales una persona se relaciona con el mundo humano y natural (Feist y Feist, 2007.p.3)

**Desarrollo:** Crecimiento personal del empleado y su carrera futura (Chiavenato, 2002. p.334)

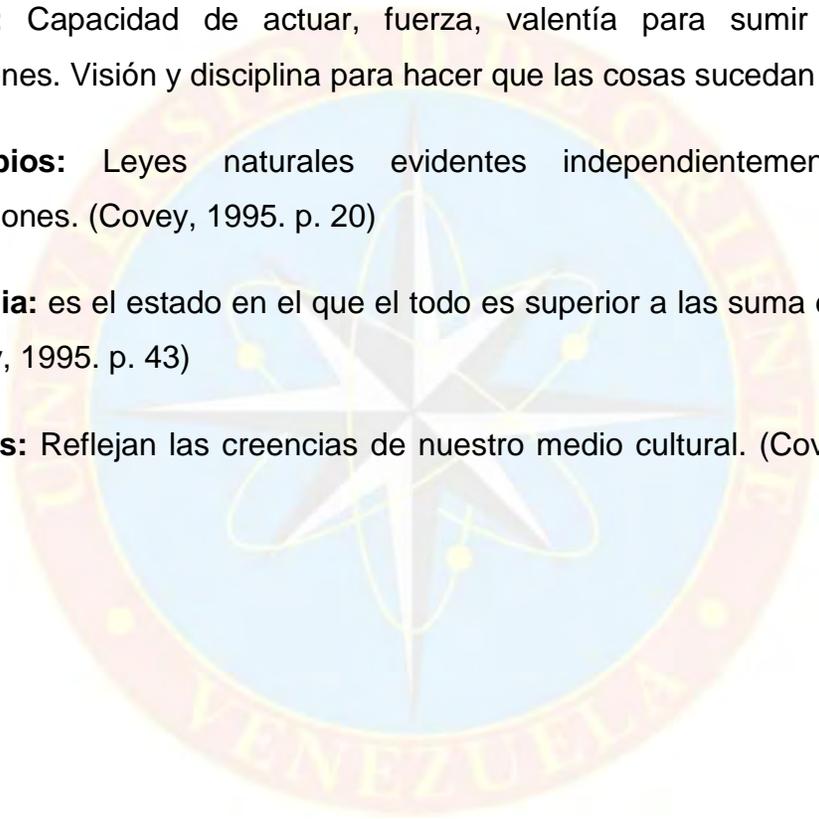
**Líder:** persona con conocimientos, habilidades, principios y valores capaz de orientar y ejercer influencia en un grupo de personas para alcanzar objetivos comunes. (Def. Op.)

**Poder:** Capacidad de actuar, fuerza, valentía para sumir opciones y decisiones. Visión y disciplina para hacer que las cosas sucedan (Def. Op.)

**Principios:** Leyes naturales evidentes independientemente de las condiciones. (Covey, 1995. p. 20)

**Sinergia:** es el estado en el que el todo es superior a las suma de las partes (Covey, 1995. p. 43)

**Valores:** Reflejan las creencias de nuestro medio cultural. (Covey, 1995. p. 21)



## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo trata todo lo referente al marco metodológico, que se utilizó durante el desarrollo de la investigación planteada, donde se identificará: nivel de investigación, diseño de investigación, población, definición de variables, y cronograma de actividades.

#### **3.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El nivel de investigación fue descriptivo, ya que se soporta en el deber ser establecido en el marco teórico donde se pudo descubrir y visualizar la forma correcta y la manera en que la empresa objeto de estudio administra sus procesos de Programas de Desarrollo Gerencial y el estilo de Liderazgo que caracteriza. Sabino (1987) expresa sobre las investigaciones descriptivas que estas "...no se ocupan, pues, de la verificación de las hipótesis, sino de la descripción de los hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente" (p.89)

Se obtienen datos de la realidad y fuentes secundarias para describir, ampliar y profundizar conocimientos.

Igualmente Méndez (1999) indica que un estudio es descriptivo por cuanto permite "...identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación (comportamientos sociales,

preferencias de consumo, aceptación de liderazgo, motivación frente al trabajo, decisiones de compra, etc.)” (p. 230)

### 3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para desarrollar la investigación se consideró una estrategia de Investigación de Campo y de Proyectos Factibles, puesto que una vez identificado, y analizado el problema observado, se elaboró un Programa de Desarrollo Gerencial basado en el Liderazgo Centrado en Principios de Stephen Covey.

De acuerdo a lo establecido en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2007) se entiende por Investigación de Campo:

**...el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir la ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p.18)**

Asimismo en el mencionado manual se define como Proyecto Factible “...la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p.21)

### 3.3 POBLACIÓN

La población estuvo conformada por ochenta y cinco (85) trabajadores que conforman la Gerencia de Finanzas EyP Oriente, Hurtado (2000), afirma que la población “Es el conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar”. (p.114).

Los 85 trabajadores están clasificados de la siguiente manera:

- Supervisados: (79) Analistas
- Supervisores: (5) Superintendentes y (1) Gerente

### 3.4 DEFINICIÓN DE VARIABLES

**Liderazgo:** con esta variable se obtuvieron los datos que permitieron describir las características de liderazgo presente en el personal con responsabilidades supervisorias en la Gerencia a ser estudiada.

**Rasgos de liderazgo:** con esta variable se logro tener información que determinó si existen o no rasgos del liderazgo centrado en principios en el personal supervisorio.

**Programas de Desarrollo Gerencial:** esta variable suministró datos que permitieron identificar las debilidades y fortalezas de los programas de Desarrollo Gerencial que imparte actualmente la Gerencia de Finanzas.

**Criterios:** esta variable permitió a la investigadora previo análisis y estudio del problema, establecer los criterios que deberán considerarse en la administración del Programa de Desarrollo Gerencial a proponer.

**Expectativas:** esta variable permitió conocer la opinión de los trabajadores lo que sirvió para identificar las expectativas que tenían con respecto a los elementos que deberán tomarse en cuenta en el momento de diseñar un Programa de Desarrollo Gerencial en materia de Liderazgo centrado en Principios.

### 3.5 ÁREA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se llevó a cabo en la Gerencia de Finanzas EyP Oriente, PDVSA. S.A. ubicada en Maturín Estado Monagas.

### 3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos, se aplicaron instrumentos que permitieron conocer la información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación. Los Instrumentos utilizados fueron:

- Fuentes secundarias. Revisión de fuentes bibliográficas, trabajos de grado, diccionarios, para sustentar las bases teóricas de la investigación.
- Fuentes primarias. Los datos obtenidos directamente del área de la investigación, donde se utilizaron las siguientes técnicas:

- a) Observación: de esta manera se pudo identificar y diagnosticar el tema de investigación.
- b) Encuesta: se elaboró un cuestionario el cual se aplicó al personal a fin de conocer la percepción de los trabajadores en cuanto al tipo de liderazgo que se ejerce en la Gerencia de Finanzas.



## CAPITULO IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se efectúa el análisis e interpretación de los datos obtenidos durante la aplicación de los instrumentos de investigación tanto en el personal supervisorio como en el supervisado, en el cual se comparan la teoría, la apreciación de los encuestados y el juicio de la autora.

GRÁFICO N°1



Un líder debe asumir la responsabilidad en cada actividad que se realiza dentro de un departamento y a su vez motivar al personal para lograr los resultados que se esperan, sin embargo tan solo el 25% de los trabajadores opina que esto sucede de esta manera, mientras que el 74% demuestra que el líder aume una posición autoritaria (dirigiendo como él lo

sugiere y dando instrucciones precisas). Lo que permite inferir que existe una tendencia hacia el liderazgo autocrático. Si bien es cierto que se debe ser claro en el momento de delegar, es necesario que el supervisor se involucre con el equipo, y asumir las responsabilidades de manera sinérgica para que los integrantes estén motivados, brindándoles confianza y poder, mas alla de cumplir con una orden.

Al respecto, los supervisores indicaron que para delegar funciones se visualiza el perfil del trabajador y dependiendo de su conocimiento se le asigna el trabajo involucrándolos en todas las actividades del departamento. Se les brinda confianza en sus capacidades de resolver problemas y en su experiencia, (en ocasiones se les notifica por escrito.)

Se puede decir que tienen una intención limitada a delegar responsabilidades mas no a compartirlas, de manera que las dos partes se sientan comprometidas, de hecho dependiendo de la situación confían y en otras se deja por escrito para tener un soporte de la instrucción.

GRÁFICO N°2



Dentro de las características necesarias que debe tener un líder, está la de influir en el equipo para que participen de manera voluntaria sin necesidad de presionarlos, tan solo un 17% del personal considera que el supervisor es capaz de lograr una influencia de este modo. Por otra parte el 54% y 29% señalan que los líderes indican lo que se debe hacer e incluso están constantemente recordándoles como hacer las cosas, siendo esto no sólo una manera de coartar la creatividad de las personas sino de ejercer presión. Demostrando una vez más, alta tendencia a un estilo de liderazgo autocrático pues pocas veces logra una participación voluntaria en el equipo, e instándolos a cumplir órdenes.

Cuando se les pregunto a los supervisores, estos indicaron que buscan influir en el equipo a través de mesas de trabajo, impulsando el trabajo en equipo donde se visualicen los procesos que tengan mayor impacto y se jerarquizan por orden de importancia. Haciendo un seguimiento prudente y racional de las actividades y acuerdos establecidos en base al perfil de las

personas a fin de detectar fallas a tiempo. Igualmente, se reconoce el buen trabajo.

Se puede decir que es una buena estrategia debatir en las mesas de trabajo a fin de que los miembros del equipo se sientan involucrados y tomar acciones correspondientes, pero al parecer en mesas de trabajo solo se les indica las premisas del trabajo y constantemente se les indica la forma de hacer las cosas lo que quiere decir hay poca influencia de poder para que los miembros del equipo participen de manera voluntaria y tengan una libertad de expresión

**GRÁFICO N°3**



En el liderazgo es democrático el trabajo muestra un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder no está; el 74% de los empleados estuvo de acuerdo con esta opción, mientras que el 20% consideró que se pierde tiempo en discusiones; y un 6% indicó que falta espontaneidad en la formación de grupos de amistad; esto permite inferir que la mayoría de los miembros del equipo tienen un claro sentido de responsabilidad y compromiso, aun cuando en ocasiones pierdan el tiempo

para llegar a un acuerdo, sin embargo considerando que los estilos e influencias del liderazgo tienen tendencia al liderazgo autocrático, es posible que los trabajadores se relacionen mejor cuando los líderes se ausentan.

Por su parte los supervisores calificaron la relación entre los miembros del equipo como excelente, indicaron que son equipos muy profesionales, apegados a los valores, armoniosos, organizados, cuando hay conflictos, busca el consenso.

**GRÁFICO N°4**



Otra de las características del liderazgo centrado en principios es mantener una actitud positiva en el equipo pues el optimismo atrae optimismo; en un total de 83% del personal se mostro agradable, entusiasta, alegre, comodo y optimista, y el 17% comodo y conformista. Lo que hace presumir que existe una buena energia entre los supervisores y el equipo, existe una buena relación en la mayoría del equipo. Sin embargo existe un pequeño grupo que requiere de atención y debe ser estudiado por el

supervisor, para saber por que tienen una actitud comoda y conformista, pues, este tipo de actitud generalmente va acompañada de desmotivación.

Esta energía es percibida por los supervisores ya que observan en los miembros del equipo una actitud positiva que demuestra ganas de aprender, proactiva, comprometido con el trabajo, sentido de pertenecía, y trabajo en equipo. Pocas veces son conflictivos.

**GRÁFICO N°5**



En el liderazgo centrado en principios requiere una base en el crecimiento interior que le permita tener una relacion madura y centrada con si mismo y quienes le rodean, lo que sera de gran apoyo para lograr la responsabilidad de hacer que las demas personas logren identificarse de con el lider, el 43% del personal encuestado señaló que es muy importante que el supervisor asuma la responsabilidad para lograr que otros lleven a cabo las tareas; el 31% considera que deben ser precisos en las instrucciones; 23% considera la importancia de la relacion con si mismo. Y 3% indica que el lider debe tener una capacidad de influir positivamente en el

logro de los objetivos con disciplina y tolerancia. Lo que permite indagar que solo un pequeño grupo 26% considera que la base del liderazgo esta centrada en la relación con si mismo, con el crecimiento interior, paradójicamente opinan en un 74% que es el líder el responsable de lo que pueda suceder en el equipo, siendo este un punto de atención importante porque ciertamente el líder tiene el poder de la influencia pero quienes forman parte del equipo también deberían alcanzar y reconocer un crecimiento interior.

Cuando se le pregunto a los supervisores las características más importante en el liderazgo estos confirmaron que son: la confianza en sí mismo, el nivel de conocimientos, la justicia, el respeto y la responsabilidad. Ciertamente tienen buenas bases para lograr un liderazgo efectivo, pero es importante proyectar tales características para que el personal se pueda sentir identificado con el líder, de manera que ellos también se sientan líderes y no que se sientan solo como personas que cumplen ordenes sino que ellos también son líderes y deben tener un crecimiento interior.

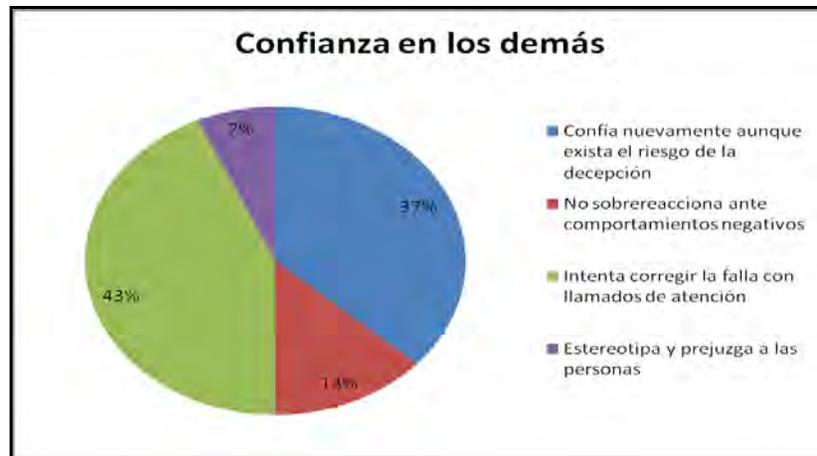
**GRÁFICO N°6**

El liderazgo centrado en principio requiere un alto grado de vocación de servicio el cual debe ser anónimo de corazón y con humildad, sin embargo, solo un 14% del personal considera que el servicio de su supervisor se da de esta forma, mientras que el 40% considera que se espera algo una retroalimentación y el 46% se limita a servir cuando el equipo lo requiere. De esta manera se presume que hace falta sensibilizar a los supervisores en el hecho de que su servicio debe ser constante para quienes están en su entorno, pues ellos son quienes los orientan. Y no solo se está limitando a las ayudar según la necesidad del equipo, sino que lo hace esperando algo a cambio.

Con el fin de identificar la vocación de servicio en los supervisores se les preguntó cómo se definen, a lo que respondieron: que ayudan a los demás, respetan a las personas, comparten conocimientos, son colaboradores, solidarios, sin embargo hay quienes hacen el bien a quienes lo merecen.

Si bien es cierto que cada persona y en este caso supervisor es distinto en su manera de pensar y de aplicar estrategias, el líder debe ser humilde, y servir de corazón y aunque ellos piensen que lo están haciendo bien, el personal piensa lo contrario en un 86%.

GRÁFICO N°7



En el liderazgo centrado en principios el líder siempre debe confiar, y controlarse a fin de no reaccionar aun cuando las cosas no se den como se esperaban, el 50% de los encuestados señalaron que su supervisor actúa de esta manera y el 50% de los restantes indicó que las fallas se corrigen con llamados de atención e incluso en ocasiones se estereotipa y prejuzga. Esto permite deducir que las personas van respondiendo de acuerdo a la situación a la gravedad del caso, pero lo ideal es que siempre haya confianza entre las partes, es decir, promover la libertad, creatividad y compromiso, y en el momento que se hacen llamados de atención, y se prejuzga, las personas se predisponen y desmotivan al no sentir que se confía en ellos.

Los supervisores manifestaron actuar de manera inteligente y profesional, evaluando y corrigiendo la situación ya que todos estamos propensos a cometer errores. Se aplican medidas correctivas, o se transforman los obstáculos en oportunidades para que sean parte del aprendizaje, se rectifica el plan de trabajo, en algunos casos de haber

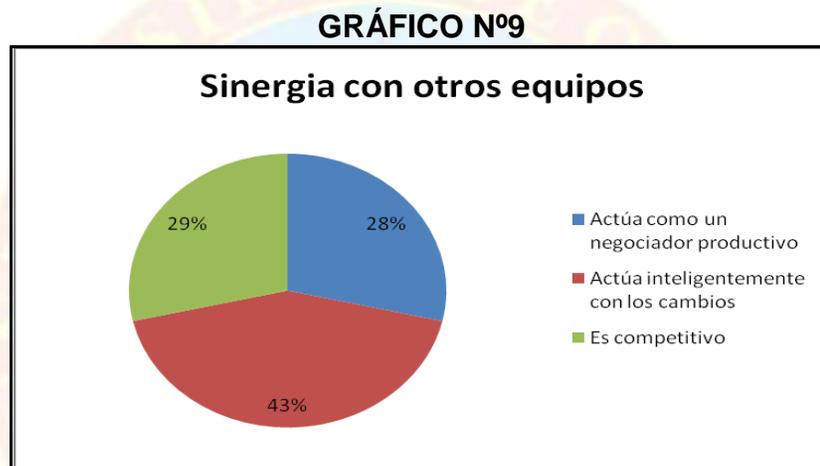
negatividad en el equipo se toman medidas contundentes. Son exigentes en la medida que dan herramientas.

Se puede apreciar que el líder toma el control de la situación sin embargo no confían totalmente. Y por la opinión de los analistas están claros en que no siempre se confía en ellos. No se considera que, tener fe en los demás puede lograr aflorar lo mejor de ellos.



Los líderes centrados en principios deben ver la vida como una aventura, ser arriesgados, explorar y correr riesgos, asumiendo las responsabilidades. El 60% de los encuestados opinan que el supervisor asume con responsabilidad, el 33% opina que es inevitable la tensión en el equipo y tan solo un 7% se muestra valiente e imperturbable. Esto es un indicador de que muestran una buena actitud en el momento de asumir el cambio, pero aun así no deja de ser reactiva, pues se limita a asumir y no va más allá, no se atreve a correr riesgos.

Para los supervisores los cambios se asumen como un reto, un proceso natural que brinda nuevas oportunidades, se integran y actúan oportunamente, de manera receptiva, abierta y positiva. Sin embargo mas allá de asumir una buena actitud ante los cambios, los líderes centrados en principios buscan los cambios, corren el riesgo para asumir nuevos paradigmas.



Un líder reconoce que todas las partes de la organización son importantes y están relacionadas entre sí, de modo que siempre debe actuar inteligentemente con los cambios y como un catalizador interdepartamental. En este sentido el 76% de los encuestados afirma tal definición mientras que el 24% señala que son competitivos entre ellos. De esto se puede inferir que tratan de tener una buena interacción entre los demás departamentos aun cuando exista un ambiente competitivo.

Los representantes de los procesos consideran que tienen una buena relación aunque no es frecuente, hay respeto y compañerismo sin problemas de comunicación, es fluida, sin mezclar problemas personales.

Pareciera que mantienen una relación “normal” sin involucrarse mucho en las actividades de los demás departamentos, respetando los espacios y actuando inteligentemente, sin embargo un grupo percibe la relación competitiva.



Es importante que el líder mantenga la madurez en cada ámbito de su vida ya que esto denota un equilibrio entre la valentía y consideración para expresarse tomando en cuenta sentimientos y convicciones de las demás personas, pues esto contribuye a un proceso de comunicación eficaz. En este sentido el 43% de las personas indicó que la comunicación respeta los niveles jerárquicos, un 40% considera que se respetan los valores e ideas de los demás y solo un 17% manifestó que existe un equilibrio entre valentía y consideración. De esto se puede inferir que existe una alta orientación a

entender a las personas sin embargo cuando se respetan los niveles jerárquicos la comunicación tiende a estar inclinada a un estilo vertical descendente siendo mas estricta y cerrada.

Por su parte los supervisores consideran que mantienen una comunicación excelente, armoniosa, fluida bidireccional, continua y transparente con el equipo, se puede decir que según ellos es una comunicación madura, inclusive el 57% de los encuestados lo considera así, pero un porcentaje significativo (43% del personal) considera que se respeta el nivel jerárquico y cuando esto sucede la comunicación tiende a ser más rígida, que abierta y fluida, obviando a veces los principios de valentía y consideración.

**GRÁFICO N°11**

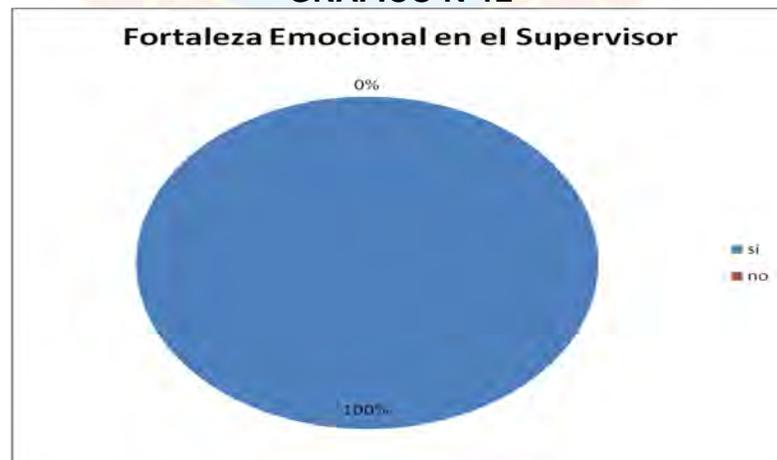


El nivel óptimo de influencia de poder en el equipo parte de honrar al equipo modo que este opte por colaborar libremente, especialmente cuando hay que vencer obstáculos. El personal respondió en primer lugar que el 43% de los supervisores respetan y reconocen las acciones del equipo, pero sin

fiarse mucho, un 40% indicó que las personas hacen lo que indique el líder para evitar malos entendidos; el 14% honra al equipo para que este colabore libremente. Y un 3% analiza la causa del problema. Esto permite inferir que predomina una influencia de poder utilitario donde practicamente existe un interes de ambas partes, donde se evitan los conflictos y comprometerse o involucrarse mucho en la situación, esto conlleva al individualismo, en un porcentaje similar estan los que aplican mano dura limitando la creatividad de los miembros del equipo .

Por otro lado los supervisores indicaron que cuando los resultados obtenidos no son los esperados, coinciden en hacer reuniones donde se hacen tormentas de ideas, se busca el consenso trabajar en equipo, la colaboración comprensión y cooperación, se escuchan las partes se da un tiempo para recapacitar luego se toman las decisiones. Sin embargo en existe una debilidad para delegar poder en los analistas en la toma de decisiones.

**GRÁFICO N°12**

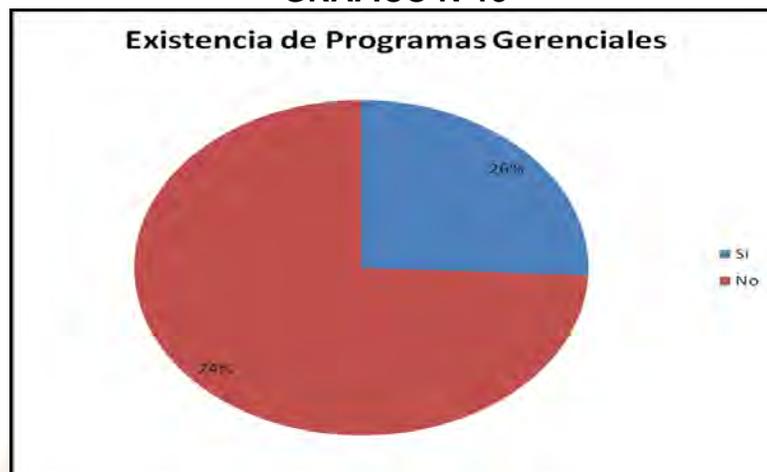


El personal considera que una fortaleza emocional en el supervisor es importante porque esto le permite tener capacidad de afrontar los retos, responsabilidades, y tener dominio para asumir riesgos de las diferentes experiencias que se presentan y poder alcanzar el éxito, así como mantener mayor autocontrol de sus emociones, y lograr transmitir confianza al equipo y este se sienta motivado, en confianza, pueda asumir con mejor actitud y llevar a cabo una buena comunicación con su equipo de trabajo

Al respecto los supervisores opinan que la fortaleza emocional le permite al líder controlar los problemas, guiar y orientar al personal pues ayuda al manejo de las emociones especialmente en el momento de trabajar bajo presión, así se está preparado para cualquier situación enfrentar todas las situaciones que se presenten tomar las cosas con calma y sabiduría.

Tanto el personal supervisorio como el supervisado esta consciente de que es necesario ser inteligentes en el manejo de las emociones, sin embargo en la práctica, y la dinámica de los cambios, el trabajar sobre la marcha, la misma presión hace difícil canalizar eficazmente las diferentes conductas.

GRÁFICO N°13



Toda empresa sólida debe contar con Programas Gerenciales que le permitan mejorar y tener una guía práctica para desarrollar el talento de los Gerentes, y quienes tienen la responsabilidad de supervisar y liderar. El 74% de los empleados manifestó no conocer la existencia de tales Programas, solo el 26% indicó que si los conocen. Se puede inferir que el desconocimiento se debe a que la empresa no aplica tales programas o no los difunde. Los encuestados que manifestaron conocerlos es personal que tiene más de 15 años en la empresa.

La mayoría de los supervisores manifestó que la empresa si tiene programas gerenciales pero que actualmente no los pone en práctica mientras que otros indicaron que en la actualidad no existen tales programas.

El hecho de que la mayoría del personal desconozca los Programas Gerenciales y la mayoría del personal supervisorio indique que si existieron permite asumir que hay poco interés para rescatar estos programas.

**GRÁFICO N°14**



Los programas de educación tienen por objeto propiciar una elevación de conocimientos y un cambio de actitud en la persona, y a su vez estar soportado sobre el perfeccionamiento de las habilidades sin embargo el 52% de los encuestado opinan que los programas tienen por objeto cerrar brechas de acuerdo al cargo y el 26% considera que buscan elevar conocimientos y cambios de actitud; el 11% que busca perfeccionar habilidades gerenciales y otro 11% considera que esta soportado en el perfeccionamiento de habilidades. Partiendo del desconocimiento de la existencia de los Programas Gerenciales las personas tienden a confundirlos con cierre de brechas y pocos conocen la verdadera intención de los programas, incluso dejan de creer en ellos.

Para los supervisores, estos programas tiene por objeto preparar a los trabajadores para asumir cargos de mayor responsabilidad y crear conciencia desde el punto de vista personal, para fortalecer el liderazgo, reforzar valores y tener las herramientas para dirigir la organización ayudándolos a su vez a asumir cambios.

Se puede inferir que los supervisores tienen una visión parcial de lo que realmente es el verdadero objetivo de los Programas Gerenciales, pues su intención va mas allá de ofrecer cursos, se trata de lograr un cambio de actitud en quienes tiene la responsabilidad de liderar y administrar recursos.

**GRÁFICO Nº15**



Para la elaboración de los planes de formación es necesario que a través de los estudios individuales se identifiquen los candidatos potenciales para capacitarlos mediante planes estratégicos. Al respecto el 66% indicó que responde a lineamientos de la empresa, 20% que debe a capacitar mediante planes estratégicos y 14 % consideró que todas las alternativas

debian considerarse. Se puede inferir que los procedimientos se están limitando a el cumplimiento de lineamientos corporativos dejando de un lado las necesidades y el desarrollo profesional planificado de los trabajadores.

Según los supervisores en el procedimiento para elaborar planes de formación se debería comenzar por la evaluación del conocimiento del trabajador así como los canales de comunicación para facilitar el aprendizaje; Conformar equipos multidisciplinarios identificar debilidades evaluar por grupos; y aplicar cursos de acuerdo al perfil que desempeñan, satisfacer perfil actual.

Al parecer tienen una visión limitada a satisfacer necesidades inmediatas en los trabajadores, y de la organización en lugar de tener una visión, y de esta manera lo perciben los analistas, como un cierre de brechas.

**GRÁFICO N°16**



Para lograr el desarrollo profesional de los supervisores es necesario aplicación de técnicas especiales que le permitan aumentar el nivel de conocimientos, conociendo los diferentes procesos mediante la rotación de puestos, y realizar talleres que le permitan analizar casos que se pudieran presentar en los niveles supervisorios. El 40% de los trabajadores encuestados indica que la principal herramienta para el desarrollo profesional es el cierre de brechas; 34% indica que se da a través de rotación de puestos, 14% que son mediante análisis de casos y un 12% considera que ni si quiera existen las herramientas para el desarrollo profesional. Muchos consideran la asistencia a cursos en la principal herramienta para el desarrollo de habilidades gerenciales y desconocen que forma parte de todo un desarrollo integral.

Incluso los líderes indicaron que actualmente no se ofrecen herramientas de desarrollo profesional adicionales a los cursos, de hecho están limitados a la autoformación, pocos reemplazos y ascensos. Esto es de especial atención ya que los supervisores tienen la responsabilidad y autoridad para evaluar los perfiles de los trabajadores y no solo enviarlos a cursos, sino de poder rotarlos de manera estratégica, sin embargo ellos mismos se limitan y limitan al personal a creer que la principal herramienta es la asistencia a cursos.

GRÁFICO N°17



Para desarrollar las habilidades gerenciales la empresa deben considerar técnicas especiales que le permitan a los futuros gerentes adecuar dentro de un estilo de liderazgo de acuerdo a lo que exige el entorno, y en todo caso adaptarlo a la toma de decisiones. Sin embargo el 47% de las personas encuestadas consideran que se están aplicando técnicas de formación, y parcialmente se adaptan los estilos de liderazgo (23%) o se capacitan para adecuar los estilos de liderazgo (20%) mientras que el 11% considera que no hay apoyo en el desarrollo de las habilidades gerenciales. Por lo que se puede inferir que existe una debilidad por desconocimiento o inexistencia de tales programas. Limitando la preparación a ciertos cursos.

Los supervisores opinan que si las tiene pero no las ha implementado, simplemente se colocan en los puestos supervisores improvisados. La falta de interés de la empresa en preparar al personal afecta a todos los niveles de la organización creando un efecto dominó desde los cargos mas altos hasta los mas bajos donde se percibe cierta apatía.

GRÁFICO N°18



Para realizar movimientos de personal es necesario elaborar un plan de acción en base a las necesidades y capacidades de las personas así como es necesario considerar las aptitudes y preferencias de las personas y de la organización. El 57% opina que se realizan en función a recomendaciones gerenciales; 23% que se diseñan cada cierto tiempo, 17% que se diseñan en base a las necesidades y capacidades de las personas y apenas un 3% consideran que es importante la aptitud y preferencias de las personas y empresas. Esto hace presumir que los procesos de rotación de personal se dan cuando el gerente decide sin un plan previo, donde se estudian los casos de manera individual.

Según los supervisores para la rotación del personal consideran la experiencia actitud y aptitud, disciplina y valor agregado, con el fin de buscar la formación integral del trabajador, cubrir conocimientos y oxigenarlo para evitar vicios sin embargo actualmente las decisiones están centralizadas.

Ciertamente aun cuando se rota al personal se pretende ampliar la experiencia de los trabajadores, pero por estar atada a decisiones centralizadas se les quita poder a los supervisores y van generando un estancamiento en los puestos de trabajo.

**GRÁFICO N°19**



Un supervisor siempre debe preparar al personal para que este le asista no solo cuando se ausente sino como a un sucesor, alguien que en cualquier momento lo sustituirá en una cadena de crecimiento profesional, al respecto las personas señalaron en 51 % se les preparaba; un 40% opinó que siempre se les preparaba y 6% que nunca se les prepara. Se puede decir que en una suma importante si se les esta preparando, sin embargo pareciera no ser de manera constante sino conveniente.

Según los supervisores buscan un intercambio continuo de criterios (enseñanza mutua), procurando enseñarles a resolver, darles libertad, rotarlos para que sean integrales, brindándoles todo el conocimiento de los

procesos, incentivar proactividad, liderazgo y comunicación, es decir brindarles confianza, darles la oportunidad de ser creativos.

Aún cuando es una excelente estrategia de liderazgo y preparación profesional, ésta debería fomentarse continuamente, sin embargo, mas de la mitad de los analistas encuestados consideran que esto ocurre algunas veces



Mantener una relación ganar ganar, es una de las claves para que el personal se sienta motivado, ya que implica un convenio psicológico de comprensión y compromiso entre ambas partes, donde además los gerentes sirven como fuentes de ayuda. Al respecto el 40% del personal considera que los motivan reconociendo su buen trabajo, en un segundo lugar 34% manifiesta que simplemente no reciben estímulos motivadores y solo un 17% indicó se fomentan convenios de comprensión y compromiso y solo un 9% que los gerentes sirven como fuentes de ayuda. Esta situación demuestra la

falta de empatía para lograr una relación ganar-ganar, reconocer el buen trabajo no está demás, pero es necesario involucrar sólidos acuerdos y no reconocimientos momentáneos o situacionales.

El personal supervisorio considera que, para que el personal esté motivado se debe tocar la fibra profesional y madura, darles una palmadita, incentivar y demostrarles confianza; motivarlos mediante formación de cursos, intercambio de conocimientos, así como compartir sus preocupaciones tener un acercamiento familiar, existir vínculos de amistad, comprensión, reconocer logros comunicación efectiva y armonía, solidaridad y empatía.

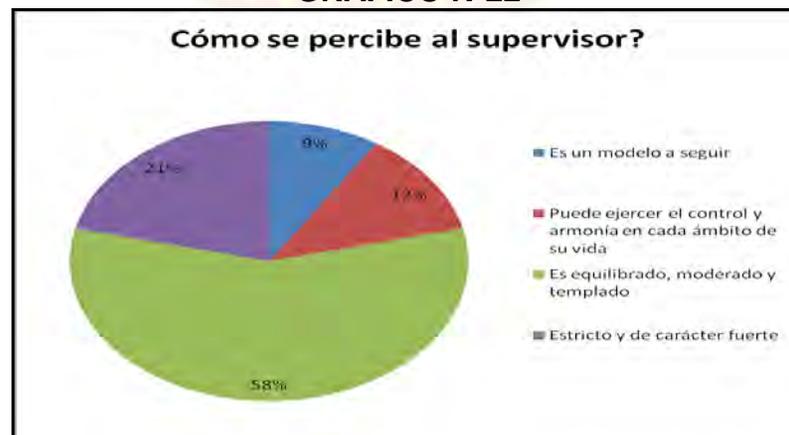
La intención es buena sin embargo es necesario que se evalúen estas conductas para determinar hasta donde se sienten los trabajadores realmente motivados, ya que cuando se les preguntó a ellos manifestaron en su mayoría que solo se les reconoce su buen trabajo y otro porcentaje importante opinó que ni siquiera se les motiva.

GRÁFICO N°21



En el liderazgo centrado en principios es importante que el líder se este preparando constantemente a fin de que actualice sus conocimientos, el 88% de los trabajadores consideran que sus supervisores están capacitados y se preocupan por aprender y el 12% indica que estos solo asisten eventualmente a cursos. Esto permite inferir que los supervisores tienen un alto nivel intelectual aun cuando sea de forma autodidacta. Lo que representa una gran ventaja para para el desarrollo de las actividades de la organización.

GRÁFICO N°22



El supervisor debe ser un modelo a seguir, que pueda controlar cada ámbito de su vida, además de ser equilibrado, moderado y templado. El 58% de los empleados perciben a su líder como alguien equilibrado y templado; el 24% como una persona estricta y de carácter fuerte, mientras que para el 11% es un modelo a seguir y para el 10% pueden ejercer el control de sus vidas. De esto se puede deducir que los líderes proyectan una buena imagen en el equipo a nivel personal, pues en un 65% se acercan a ser un modelo a seguir.



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Considerando la teoría:

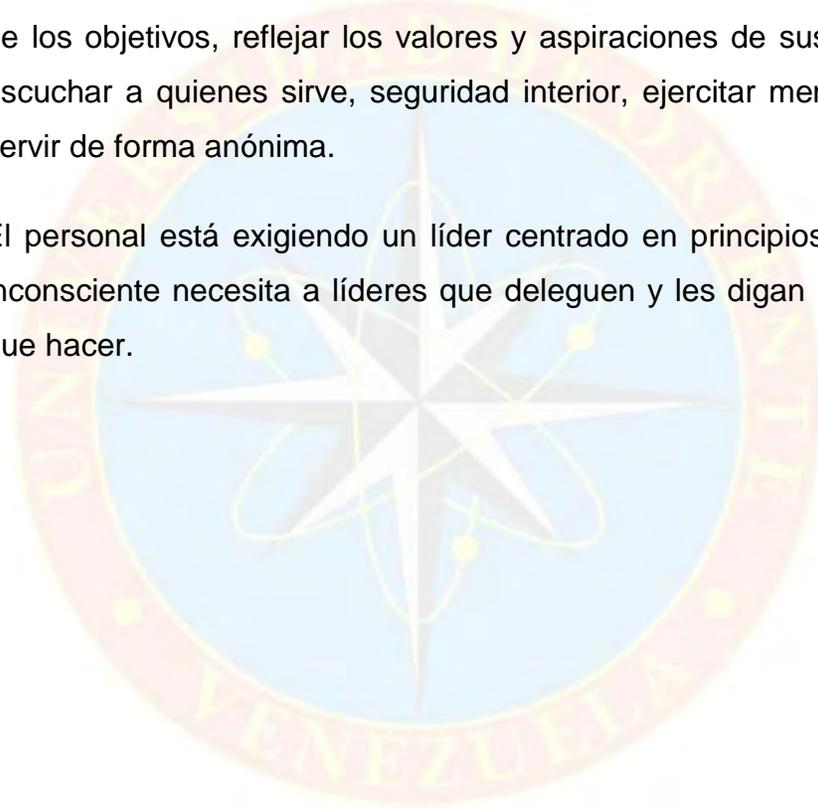
- Se puede decir que el estilo de liderazgo centrado en principios es el más completo de los estilos, pues, exige un alto compromiso interno, para predicar, siendo un ejemplo, porque quienes le rodean lo ven, lo sienten y lo escuchan, y de esta manera poder lograr una auténtica armonía con los demás miembros del grupo, ya que se alimenta de la madurez, la humildad, el servicio desinteresado, actuando de manera íntegra, cónsona con lo que se dice valorar y la conducta del individuo.
- Los Programas Gerenciales deberían ser una política de las empresas, especialmente en las que hacen vida gran cantidad de personas donde existe tanta necesidad orientación y responsabilidad para asumir cambios. Pues estos programas tienen una diversidad de técnicas fáciles de aplicar, para enriquecer los niveles de compromisos entre la empresa y los trabajadores, así como aumentar sus conocimientos.
- El Plan Nacional Simón Bolívar, es una herramienta que tiene el país y por ende la empresa para crear una conciencia revolucionaria de la ética, orientada al rescate de valores universales, como el amor, la corresponsabilidad moral, el ser social colectivo, el valor a la vida y el valor al trabajo. Considerando la realidad (partiendo de los objetivos planteados y las encuestas aplicadas)
- Existe una alta tendencia hacia el liderazgo autocrático, especialmente cuando se va a delegar funciones y se trata de influenciar al equipo. Aún cuando los supervisores manifestaron que se reúnen en mesas de

trabajo para debatir puntos de vista, los analistas señalaron que en la mayoría de los casos se les da las instrucciones precisas de lo que deben hacer, y como hacerlo, haciéndoles un seguimiento constante de hecho cuando se ausenta el líder el trabajo se muestra más suave.

- Dentro de las características del liderazgo centrado en principios que predominan en los supervisores de la Gerencia de Finanzas se encuentran: aprenden continuamente (autoformación), irradian energía positiva, dirigen sus vidas de forma equilibrada, proyectando solo tres de las ocho características del liderazgo centrado en principios.
- Existe una gran debilidad en la aplicación de Programas Gerenciales y de Formación, que genera frustraciones en el personal que siente que sus necesidades no son cubiertas completamente.
- Existe una desorientación y desconocimiento de la esencia de los Programas Gerenciales donde se limitan a cubrir brechas, que responden a recomendaciones o criterios Gerenciales sin previo estudio individual ni proyección organizacional.
- Los pocos Planes de Formación se realizan solo cuando emiten algún lineamiento de la empresa los cuales se hacen para cumplir un requerimiento inmediato y reactivo sin estudiar los perfiles y proyecciones.
- No existen Programas que desarrollen las habilidades del Liderazgo dirigidos a los supervisores.

Considerando las expectativas del personal:

- Lo más importante en el liderazgo de una persona es la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo las tareas, siendo precisos en las instrucciones.
- Dentro de las características que debe tener un líder basado en valores están: actualizar constantemente sus conocimientos irradiar energía positiva, tener una vida equilibrada, ser arriesgado, mantener el norte de los objetivos, reflejar los valores y aspiraciones de sus seguidores, escuchar a quienes sirve, seguridad interior, ejercitar mente y cuerpo, servir de forma anónima.
- El personal está exigiendo un líder centrado en principios, pero en su inconsciente necesita a líderes que deleguen y les digan lo que tienen que hacer.



## 5.2 RECOMENDACIONES

Dar un óptimo uso de los recursos con los que cuenta la gerencia, en cuanto a:

- Capital humano con una actitud entusiasta. El personal tiene las ganas de crecer y aprender, por lo que es necesario incentivarlos para que se sientan parte de la empresa y se comprometan mas en lo que hacen.
- Centros de formación. La empresa tiene la estructura, los medios y los profesionales para rescatar los programas de formación y planes de carrera existentes
- Rotar al personal. La Gerencia de Finanzas tiene una excelente herramienta que le permitirá al individuo, desarrollarse de manera integral ya que tiene una visión amplia del negocio, debido a los diferentes procesos que la conforman.
- Poner en práctica el programa que se propone a continuación.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL DE ACUERDO AL LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS.**

##### **6.1 INTRODUCCIÓN**

Las nuevas generaciones están exigiendo cambios contundentes en los estilos de Liderazgo, pues tienen sed de aprendizaje y buscan comprender el significados de las cosas, son creativas e independientes que necesitan orientadores y facilitadores, mas no quien les imponga lo que hay que hacer pues el ser humano está avanzando hacia la espiritualidad

La propuesta del Programa de Desarrollo Gerencial, tiene como propósito sensibilizar y hacer conciencia de que el individuo es un ser integral, y necesita crecer espiritualmente, como ser humano, como trabajadores y como país; todo se relaciona con todo, y la herramienta más importante la tenemos en nuestras manos, en nuestro corazón, y es el Amor, está en la Biblia, lo dijo Jesús, lo dice Covey y lo dice nuestro Plan de Gobierno. Pues el Liderazgo Centrado en Principios requiere bases en centros alternativos de vida, como seguridad que es el valor propio; guía, orientación en la vida, sabiduría que es la perspectiva de la vida y el poder que es la capacidad de actuar, la fuerza y la valentía, lo que requiere un crecimiento interior y espiritual. Aunque parezca una utopía es necesario tomar acciones, sembrar la semilla y despertar el amor en nuestros líderes,

solo así, podrá nacer un verdadero sentido de pertenencia hacia la empresa y hacia el país, porque duele ver derrumbarse lo que se quiere.

En este sentido es necesario romper paradigmas en los programas de formación Gerencial e incluir terapias psicológicas y un sustancioso contenido programático en lo que respecta a temas de crecimiento personal así como los temas que cultiven la espiritualidad para que las personas puedan sentir realmente la importancia que tiene cada individuo que lo rodea, lo que a su vez fomenta el sentido de pertenencia hacia la empresa donde pasa mayor parte del tiempo y es vista como la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

## **6.2 OBJETIVO**

Desarrollar las Competencias Gerenciales en el personal que ejerce funciones supervisorias, exhortándolos a conocer, desarrollar y aplicar criterios y técnicas fundamentados en la Teoría de Liderazgo Centrado en Principios de acuerdo a la Filosofía de Stephen Covey.

## **6.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

A fin de desarrollar las características del Liderazgo Centrado en Principios según Covey se indican los siguientes objetivos, los cuales se enfocan en primer lugar a tratar el “ser”, el “individuo” para luego incorporarlo a la empresa y al país:

1. Formar un equipo multidisciplinario responsable de orientar y dirigir el programa.
2. Instrumentar las herramientas que permitan el crecimiento interior de los participantes.
3. Estimular el desarrollo espiritual de los participantes.
4. Promover la identificación del personal con la cultura y los valores presente en la empresa.
5. Identificar la importancia del desarrollo profesional del personal.

#### **6.4 JUSTIFICACIÓN**

Tratar el perfil psicológico del individuo le ayudará a dirigir su vida de una manera equilibrada, y a ser más arriesgados, pues es el primer paso para entender y comprender la importancia de la relación consigo mismo, de la eficacia personal, en la cual se pretende identificar el carácter y como trabajar sobre lo que es la persona en el presente, (consciente e inconscientemente) y luego evaluar su nivel de madurez, ofreciéndoles además las herramientas educativas que le permitan reprogramar sus formas de enfrentar circunstancias de la vida.

Por su parte la fuerza espiritual del ser humano es la clave para lograr la humildad, y poder actuar de corazón y lealtad a los valores que se profesan, pues en ella se evidencia la integridad, permitiéndole al ser humano luchar con las fuerzas restrictivas que pretenden acabar con las nuevas resoluciones o iniciativas (apetitos, pasiones, orgullos, pretensiones,

aspiraciones y ambiciones) Lo que requiere ejercitar autodisciplina y autonegación, moderación y constancia; mejorar el carácter y la competencia; dedicar talento y recursos a fines nobles y prestar servicio a los demás.

Asimismo el Liderazgo Centrado en Principios implica un alto grado de confianza y una eficaz relación ganar - ganar por lo tanto para lograrlo es importante que todos los miembros de la organización sientan que son parte de un mismo rompecabezas y existencia en la empresa y en el país tiene una razón de ser. “Somos pueblo parte de un Estado”.

Igualmente una de sus características es el Aprendizaje Continuo tanto de los Gerentes como de los trabajadores, de modo que a fines del programa es importante que los gerentes concienticen que quienes forman parte de su equipo tienen debilidades y fortalezas que deben corregir o explotar y una de las maneras de ayudarlos es capacitándolos.

## **6.5 FACTIBILIDAD**

La empresa PDVSA cuenta con los medios, el talento humano, profesionales capaces, con ganas de crecer, los recursos económicos, las estructuras, solo hace falta organizar el sistema educativo de la empresa, con las nuevas exigencias del entorno.

## 6.6 PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACCIONES	INDICADORES	VENTAJAS
Formar un equipo multidisciplinario responsable de orientar y dirigir el programa.	Organizar el Comité responsable de llevar a cabo el programa.	Seleccionar de los miembros del Comité.	Nombramiento de los responsables por parte de los Departamentos involucrados Captación y Empleo, y Educación y Desarrollo.	Nº de miembros responsables.	Definir el equipo organizador que va a administrara el Programa.
	Realizar mesas de trabajo por parte del Comité.	Iniciar el Proceso de Selección de los Instructores.	Definición de los perfiles de los instructores (Psicólogos y otros especialistas en el área de crecimiento personal).	Nº de requerimientos por especialidad.	Permite definir el Talento Humano que se requiere.
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar el talento humano interno profesional en la materia.</li> <li>Captar profesionales externos reconocidos en materia de Psicología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de trabajadores Psicólogos.</li> <li>Nº de Psicólogos a contratar.</li> </ul>	Optimizar el talento con que cuenta la empresa. Contar con un panel que conozca el estilo de trabajo de la empresa y la otra parte que la desconozca para que haya equilibrio.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACCIONES	INDICADORES	VENTAJAS
		Establecer el número de participantes que recibirán el programa.	Selección del personal Gerencial y/o Supervisorio.	Nº de participantes.	Delimita la población de acuerdo al equipo conformado.
		Definir los parámetros de evaluación (ver evaluación del programa).	Definición el tiempo y espacio para la evaluación continua del programa.	Rangos y frecuencia de la evaluación.	Seguimiento continuo y control en la ejecución del programa.
Instrumentar las herramientas que permitan el crecimiento interior del personal.	Evaluar los perfiles psicológicos del personal que formara parte del programa.	Evaluar las primeras experiencias del individuo.	Aplicación de terapias Psicodinámicas de la Personalidad en las cuales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se transformen elementos inconscientes en conscientes.</li> <li>• Se revise y evalúe el entorno familiar.</li> <li>• Se busquen confesiones de secretos patógenos.</li> <li>• Se reduzcan ansiedades depresivas. crisis de identidad.</li> <li>• Se induzca hacia el Autoconocimiento y Autoaceptación.</li> </ul>	Nº de terapias requeridas por los participantes.	Identifica situaciones complejas en la personalidad que inconscientemente les impide establecer el equilibrio.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACCIONES	INDICADORES	VENTAJAS
-----------	-------------	-------	----------	-------------	----------

	<p>Reorientar los programas de formación de manera sistemática, en conocidas áreas de crecimiento personal.</p>	<p>Programar las acciones de formación en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia emocional.</li> <li>• Programación Neurolingüística.</li> <li>• Motivación al Logro.</li> <li>• Adaptación al Cambio.</li> <li>• Orientación al Cliente.</li> <li>• Planificación Estratégica.</li> <li>• Administración del Tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta del individuo.</li> <li>• Identificar estrategias internas que utilizan las personas de éxito, aprenderlas y enseñarlas a otros (modelar)</li> <li>• Establecer metas realistas; que puedan persistir productivamente tras la conquista de dichas metas; y exigirse excelencia en la evaluación de resultados.</li> <li>• Enseñar a atender a los clientes por iniciativa propia, resolver dudas un trato correcto y amable.</li> <li>• Buscar ventajas competitivas de la organización formulación y puesta en prácticas de estrategias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de dinámicas asociadas a cada acción de formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del aprendizaje continuo y ejercita la autorrenovación de manera interna (hacia el individuo).</li> <li>• Desarrolla la autoconfianza.</li> <li>• Desarrolla los hábitos N° 1 y 2 de Covey</li> </ul>
--	---	--	---	---	---

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACCIONES	INDICADORES	VENTAJAS
-----------	-------------	-------	----------	-------------	----------

Estimular el desarrollo espiritual personal.	Propiciar el crecimiento espiritual, mediante la visualización de ser productos de Dios, del Universo, con una misión terrenal capaces de construir la relación que se desea.	Elaborar programas de Retiro Espiritual, donde de practiquen Leyes Espirituales.	Adaptar el contenido programático de los retiros involucrando las siguientes leyes: Ley del Equilibrio; Ley de las Elecciones; Ley de los Procesos; Ley de la Presencia; Ley de la Compasión; Ley de la Fé; Ley de las Expectativas; Ley de la Integridad Ley de la Acción; Ley de los Ciclos; Ley de la Rendición.	N° de Leyes adaptadas.	Avance hacia la incorporación de contenidos espirituales en la formación de los participantes
		Realizar talleres de meditación y relajación, para que el participante pueda experimentar diálogos internos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcar puntos de referencia dentro de un estado de relajación.</li> <li>• Reconocer que cada acción o inacción tiene consecuencias</li> <li>• Tomar la vida paso a paso, persistir ante el miedo y la duda, utilizar recursos interiores y mejorar.</li> <li>• Estar en el presente, y estar consciente de “donde estoy” y “lo que hago es importante”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de retiros Espirituales .</li> <li>• Medir las diferentes reacciones.</li> </ul>	Fortaleza ante placeres, ceder ante el estrés y las ansiedades y emociones que desgastan la energía.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACCIONES	INDICADORES	VENTAJAS
-----------	-------------	-------	----------	-------------	----------

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practicar la gentileza y la paciencia.</li> <li>• Reconocer que el Espíritu Santo trabaja a través de cada persona y cada circunstancia.</li> <li>• Aprender que cada pensamiento positivo es una oración y cada oración es contestada.</li> <li>• Convertir las ideas en acciones escuchando la sabiduría del corazón.</li> <li>• Conocerse a sí mismo para que las acciones sean auténticas, consistentes con las intenciones.</li> <li>• Abrazar cada momento (como a estaciones).</li> <li>• Aceptar cualquier cosa que ocurra en la vida.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite establecer prioridades través de una considerable fuerza de voluntad.</li> <li>• Propicia un servicio anónimo de corazón, mentalidad de abundancia, valentía equilibrada y respeto.</li> <li>• (Hábitos 3 y 4 de Covey)</li> </ul>
--	--	--	--	--	---

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACCIONES	INDICADORES	VENTAJAS
-----------	-------------	-------	----------	-------------	----------

		Estimular el sentido de pertenencia.	Establecer la importancia de todos los trabajadores haciéndolos participes en la toma de decisiones.	Acción y reacción de los participantes (Aportes).	Genera sinergia y motivación en el equipo. (Hábito N°6 de Covey)
		Estimular la autosupervisión.	Talleres de revisión conductual interna y externa.	Perspectivas de los participantes (cruzar información).	Ayuda en la adaptación y comprensión del grupo.
	Concienciar que el estado cuenta con estrategias enmarcadas en el Plan Nacional Simón Bolívar.	Revisar detenidamente las directrices del PNSB.	Discutir y analizar las directrices del plan: 1) Nueva Ética Socialista; 2) Suprema Felicidad Social; 3) Democracia Protagónica y Revolucionaria; 4) Modelo Productivo Socialista; 5) Nueva Geopolítica Nacional; 6) Venezuela Potencia Energética; 7) Nueva Geopolítica Internacional.	Aportes de los participantes.	Fomenta principios compartidos a través de la sinergia con el entorno socio-político.
		Estudiar la importancia de la motivación en el personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la técnicas de motivación que tiene la empresa.</li> <li>• Proponer nuevas técnicas motivacionales.</li> </ul>	Acción – Reacción (aportes).	Estrechas relaciones hacia el compromiso y participación voluntaria.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>METAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>VENTAJAS</b>
Identificar la importancia del desarrollo Profesional del Personal.	Proponer programas que involucren al personal en los diferentes procesos de la Gerencia.	Elaborar programas de rotación del personal.	Planificación por reemplazos de vacaciones dentro y fuera del área habitual de trabajo Intercambios entre departamentos.	Nº de rotaciones, duración del reemplazo.	Desarrollo orientado hacia la formación integral de trabajador.
	Proponer los lineamientos para elaborar planes de formación de supervisores.	Conocer teorías y mejores prácticas en la elaboración de planes de carrera	Participación de Recursos Humanos en el diseño de Planes de Carrera y cierre de brechas.	Evaluación de los Planes de carrera.	Planificación estratégica del talento humano. Genera perfeccionamiento constante, innovación y mejoramiento. (Hábito N°7 de Covey)

## 6.7 EVALUACIÓN DE RESULTADOS

La evaluación se realizará a través de la aplicación de técnicas de mejoramiento continuo en este caso los principios de Deming, que están relacionados a la Filosofía de Stephen Covey.

- Contar con personal capacitado para llevar a cabo el programa así como considerar una revisión en el contenido programático de las acciones de formación.
- Es necesario adoptar una filosofía en la que se considere la importancia del desarrollo integral del gerente, (emocional, espiritual, social y laboral), lo deben creer todas las personas que forman parte del programa.
- Revisión y evaluación de cada etapa del programa (avance en los objetivos), es decir, evaluación de las terapias y los talleres. aplicando encuestas reactivas en los participantes, a fin de adecuar o ajustar el Programa. Así como entrevistas con los facilitadores.

Una vez finalizado el programa, se evaluará el comportamiento de los participantes en su puesto de trabajo a través de entrevistas o encuestas al equipo de trabajo, a fin de determinar.

- Si están adaptando la nueva filosofía.
- Se están llevando los planes de formación y carrera.
- El personal se siente motivado y orgulloso de su trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

BOYETT, J. Y BOYETT, J. (2006). **Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración** Editorial Norma S.A, Bogotá Colombia.

BLANCHARD, K. Y HODGES P, (2006). **Un líder como Jesús.** Grupo Nelson Tennessee, Estados Unidos de América

CADENA, MERY LUZ. (2008) **“Programa de Desarrollo Gerencial Para mejorar la Gestión de la Empresa del Sector Eléctrico, Compañía Anónima. Sistema Eléctrico Monagas Delta Amacuro C.A SEMDA”** Universidad de Oriente. Núcleo Monagas.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (2001). **Administración. Proceso Administrativo.** Editorial Mc.Graw Hill interamericana, s.a. Bogotá Colombia.

COVEY, STEPHEN R. (1995). **El Liderazgo Centrado en Principios.** Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona.

FEIST, J. Y FEIST, G. (2007). **Teorías de la Personalidad.** Editorial Mc.Graw Hill interamericana de España S.A.

GOLEMAN, DANIEL. (1996). **La Inteligencia Emocional.** Javier Vergara Editor S.A Buenos Aires, Argentina.

GÓMEZ MEJÍA, L. Y BALKIN, D. (2003). **Administración.** Editorial Mc. Graw Hill interamericana de España S.A.

GUERRA NINOSKA, (2004) **“Análisis del estilo de liderazgo de los supervisores de la Clínica Unidad Médica Integral de Oriente UMIDOCA, Maturín, Estado Monagas”** Universidad de Oriente. Núcleo Monagas

HURTADO DE BARRERA, JACQUELINE (2000). **El proyecto de Investigación – Metodología de la Investigación Holística.** Servicios y Proyecciones para América Latina (SYPAL). Universidad Latino Americana y del Caribe. Tercera Edición.

KINICHI, ANGELO Y KREITNER, ROBERT. (2003). **Comportamiento Organizacional, conceptos problemas y practicas.** Editorial Mc.Graw Hill interamericana, s.a. México, D.F.

KOONTZ, H. Y WEIHRICH, H. (2006). **Administración una perspectiva Global** Editorial Mc.Graw Hill interamericana, s.a. México, D.F.

Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. FEDUPEL. Caracas 2007

MCFARLAND, L. SENN, L. Y CHILDRESS, J. (1997). **Liderazgo para el Siglo XXI.** Editorial Mc.Graw Hill interamericana de Bogotá Colombia

MENDEZ, CARLOS. (2006) **Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación.** Limusa. Bogotá.

MONTAÑO, ROSANA. (2008) **“Liderazgo Transformacional como agente fundamental en la implementación de un programa de mejoramiento**

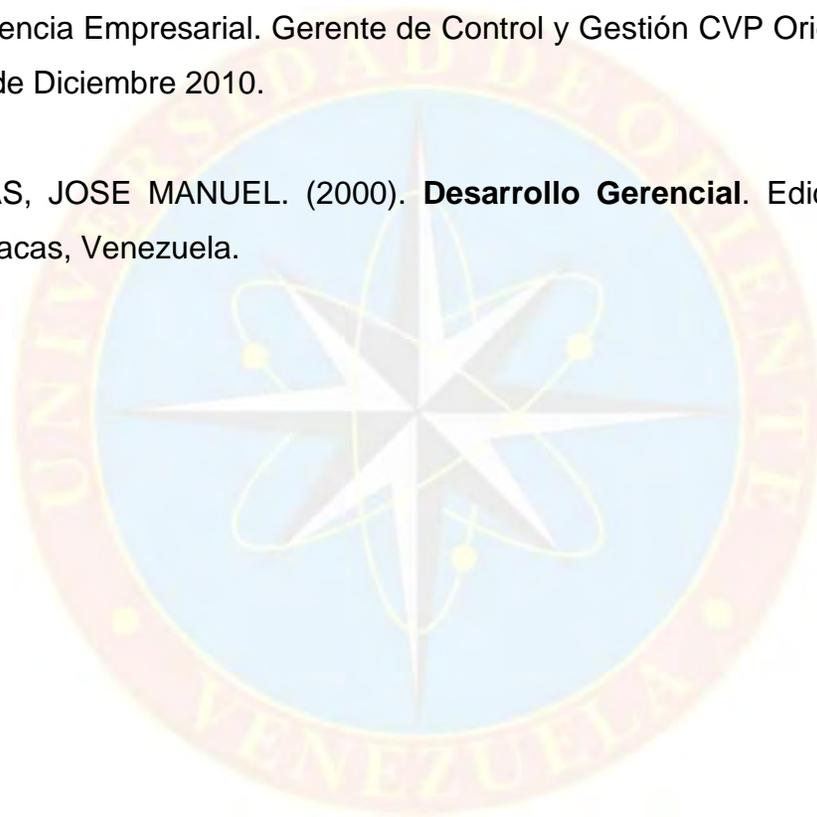
**continuo según la Filosofía Kaizen en la Empresa Palmonagas”.**

Universidad de Oriente. Núcleo Monagas.

MONTEVERDE, INDIRA. (2000) **“Análisis del estilo de liderazgo presente en el área administrativa de la UDO Núcleo Monagas, con sede en Juanico”** Universidad de Oriente. Núcleo Monagas.

NARANJO, SANDRA. **Licenciada en Administración Comercial**, Magíster en Gerencia Empresarial. Gerente de Control y Gestión CVP Oriente. Maturín 01 de Diciembre 2010.

VILLEGAS, JOSE MANUEL. (2000). **Desarrollo Gerencial**. Ediciones Vega. Caracas, Venezuela.





**ENCUESTA PARA SER APLIC**

Esta encuesta tiene como finalidad recabar información, que servirá de soporte para fortalecer la investigación que se lleva a cabo en la Gerencia de Finanzas Exploración y Producción División Oriente, Maturín, Estado Monagas, con respecto al Programa de Desarrollo Gerencial lo que servirá de apoyo, para el diseño de dicho programa. Por lo que agradecemos de su colaboración y sinceridad

1. Cuando se requiere realizar una actividad, su supervisor:

- Dirige lo que se debe hacer como este lo sugiere
- Da las instrucciones precisas de cómo se deben hacer las cosas
- Asume la responsabilidad y lo motiva a realizar la actividad
- Otra \_\_\_\_\_

2. Para lograr los objetivos organizacionales, su supervisor:

- Influye en el equipo para que participen de manera voluntaria
- Indica las premisas para que se realicen las actividades
- Constantemente le indica la forma de realizar las funciones
- Otra \_\_\_\_\_

3. Considera que en el equipo:

- Falta espontaneidad e iniciativa en la formación de grupos de amistad
- Se pierde tiempo en discusiones por la diversidad de puntos de vistas
- El trabajo siempre muestra un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder no está.
- Otra \_\_\_\_\_

4. La actitud que predomina en el equipo es:

- Agradable y entusiasta
- Cómodo y optimista
- Entusiasta y alegre
- Cómodo y conformista
- Otra \_\_\_\_\_

5. Considera que en el liderazgo de una persona lo más importante es:

- La relación con si mismo
- La responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo las tareas
- Ser preciso en las instrucciones
- Otra \_\_\_\_\_

6. Desde un punto de vista general, dentro de las cualidades de su líder están:

- Ayudar a quienes están en su entorno esperando retroalimentación
- Brinda ayuda cuando el equipo lo requiere
- Su servicio es anónimo de corazón y con humildad
- Otra \_\_\_\_\_

7. Cuando se presentan obstáculos o fallas que afectan el logro de los objetivos, su supervisor::

- Confía nuevamente, aunque exista el riesgo de la decepción
- No sobreacciona ante comportamientos negativos
- Intenta corregir la falla con llamados de atención
- Estereotipa y prejuzga a las personas
- No emite comentarios
- Otra \_\_\_\_\_

8. Cuando el entorno exige asumir cambios, su supervisor se muestra:

- Valiente e imperturbable
- Un explorador flexible
- Es inevitable la tensión en el equipo
- Asume los cambios con responsabilidad
- Otra \_\_\_\_\_

9. La relación del líder con el equipo de otros departamentos es:

- Como un catalizador productivo
- Actúa inteligentemente con los cambios
- Es competitivo
- Otra \_\_\_\_\_

10. En el proceso de comunicación

- Existe un equilibrio entre valentía y consideración para decir las cosas
- Respeto a los valores e ideas de los demás
- Respeto los niveles jerárquicos
- Otra \_\_\_\_\_

11. Cuando se requiere resolver un problema:

- Las personas hacen lo que indique el líder para evitar malos entendidos
- Se respetan y reconocen las acciones del equipo, sin fiarse mucho
- El líder honra al equipo y este opta por colaborar libremente
- Otra \_\_\_\_\_

12. Considera que todo supervisor debe alcanzar una fortaleza emocional?

- Si
- No

Explique:

---

---

---

13. Conoce el Programa Gerencial de la Organización?

- Si
- No

Opine: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. La formación del personal que se da a través de cursos y talleres tiene por objetivo:

- Propiciar una elevación de conocimientos y un cambio de actitud
- Está soportado sobre el perfeccionamiento de las habilidades
- Cerrar brechas de acuerdo a las exigencias del cargo
- Otra \_\_\_\_\_

15. El procedimiento para los planes de formación de personal están orientados a:

- Identificar candidatos potenciales para posiciones gerenciales
- Capacitar mediante planes estratégicos
- Lineamientos de la empresa
- Todas las anteriores

16. Dentro de las herramientas que le brinda la empresa para su desarrollo futuro dentro de la organización se encuentran:

- Cierre de brechas (a través de cursos)
- Rotación de puestos
- Análisis de casos
- Otro \_\_\_\_\_

17. Para desarrollar las habilidades gerenciales en los gerentes, la empresa se encarga de:

- Capacitarlos para adecuar su estilo de liderazgo a las exigencias del entorno
- Adapta el estilo de liderazgo a la toma de decisiones
- Aplica acciones de formación
- Otro \_\_\_\_\_

18. Los movimientos de rotación de personal:

- Se diseñan en base a necesidades y capacidades de las personas
- Se consideran aptitudes y preferencias tanto en las personas como en la empresa
- Se realizan en función a recomendaciones gerenciales
- Se diseñan cada cierto tiempo

19. Considera que su supervisor le proporciona las herramientas y conocimientos necesarios para sustituirle en el cargo?

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

20. Para motivar al personal y lograr su máxima productividad la empresa:

- Fomenta un contrato de comprensión y compromiso entre gerentes y quienes les rinden cuenta
- Los gerentes sirven como fuentes de ayuda
- Reconoce su buen trabajo
- Otro \_\_\_\_\_

21. En cuanto al nivel de formación de su supervisor?

- Esta preparado para cualquier situación
- Esta constantemente buscando información
- Eventualmente asiste a cursos
- Todas las anteriores
- Otro \_\_\_\_\_

22. Desde el punto de vista personal el líder del equipo:

- Es un modelo a seguir
- Puede ejercer el control y armonía en cada ámbito de su vida
- Es equilibrado, moderado y templado
- Estricto y de carácter fuerte
- Poco arriesgado, tranquilo

## ENTREVISTA ESTUCTURADA PARA SER APLICADA A LOS SUPERVISORES

1. ¿Qué estrategia utiliza para delegar actividades al equipo que supervisa?

---

---

2. ¿Qué actividades realiza para lograr los objetivos del departamento?

---

---

3. ¿Cómo considera la relación entre los miembros de su equipo de trabajo?

---

---

4. ¿Cuál es la actitud que predomina en el equipo?

---

---

5. ¿Cuáles son las cualidades que debe tener un líder? En orden de importancia.

---

---

6. Desde el punto de vista personal como se definiría:

---

---

7. Cuando se presentan obstáculos o fallas que afectan el logro de los objetivos. ¿Cómo reacciona?

---

---

8. Cuando el entorno exige asumir cambios ¿Cual es su posición?

---

---

9. ¿Cómo considera su relación con los otros equipos departamentales?

---

---

10. ¿Cómo es el proceso de comunicación entre Ud. y el equipo?

---

---

11. Cuando se requiere resolver un problema como es la interacción entre usted y el equipo?

---

---

12. Considera que todo supervisor debe alcanzar una fortaleza emocional?

---

---

13. ¿Conoce o existe los Programas Gerenciales de empresa?

---

---

14. ¿Qué objetivos tienen estos programas?

---

---

---

15. ¿Qué criterios y/o procedimientos de consideran para la elaboraciones y planes de formación?

---

---

16. Además de los cursos, ¿qué alternativas ofrece la la gerencia para e desarrollo profesional de los trabajadores?

---

---

---

17. ¿La empresa tiene alguna estrategia para desarrollar las habilidades gerenciales en los supervisores?

---

---

18. ¿Qué criterios se consideran para los movimientos del personal?

---

---

19. ¿Ud. como supervisor que herramientas le brinda a los empleados para que se estén preparados para asumir las responsabilidades del departamento?

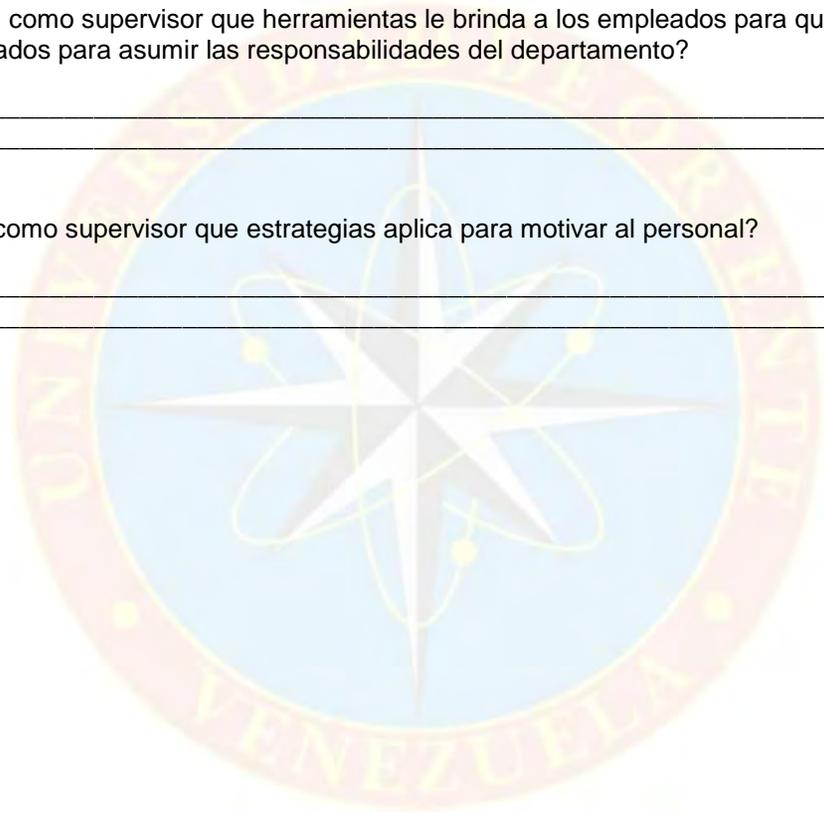
---

---

20. Ud. como supervisor que estrategias aplica para motivar al personal?

---

---



## HOJAS METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

<b>Título</b>	<b>Programa de Desarrollo Gerencial basado en el Liderazgo Centrado en Principios de acuerdo a la Filosofía de Stephen Covey para la Gerencia de Finanzas EyP Oriente</b> Caso: Baker Hughes S.R.L. – División Petrolite
<b>Subtitulo</b>	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>González S., Lidiana M.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>C.I. 15.550.320</b>
	<b>e-mail</b>	gonzalezlad@pdvsa.com
	<b>e-mail</b>	lidi_sotillet@hotmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

Liderazgo Centrado en Principios
Desarrollo Gerencial
Crecimiento Personal
Crecimiento Espiritual

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencia Sociales Y Administrativas	Gerencia General

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

### Resumen (Abstract):

Por ser el Talento Humano la parte más importante de una organización, es de suma importancia prepararlos técnica y emocionalmente para ocupar cargos de mayor responsabilidad especialmente a quienes ocupan cargos gerenciales, ya que en estos ejercen gran influencia en las personas que están siendo supervisadas, de modo que requieren métodos más especiales como Programas de Desarrollo Gerencial, orientados al Liderazgo Centrado en Principios, para mejorar las relaciones interpersonales, en este caso, dentro de la Gerencia de Finanzas EyP Oriente PDVSA

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Vasquez, Angela	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 5.261.747
	e-mail	aregue2004@yahoo.com
	e-mail	
Vasquez, Carmen	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 5.479.296
	e-mail	celoisavasquez@hotmail.com
	e-mail	
Zarate, Alejandro	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 8.377.880
	e-mail	ajzarate30@yahoo.com
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2011	03	10

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

### Lenguaje:

spa

Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6**

**Archivo(s):**

GONZALEZ S. LIDIANA

164

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6**

**Derechos:**

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009):** "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."



---

González, Lidiana  
**AUTOR**



---

Vásquez, Ángela  
**TUTOR**

M.DOCX

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L  
M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 \_ - .**

**Alcance:**

Espacial: \_\_\_\_\_ (opcional)  
Temporal: \_\_\_\_\_ (opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo:**

Magister Scientiarum en Gerencia General

---

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

**Nivel Asociado con el trabajo:** Magister

---

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

**Área de Estudio:**

Ciencias Sociales y Administrativas

---

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:**

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

---

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLAÑOS CUNDELA**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

