



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
NÚCLEO DE MONAGAS**

**MODELO DE GESTIÓN DE LIDERAZGO PARA EL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA
SISTEMAS ELECTRICOS MONAGAS Y DELTA AMACURO (SEMDA).
AÑO 2004 - 2005**

Tutor:

Lcdo. Luis Orsini La Paz

Autores:

Br. González, Dalia.

C.I.: 13.788.888

Br. Sosa, Yaneyla.

C.I.: 13.179.684

Trabajo de Grado Modalidad Áreas Especiales de Grado, Presentado como
Requisito Parcial para Optar al Título de: Licenciados en Administración
Industrial

Maturín, Febrero de 2005



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
NÚCLEO DE MONAGAS**

**MODELO DE GESTIÓN DE LIDERAZGO PARA EL DEPARTAMENTO
DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA SISTEMAS ELÉCTRICOS
MONAGAS Y DELTA AMACURO (SEMDA). AÑO 2004-2005**

PRESENTADO POR:

Br. González, Dalia

Br. Sosa, Yaneyla

Prof. Luis Orsini la Paz

Asesor

Abog. Juan Carlos Hernández

Jurado

Lcda. María Maurera

Jurado

DEDICATORIA

Al finalizar uno de mis añorados sueños, hoy recojo el fruto de mi esfuerzo, constancia y dedicación. Dedico mi triunfo alcanzado a:

NUESTRO SEÑOR DIOS TODOPODEROSO Y A LA SANTÍSIMA VIRGEN DEL CARMEN, por darme sabiduría y ayudarme a superar los obstáculos que se presentaron durante la realización de este trabajo y lograr una de mis metas más anheladas.

A mi personas, porque a pesar de todas las dificultades e inconvenientes seguí adelante logrando alcanzar mi sueño.

A mis padres Carlos y Carmen, gracias por todo su apoyo, por brindarme siempre amor, comprensión y el cariño a lo largo de toda mi vida...¡DIOS los bendiga!.

A mis tíos quienes fueron como unos padres, Gregorio Roca (q.e.p.d.), por todo su cariño, apoyo moral y económico, padre ejemplar que siempre nos inculcaba que había que prepararse para ser alguien en la vida. A su esposa Carmen de Roca por sus consejos y por haberme guiado por el buen camino a continuar adelante.

A todos mis hermanos, Alfredo, Lilian, Dayana, Diógenes, Solidania; Herwin, Carlos, Marianna, carolina, José, María, Miguel. Este sueño lo logré para todos ustedes.

En especial a mi hermana Arelis, porque siempre estuvo pendiente de mi en los buenos y malos momentos, por su comprensión y paciencia. Gracias hermanita.

A mis sobrinos los quiero mucho ...que sigan el ejemplo.

A todos mis compañeros y amigos, Arlenys, Nuris, Diorenyis, Milagros, Antonio Arreaza, Briceida, Mildred, Carminia, Mili, Yei, Mi catire bello, Juan; y a todos aquellos que no nombro y que de alguna manera me ayudaron en el transcurso de mi carrera.

Yaneila Sosa, mi compañera de Tesis, a quien agradezco el haber compartido esta hermosa experiencia de trabajar juntas.

A todas aquellas personas que ocupan un lugar en mi corazón, que han estado pendiente de mis logros deseándome siempre lo mejor...

Dalia González

DEDICATORIA

Hoy veo alcanzar una de mis metas más anheladas; por eso con orgullo quiero dedicar mi triunfo:

A DIOS TODOPODEROSO Y A LA SANTÍSIMA “DIVINA PASTORA”, por darme la vida y concederme la fé, la esperanza y el valor; la sabiduría y la fuerza necesaria para superar todas las dificultades que se me presentaron en el desarrollo de mi carrera.

A la memoria de mi padre, José Basilio Sosa, quien con su partida dejó un profundo dolor en mi corazón. Gracias por darme la luz de la vida, fuiste ejemplo de amor, abnegación y paciencia. **SIEMPRE TE AMARÉ.**

A mi madre, Carmen Lucía Guedez de Sosa quien con sus consejos y bendiciones siempre ha confiado en mí, por su apoyo y comprensión en cada etapa de mi vida. Este triunfo también es tuyo. **TE QUIERO MUCHO.**

A mis hermanos; Egilda, Isidro, Alirio (†), Domingo, Jesús, Marelis y muy especial a Zaida, por ser ejemplo de constancia y dedicación. Gracias por apoyarme incondicionalmente en todo momento, y que este logro sea orgullo de ustedes.

A mis sobrinos, Yeseily, Alirio, Zairen, Oswaldo, Anthony, Isaac, Raymar y José Luis, quienes han formado parte de mi vida, espero que esto, que hoy experimento y me llena de tanta satisfacción les sirva de ejemplo y de constante lucha para lograr todo lo que se propongan.

A mis primos, Marbella, Yelitza, Leidy, Marbelis, Freddy y el resto de mi familia por su valiosa presencia y apoyo en cada triunfo alcanzado de mi vida.

A mi gran amor, Valmore, a quien estaré agradecida por brindarme todo su amor, estar siempre a mi lado apoyándome para que este sueño se hiciera realidad, gracias por ser comprensivo, eres un hombre incomparable. TE AMO.

A mis suegros Micaela y Román, por brindarme en todo momento cariño y amor.

A mis amigos Dennys, Pascualina, Mildred, Anelena, Damaris, Alicia, Visleudys, Daisy, Mariela y Laura, por estar siempre conmigo de una manera incondicional en todo momento compartiendo alegrías y tristezas.

A mi compañera de Tesis, Dalia González por su cariño, paciencia y por todo lo compartido. Amiga, hoy nos anotamos un éxito más...

A la profesora Amparo, por su cariño, confianza y respaldo a lo largo de mi carrera. Gracias por su apoyo.

Yaneyla Sosa

AGRADECIMIENTO

A DIOS...

Por ser nuestra fuente inagotable de inspiración, el regocijo de nuestras angustias y hermosos momentos. Tú señor que eres protector y eterno compañero, que nos has regalado los días en que hemos podido mirar con orgullo nuestro esfuerzo.

A LA INSTITUCIÓN...

Por ser nuestra casa de estudio, el cual nos permitió el desarrollo de los conocimientos y su amplitud como formación profesional; y en especial a los profesores que nos prestaron todo el apoyo posible.

A LA EMPRESA SEMDA...

Por permitirnos realizar nuestro trabajo de investigación y brindarnos la mayor información posible para su realización. Al Licenciado Emilio Fernández y a la Sra. Amirtha Cabello, por su aporte como representantes del Área de gerencia Administrativa.

A NUESTROS ASESORES...

Prof. María Maurera, Abog. Juan Carlos Hernández y muy especialmente a nuestro asesor de grado Lcdo. Luís Orsini, por habernos brindado su gran ayuda y valiosos consejos.

Dalia y Yaneyla

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	vii
INDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE CUADROS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento Del Problema	3
1.2 Objetivos De La Investigación	8
1.2.1 Objetivo General.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 Justificación E Importancia.....	9
1.4 Delimitación.....	11
1.5 Definición De Términos Básicos.....	11
1.6 Reseña Histórica De La Empresa	13
1.7 Misión	15
1.8 Visión.....	15
CAPÍTULO II	18
MARCO TEÓRICO	18
2.1 Antecedentes De La Investigación	18
2.2 Bases Teóricas.....	20
2.2.1 Evolución Histórica Del Liderazgo	20
2.2.2 El Líder	20
2.2.3 Definición De Liderazgo.....	21
2.2.4 Importancia Del Liderazgo	25
2.2.5 Tendencias Del Liderazgo	26
2.2.6 Roles De Liderazgo De La Gerencia	27
2.2.7 Teorías Del Liderazgo.....	29
2.2.8 Elementos Para El Liderazgo	32
2.2.9 El Estilo De Liderazgo Como Factor De Eficiencia Gerencial ..	33
2.2.10 Expectativas De Los Trabajadores	37
CAPITULO III	42
MARCO METODOLÓGICO	42
3.1 Tipo Y Nivel De La Investigación.....	42
3.2 Población.....	43
3.3 Muestra	44
3.4 Técnica De Recolección De Datos	44
3.5 Validez.....	45
3.6 Alcance De La Investigación.	45
3.7 Recursos.	46
3.8 Conteo Y Tabulación De Los Datos	46
3.9 Operacionalización De Variables	47

CAPÍTULO IV	49
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	49
4.1 Tipo De Análisis	49
4.2 Forma De Presentación.....	50
4.3 Análisis De Los Resultados.....	50
CAPÍTULO V	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
CAPÍTULO VI	67
MARCO SOLUCION	67
propuesta De Diseño De Un Modelo De Gestión De Liderazgo En El Departamento De Administración De La Empresas Sistemas Eléctricos De Monagas Y Delta Amacuro (Semda)	67
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXO	80

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°1 Distribución Absoluta y Porcentual Referida Al Conocimiento Sobre el Concepto de Liderazgo	51
CUADRO N°2 Distribución Absoluta y Porcentual Referida su Consideración Sobre el Comportamiento del Gerente, en la Ejecución del Proceso Administrativo	52
CUADRO N°3 Distribución Absoluta y Porcentual Referida A Las Habilidades Tecnicas que Presenta el Gerente en su Organización.....	54
CUADRO N°4 Distribución Absoluta y Porcentual Referida a las Habilidades Humanas que Presenta el Gerente en su Organización.....	55
CUADRO N°5 Distribución Absoluta y Porcentual Referida a las Habilidades Conceptuales que Presenta el Gerente en su Organización	57
CUADRO N°6 Distribución Absoluta y Porcentual Referida a Cómo es la Relación Existente Entre el Mando Gerencial y el Resto del Personal.....	58
CUADRO N°7 Distribución Absoluta y Porcentual Referida a Como es el Nivel Comunicacional entre el Gerente y su Personal.....	60
CUADRO N°8 Distribución Absoluta y Porcentual Referida a la Actitud del Gerente de su Departamento	61
CUADRO N°9 Distribución Absoluta y Porcentual Referida al Conocimiento sobre los Objetivos de Semda	62
CUADRO N°10 Distribución Absoluta y Porcentual Referida al Conocimiento Sobre las Metas de Desempeño, es decir los Resultados que se Obtendrán si se Cumplen los Objetivos	63

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS



**MODELO DE GESTIÓN DE LIDERAZGO PARA EL DEPARTAMENTO
DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA SISTEMAS ELECTRICOS
MONAGAS Y DELTA AMACURO (SEMDA). AÑO 2004 - 2005**

Autores: Br. González, Dalia
Br. Sosa, Yaneyla
Tutor: Lcdo. Luis Orsini.
Fecha: Febrero 2005

RESUMEN

La investigación realizada estuvo dirigida a caracterizar la situación generada por la ausencia de liderazgo en el departamento de Administración de la Empresa Sistemas Eléctricos de Monagas y Delta Amacuro (SEMDA), así como en sus áreas funcionales dependientes. Desde esta perspectiva y en una óptica metodológica cuantitativa, se diseñó la investigación como un estudio de campo de modalidad descriptiva, utilizando la observación no participante y la entrevista estructurada como técnica principal de recolección de datos. En atención a la intencionalidad de la muestra; ésta estuvo integrada por los funcionarios que laboran en el Departamento de Administración, más las personas que conforman las distintas unidades adscritas a dicho Departamento. Los resultados obtenidos se analizaron e interpretaron a través del análisis porcentual de los datos. Lo que permitió llegar a conclusiones que en términos generales ratifican la necesidad de fortalecer la gestión administrativa a través de estrategias de liderazgo que permitan rescatar e impulsar el Departamento. Poniendo también al descubierto el gran desconocimiento en materia de liderazgo, así como sus técnicas. Todo lo anterior permitió diseñar un modelo de gestión, contentivo de estrategias de liderazgo que canalicen el problema planteado aspirando a una solución que siendo implementada se concebirá al liderazgo como un elemento importante que tiene como propósito realizar mejoras organizacionales.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son unidades sociales dentro de las cuales se establecen relaciones entre los diferentes elementos que la integran, a su vez éstas deben contar con una serie de recursos que administrados eficazmente conducen al logro de los objetivos trazados.

Dentro de las organizaciones existe la gran necesidad de resolver los problemas básicos que se puedan presentar, a través de un buen proceso de liderazgo. De allí la importancia de contar con líderes altamente capacitados de manera que pueda desarrollar y mejorar el desenvolvimiento de los empleados en sus respectivos cargos.

El liderazgo representa una de las funciones más exigente que pueda ser ejercida dentro de cualquier organización. Puesto que no existen ciertas características únicas que definan la personalidad de los líderes para influir positivamente sobre sus seguidores y lograr que éstos realicen su trabajo eficientemente dentro de las organizaciones.

El hecho de que no exista un prototipo de lo que debe ser un líder, obedece a que existen diferencias individuales entre los miembros de los grupos de subordinados, a los diferentes estilos gerenciales y a las características administrativas que distinguen a cada organización.

Para la empresa Sistemas Eléctricos de Monagas y Delta Amacuro (SEMDA), representa un factor de suma importancia, contar con un personal directivo efectivo, capaz de mantener un rendimiento eficiente a través de la conducción eficaz de su personal, por ello, surge la necesidad de realizar este

trabajo de investigación, que se espera funcione como modelo de gestión de liderazgo para el Departamento de Administración de la mencionada empresa.

Para ello ésta investigación se ha estructurado en seis capítulos, los cuales contienen lo siguiente:

Capítulo I se dió a conocer el planteamiento del problema, los objetivos, el propósito de la investigación, justificación e importancia de la investigación y la delimitación, la definición de términos, así como su reseña histórica.

Capítulo II, mostró el marco teórico donde se describe la información para sustentar la investigación los antecedentes del problema y la investigación, así como los términos básicos para facilitar la comprensión.

Capítulo III se expuso el tipo de investigación a utilizar, reflejando la población y muestra utilizada, así como la técnica de recolección de datos que permitirán exponer cualitativamente el logro de los objetivos planteados.

Capítulo IV, en el se presentó el análisis de los resultados obtenidos en función de los datos recabados, en forma cuantitativa, lo que permitió diseñar el Capítulo V contentivo de un modelo estratégico que permitirá canalizar la problemática planteada, posteriormente se elaboró el Capítulo VI contentivo de las conclusiones logradas y las recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, el mundo interconectado esta influenciado por muchos y variados cambios, donde los incesantes avances tecnológicos han conducido hacia una nueva economía y una realidad socioeconómica de gran incertidumbre, dentro de un ambiente globalizado que le impone todo tipo de exigencias a las organizaciones y a su gente, tanto a nivel nacional como internacional, haciéndose mas complejo su proceso de conducción, especialmente porque esta realidad ha favorecido el clima de competitividad .

Para hacer frente a estos planteamientos y a las necesidades de mejoramiento de las condiciones en las cuales tienen que desenvolverse las organizaciones, cada vez se hace más inevitable fortalecer la gerencia, basándose en la aplicación de técnicas de liderazgo, que permitan dirigir a un equipo a lograr el cumplimiento eficiente de los objetivos y metas organizacionales.

Generalmente al hablar de liderazgo se recuerda a líderes carismáticos que arrasan multitudes. Se considera, que los grupos se forman en torno a los líderes y que, al designar un líder, este dirigirá a un grupo de personas al cumplimiento exitoso de una tarea específica. Sin embargo, el concepto tradicional de las teorías de liderazgo basadas en el puesto, los títulos, la personalidad o los rasgos individuales, son un viejo paradigma.

Los tiempos actuales exigen flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, que se estrellan con el autoritarismo gerencial. Actualmente la apertura democrática y participativa ha permeado todos los estratos sociales y organizacionales de los países que se han permitido experimentar un cambio sobre

todo en el ámbito organizacional. Además, la globalización de mercados y la competencia comercial a favor de reducción de costos, mejor calidad y mayor productividad, parecen estar dejando atrás los estilos burocráticos y egocéntricos de quienes disfrutaban y abusaban del poder en las organizaciones.

En la iniciativa privada, tienden a disminuir las figuras gerenciales basadas en amiguismos, en el compadrazgo y en la adulación. Las nuevas organizaciones demandan resultados para poder sobrevivir. En estas circunstancias, las organizaciones tradicionales preocupadas simplemente por la administración de sus recursos, la ejecución de sus procesos de manera mecánica y las respuestas poco consistentes, han demostrado ser de alcance limitado, de poca efectividad y con tendencia a su desaparición; constituyendo entidades dirigidas bajo enfoques gerenciales convencionales, que están en decadencia, por lo tanto, en la medida que prevalezcan estas orientaciones existirá gran desperdicio en las organizaciones, siendo prudente su fortalecimiento constante para evitar el declive de las mismas.

Hoy día, cada vez, son más las empresas que han tomado conciencia de la necesidad de aplicar estrategias de liderazgo para lograr mejorar y promover su gestión hacia esquemas excelentes, basados en estilos gerenciales modernos y actualizados. Sin embargo en Venezuela no todos los responsables de la conducción de las organizaciones están suficientemente preparados para desarrollar una gestión gerencial y administrativa de alto desempeño; de hecho aun en las instituciones privadas las formas de gerenciar descansan en la imprevisión, más que en la formulación y planificación de los objetivos y la asignación de recursos.

En ellas se refleja permanente improvisación. Sus Departamentos se caracterizan por el intento de responder a los acontecimientos o estímulos exteriores sobre la marcha, con un carácter reactivo e inmedatista, ignorando las

situaciones complejas y medulares, dejando, en algunos casos, al azar el futuro de la organización.

Esta establecido que la empresa privada, se fundamenta en principios, entre los que destaca la participación, la celeridad, la eficacia y la eficiencia entre otros, por lo tanto es obligación de los gerentes de cada Departamento, garantizar el ejercicio de su función, maximizando las capacidades organizacionales referidas a los aspectos tecnológicos, humanos, administrativos, gerenciales a fin de responder satisfactoriamente a las cambiantes y exigentes demandas que se originan desde diferentes grupos sociales logrando incrementar los niveles del desempeño institucional, a través del liderazgo.

En este sentido, la empresa Sistemas Eléctricos de Monagas y Delta Amacuro (SEMDA), Región Monagas es una Empresa de suministro de Energía Eléctrica que cubre las demandas eléctricas de los suscriptores de los Estado Monagas y Delta Amacuro, dispone de un conjunto de leyes, postulados y estrategias para llevar a cabo el suministro de energía eléctrica, a través de una eficiente gestión administrativa que le permita cumplir sus objetivos, sin embargo, los procesos de transformación y los cambios en las estructuras administrativas, requieren que SEMDA, sea conducido con criterios gerenciales orientados al liderazgo, acordes con esta realidad, por cuanto actualmente ha venido presentando problemas que reflejan debilidad institucional, administrativa y poca credibilidad, que dificultan el ejercicio de su competencia y el logro de sus objetivos.

El liderazgo es una competencia fundamental de la organización. Morden (1996, p.25) comenta que el liderazgo significa adquirir cosas hechas a través de la gente. Armstrong (1998, p26) sugiere que el liderazgo sucede cuando hay un objetivo que lograr o una tarea que llevar a cabo y se necesita más de una persona

para hacerla. Todos los directores son por definición líderes en eso que pueden sólo hacer, con el apoyo de su equipo que debe ser inspirado o persuadido para seguirlos. El tino de un líder es adquirir gente para hacer lo que ellos quieren pero obteniendo la voluntad de cooperación no la sumisión.

Atendiendo a las citas referidas los líderes están interesados en dirección, visión, metas, objetivos, intención, propósito y efectividad en pro de la organización, realidad distinta evidenciada en el objeto de estudio, donde, producto de observaciones previas por parte de las investigadoras, se puede mencionar que en el Departamento de Administración de SEMDA, existen dificultades entre las cuales cabe destacar:

- Se carece de direccionalidad, por la debilidad en la definición de lineamientos políticas y planes de gestión administrativa para abordar la problemática de cortes y suspensiones, traducidas en cobros a morosos de Monagas, prevalece la cultura de la improvisación y la urgencia, sin tener objetivos definidos y precisos.
- Incumplimiento de planes de gestión anual, reflejado en la inadecuada elaboración de los planes operativos. Estos son formulados de manera teórica, alejados de la realidad situacional, lo cual dificulta su ejecución.
- Practicas gerenciales tradicionales y rutinarias que reflejan la repetición de tareas y responsabilidades, con especial atención en la cantidad y no en la calidad de los resultados.
- Cultura individualista o de parcelas, evidenciándose la departamentización, dejando a un lado el trabajo en equipo y de participación, caracterizado por la ausencia de liderazgo proactivo en el gerente administrativo.
- Desarticulación y falta de integración entre las unidades operativas, cada programa marcha de manera “independiente” sin compartir esfuerzos,

debilitando el funcionamiento coherente y articulado para lograr objetivos comunes.

- Escasa motivación del personal para el cumplimiento de las responsabilidades y el logro de los objetivos del departamento.
- Falta de visión estratégica a mediano y largo plazo debido al poco interés en la identificación y solución de los problemas fundamentales, (fallas en el servicio, corte programados, jornadas de cobro) el servicio se dispersa en aspectos puntuales, poco relevantes, por lo tanto el balance de gestión no es favorable (gerencia por emergencia).
- Respuestas poco oportunas que no responden a las necesidades de los usuarios, además son lentas, y sustentadas en procesos que no se ajustan a la simplificación de procedimientos administrativos.

Ante esta problemática, se puede apreciar que los miembros del Departamento de Administración de SEMDA, están enfocados a reaccionar y actuar ante situaciones y necesidades inmediatas, sin la debida planificación de acciones, aislándose de lo verdaderamente necesario y tratando afanosamente de encontrar los recursos necesarios y el tiempo para concentrar los esfuerzos en lo importante.

De acuerdo con este análisis, se puede expresar que la forma de desarrollar las funciones gerenciales administrativas, están enmarcadas en prácticas rutinarias, con síntomas de ineficiencia que impiden prestar un servicio público a la comunidad monaguense con elevados niveles de eficiencia y efectividad.

El propósito de esta investigación es fortalecer la gestión administrativa a través de estrategias de liderazgo, para rescatar e impulsar el Departamento, de tal forma que proyecte su imagen y represente una Unidad eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades administrativas, así mismo

promover la introducción de estrategias y formas de liderazgo que impriman motivación en los empleados del Departamento mencionado y los ajustes necesarios para mejorar su funcionamiento y propiciar el cambio. En este sentido el presente trabajo de investigación consistirá en elaborar un modelo de gestión de liderazgo para mejorar la eficiencia del Departamento de Administración de SEMDA.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión de liderazgo para mejorar la eficiencia del Departamento de Administración de la Empresa Sistemas Eléctricos de Monagas y Delta Amacuro (SEMDA).

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Clasificar los distintos estilos de liderazgo que permitirán establecer un modelo de gestión para el Departamento de Administración.
- ✓ Constatar la ausencia de una gestión de liderazgo eficaz en el Departamento de Administración.
- ✓ Analizar la relación existente entre el mando gerencial y el resto del personal.
- ✓ Inferir sobre las expectativas de la audiencia objeto de estudio (trabajadores) en cuanto a los aspectos a considerar para mejorar la gestión de liderazgo.
- ✓ Diseñar el modelo de gestión de liderazgo para el Departamento de administración de la Empresa SEMDA.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

En el Departamento de Administración de la Empresa SEMDA, existe una grave preocupación, ya que se ha observado que no existe colaboración entre los miembros de esa área, cada uno de los trabajadores que lo constituyen buscan nada más lograr sus metas individuales, y no les interesa saber sobre los problemas que puede estar afrontando alguno de sus compañeros en el ámbito profesional, entonces, ni siquiera le interesa conocerlos mucho menos tendrá intenciones de ayudarlo, de colaborar con él en la búsqueda de una solución a su problema, en pro de la organización o de aquel camino que permita alcanzar las metas del grupo.

Es importante destacar en este contexto, la aplicación de una alternativa de solución a este problema, dicha alternativa es el Modelo de Gestión de Liderazgo que se propone y que permitirá la solución de una serie de problemas en el Departamento mencionado anteriormente, este modelo les ayudara específicamente a la gerencia, que posee autoridad limitada o nula, es decir, que no tienen el don de mando, este modelo le permitirá trabajar a los empleados en grupos dirigidos por el gerente, lo que permitirá lograr buenos resultados, aumentando los niveles de colaboración.

Además permitirá, que el trabajo se transforme de tal manera que sea eficaz y eficiente, permitiendo el logro de los objetivos operativos. Otra razón por la que vale la pena ejecutar este trabajo, es porque así como la globalización esta exigiendo a que las empresas se unan en alianzas estratégicas, así también los empleados deben unirse, trabajar como un solo cuerpo, porque el propósito que se persigue es el mismo, sería un error pensar en trabajar individualmente, por lo tanto es necesario liderar lateralmente.

Al realizar la implementación sobre el liderazgo, la empresa se verá beneficiada, porque su personal se encontrará motivado, siempre, buscarán alcanzar más y más sus metas, brindando el éxito empresarial a la empresa, estas personas cambiarán su comportamiento apático, renuente, con el que han venido laborando, tendrán una visión clara de lo que buscan, su misión dentro de la empresa estará bien definida, así cuando el líder sugiera una forma de hacer las cosas, sus compañeros no reaccionaran negativamente.

La solución de este problema es importante, porque representa un beneficio para la entidad, se mejoraran los canales de comunicación, los clientes tendrán una seguridad al trabajar con la empresa, porque visualizaran que su fuerza de trabajo esta motivada, que existe compañerismo y colaboración entre ellos, que si les interesa alcanzar los objetivos de la empresa.

Pero la importancia de la ejecución de este modelo de Liderazgo, se visualizará de forma específica, en el ámbito económico, porque en la medida en que la gran empresa que se dedica a la comercialización del servicio eléctrico, alcance sus propósitos y objetivos, beneficiará también a la economía del país, porque generará fuentes de trabajo, ya que se verá en la necesidad de ampliarla cada vez, permitiendo la participación de la población en los beneficios que esta empresa tendrá.

Este problema, es el fundamento para realizar la investigación sobre el liderazgo, porque esta afectando el logro de los objetivos de una las áreas funcionales, dicha área es fundamental para toda empresa, es la fuente generadora de ingresos, es la bomba que inyecta el resto de operaciones de la empresa, es el mecanismo sobre el que gira el resto de niveles dentro de la entidad, y si esta flaquea, no se logra lo planificado, y se puede encontrar con la difícil situación en la que no tendrá suficiente liquidez para afrontar sus obligaciones, tomando una ultima decisión que puede ser nefasta la cual consiste en cerrar la empresa, es por

ello que se presenta este modelo, para que sirva de base en la ejecución de las actividades del Departamento de Administración, y que no permita llegar a una decisión que sea difícil de tomar, pero necesaria.

Los aportes y bondades del modelo basado en el liderazgo, que arrojará esta investigación serán muchos, los cuales tendrán como finalidad principal, resolver todos aquellos problemas que impidan en alguna medida que la colaboración sea poca o que muchas veces no exista, que las actividades se desarrollen en su totalidad, que lo planificado se cumpla, que se eviten las desviaciones en el desarrollo de la empresa, cuando existe un grupo de personas trabajando por un mismo fin los resultados serán cada día mejor.

1.4 DELIMITACIÓN

Esta investigación se circunscribe el Departamento de Administración de la Empresa Sistemas Eléctricos de Monagas (SEMDA), en el período comprendido entre Noviembre 2004 y Febrero 2005.

1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Gestión: Asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos (mcano@escarsa.net. 2004)

Liderazgo: Influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana (R. Tannenbaum, 2003, p.151)

Modelo: representación simplificada de alguna parte de la realidad (Chiavenato I, 2003, p.711)

Estrategia: Acción propuesta para asegurar el logro de los objetivos considerados y aprovechando las oportunidades que brindan o las debilidades que ofrece la contraparte. (Prieto, 1999. p. 121).

Equipo de trabajo: Se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea. Equipo de trabajo. (Artículo en línea). Disponible: www.Google.com <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulo137/equipo.htm>. (Consulta 9 de junio del 2004).

Grupos: Es un conjunto de personas que no consideran las tareas para la que han formado el conjunto. Grupos (Artículo en línea). Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulo137/equipo.htm>. (Consulta 19 de Noviembre del 2004).

Optimización: Es el proceso mediante el cual obtenemos la mejor solución en algún sentido a un determinado problema. Optimización. (Artículo en línea). Disponible: www.optimización.info. (Consulta 19 de Noviembre del 2004)

Recurso humano: Se refiere a las personas que componen una organización, y pone en práctica las estrategias e innovaciones que ayuden alcanzar las metas organizacionales. (Werther, 2000, p. 6).

1.6 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La historia de la electrificación en Venezuela se inicia, en el año 1888 cuando se instaló en Maracaibo el primer sistema regular de alumbrado público. Un año después, Valencia pasa a ser la segunda ciudad del país en disfrutar éste tipo de servicio. El Servicio Eléctrico de Venezuela para el año 1.946 era deficiente, por la poca capacidad con que contaban las empresas eléctricas, debido a que ellas no cumplían con los procedimientos adecuados, en base a los avances tecnológicos, el nivel progresivo de la población y el incremento industrial. Por este servicio no estar en capacidad de producir la suficiente energía para satisfacer la demanda cada vez más creciente de la población venezolana, el Estado se ve en la necesidad de crear la Corporación Venezolana de Fomento, (C.V.F) como instituto autónomo adscrito al Ministerio de Fomento, el cual se encargaría de proporcionar inversiones en las instalaciones eléctricas del país.

El 27 de Octubre de 1958 se crea la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE) con un capital de un millón de bolívares (Bs.1.000.000,00), con el objetivo de proporcionar un servicio eléctrico a escala nacional, su fundador Luís Eduardo Galavís tenía como propósito fundamental lograr un organismo centralizado en cuanto a dirección y operación de todas las empresas eléctricas establecidas en el país. Con procedimientos que conllevaran al progreso de la industria eléctrica venezolana.

A partir del año 1967 los propósitos y metas de electrificación sufren una gran transformación en cuanto a su administración y alcance. El estado Venezolano decide descentralizar esta compañía en trece (13) regiones político-administrativas cada una de ellas divididas en zonas, con estructuras organizativas propias. Todo esto con el fin de crear las perspectivas generales para lograr mejorar el servicio eléctrico y un enlace que permitiera a la empresa incrementar los recursos técnicos necesarios para el control, supervisión, planificación y producción.

Durante sus primeros 30 años CADAFE, obtuvo logros importantes y desarrolló una estructura eléctrica en generación, transmisión y generación que permitió, alcanzar un alto grado de electrificación del territorio nacional. Sin embargo la necesidad de aumentar significativamente la productividad, agilizar la toma de decisiones, acercarse al suscriptor y mantener su perfil de empresa líder en el sector eléctrico para beneficio del desarrollo de la provincia venezolana, llevó a la compañía a replantear su estructura organizacional, por lo que a comienzos de la década de los noventa, inició una reorganización, descentralización y regionalización con la finalidad de adecuarse a las nuevas realidades nacionales para lograr mayor eficiencia operativa y la prestación de un óptimo servicio. De este proceso surgieron las siguientes empresas regionales de distribución y comercialización.

CADELA: (Compañía Anónima de Electrificación de los Andes).
Constituida por los Estado Mérida, Barinas, Trujillo y Táchira.

ELECENTRO: (Compañía Anónima de Electrificación del Centro).
Constituida por los estados Miranda, Apure, Amazonas, Aragua y Guárico.

ELEOCCIDENTE: (Compañía Anónima de Electricidad de Occidente)
Constituidad por los Estado Falcón, Lara, Portuguesa, Carabobo, Cojedes y Yaracuy)

ELEORIENTE: (Compañía Anónima de Electricidad de Oriente)
Constituida por los Estados Anzoátegui, Sucre, Bolívar, Nueva Esparta, Monagas y Delta Amacuro

La Compañía Anónima Sistema Eléctrico de Monagas y Delta Amacuro (**SEMDA**) fue creada el 24 de Septiembre de 1998 como consecuencia de la capitalización de los activos de **C.A.D.A.F.E.** y **Eleoriente** perteneciente al sistema de distribución en esos estados e inicia sus operaciones el 1^{ero} de Octubre del mismo año con la finalidad de distribuir energía eléctrica en los Estado Monagas y Delta Amacuro. El servicio de distribución de los Estados Monagas y

Delta Amacuro cubre un área aproximada de 19.274 Km., mediante dos (02) líneas a 230 KV y 115 KV de la subestación el Tigre I y Tigre II, está interconectado al sistema eléctrico a través de la subestación el Indio y la subestación Maturín.

1.7 MISIÓN

Proveer a la comunidad un servicio de suministro de energía eléctrica confiable, orientado hacia la excelencia, que impulse el desarrollo integral de la región ofreciendo óptima atención, con personal altamente capacitado y motivado para alcanzar una rentabilidad apropiada, mejorando continuamente los procesos administrativos y técnicos. Generar el mayor rendimiento económico a sus accionistas en la distribución y comercialización de la energía eléctrica para su área de influencia, bajo criterio de mejoramiento continuo de los procesos y de la calidad del servicio, productividad y excelencia con un compromiso ético hacia las personas con las cuales se relaciona.

1.8 VISIÓN

Hacer de SEMDA una empresa modelo de eficiencia en la distribución y comercialización de energía eléctrica, reconocida por su capacidad técnica y la excelencia de su gente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

González (et-al, 2002), elaboraron un Trabajo de Grado en la Universidad de Oriente, titulado “Análisis del liderazgo transformador como herramienta para el desarrollo de las empresas en tiempo de crisis en el Municipio Maturín”.lo autores expresan que:

“El liderazgo representa una de las funciones más exigentes que pueda ser ejercida dentro de cualquier organización, puesto que no existen ciertas características únicas que definan la personalidad de los líderes para influir positivamente sobre sus seguidores y lograr que éstos realicen su trabajo eficientemente dentro de las organizaciones” (ut-supra,p.3)

Argumentan expresando que por la falta de liderazgo la sociedad venezolana se ha sumergido en una crisis económica, política y social, del cual las empresas de Maturín del Estado Monagas no escapan. Comentan que muchas de ellas se han visto en la necesidad de cerrar sus puertas por no estar preparadas para soportar una situación no esperada, de allí que las organizaciones a estar constituidas por personas que ameritan de la satisfacción de las necesidades para mantener un equilibrio, buscan seguir a quienes consideran un medio para satisfacer metas personales, como lo es la aplicación de un buen liderazgo transmitido a través de un líder.

López, Y y Ortega, S (2001) elaboraron un informe final en la Universidad de Oriente, Monagas, titulado “Análisis del liderazgo y la evaluación del desempeño de los trabajadores del área administrativa del Hotel Stauffer de Maturín, Estado Monagas”. Las autoras pretenden dar a conocer a través de esta

investigaron los cambios que ha tenido el liderazgo y el beneficio de éste para la organización Stauffer. Por tanto concluyen que, el liderazgo ejercido en la empresa se presenta con muchas dificultades, debido a que los trabajadores sienten que las tareas son impuestas con rigidez y de una forma autocrática sin otorgar participación a los mismos. El líder se preocupa más por los resultados de los trabajos sin importarles las condiciones que tenga el personal o las técnicas que se apliquen para lograrlos. Igualmente se preocupa sólo por aspectos como responsabilidad, disciplina, respeto y precisa detalladamente cómo desea que se realicen sus órdenes. Como consecuencia el poder de decidir cómo, cuando y donde deben hacerse las cosas está centralizado en el líder, influyendo negativamente en la iniciativa y dinamismo de los trabajadores en el desarrollo de las actividades.

Monteverde, I (2000), elaboró un estudio titulado “Análisis del estilo de liderazgo presente en el área administrativa de la U.D.O. Núcleo Monagas, con sede en Juanico, 1998. La autora aborda el tema con el objetivo de analizar el estilo de liderazgo asumido por los supervisores del área administrativa de la Universidad de Oriente, en el Núcleo de Monagas, específicamente los que laboran en las instalaciones de la Universidad que se encuentra ubicada en la Urbanización Juanico e la ciudad de Maturín. Para tal fin se analizaron las opiniones emitidas por lo propios supervisores, en relación a la forma como perciben su estilo de conducción y al mismo tiempo se consideró la opinión con respecto al mismo tema del personal por ellos supervisado, con el propósito de contrastar la percepción de los supervisados con la posición que asumen los jefes o supervisores. Concluye que el estilo de liderazgo de los supervisores y sus relaciones con el personal, predominantemente es el participativo.

Todos estos antecedentes resultaron valiosos para conocer los tipos de liderazgo y definir el estilo más idóneo como herramienta para administrar una empresa.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Evolución Histórica del Liderazgo

Durante la gran depresión, el pueblo Norteamericano necesitaba que alguien le hiciera recordar su confianza y le proporcionara un método para combatir la crisis económica a la que se enfrentaban. Franklin Roosevelt, se convirtió en su líder para cumplir estas tareas. En la segunda guerra mundial el pueblo británico sufría pérdidas y no parecía tener mucho éxito al combatir sus penalidades, Winston Churchill apareció en escena y los guió hacia la victoria. Del mismo modo, los líderes actuales, han tomado sus lugares para dirigir los valores e ideas hacia el logro de metas comunes.

Quienes laboran en organizaciones empresariales también tienen necesidad de líderes, individuos fundamentales para guiar los esfuerzos de los grupos de trabajadores hacia el propósito de las mismas. Puede ser que los objetivos no sean tan difíciles de alcanzar como los nombrados anteriormente y que las acciones de los líderes no sean tan dramáticas, pero el desempeño eficaz de la función del líder es fundamental para la sobrevivencia de la empresa. Hay que proveer bienes y servicios, unir los productos y la necesidad de los clientes, coordinar e integrar los esfuerzos de los trabajadores.

2.2.2 EL LÍDER

En todo grupo humano siempre ha existido los líderes, esto se da en toda situación donde se interrelacionan los seres humanos. El líder siempre está en

contacto cercano, lo cual produce en el grupo la interacción de una serie de pautas de conductas de aptitudes, expectativas y roles.

El liderazgo no es unidireccional, sino que exige interacción constante en el grupo, por lo que debe de buscar los medios de cómo lograr que los demás participen de su conducción, y con el objeto de tener un panorama conceptual exponemos lo siguiente:

No es difícil reconocer en un grupo las personas con actitud de líder, en otras palabras líder es: "es aquel que organiza, que empuja, que propone, que habla, que dice lo que hay que hacer, como y cuando. Líder es aquel que sobresale en un grupo, el que se hace notar más".

Cuando esa persona empieza a organizar alrededor de una idea, de un proyecto, de un conflicto social, ya toma el rol de líder en un campo específico. El líder campesino, estudiantil, juvenil, etc. El líder tiene sus seguidores, gente que lo reconoce como tal y hacen lo que el sugiere, propone o impone.

Los líderes verdaderos muestran a los colaboradores la forma de avanzar, tienen la capacidad emocional de vencer la duda y poseen la energía cuando otros están cansados, y son optimistas en las más duras circunstancias.

2.2.3 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto" Se logra entender que el liderazgo gerencial como: "el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes".(p.25)

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasarán a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte

de las organizaciones están sobre administradas y sub-lidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Existe otro concepto que afirma que el liderazgo es el proceso de persuasión o el ejemplo por el que un individuo o equipo de liderazgo induce al grupo a perseguir objetivos sostenidos por el líder o compartidos por sus seguidores. En otras palabras, líder es: "aquella persona que tiene la capacidad de influir sobre los demás para encauzar sus esfuerzos".

Ahora bien, pocos términos del Comportamiento Organizacional inspiran menos acuerdo que la definición de liderazgo. Aunque casi todas las personas parecen estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor del hecho de que el liderazgo debe ser coercitivo (en oposición al uso de autoridad, recompensas y castigos para ejercer una influencia sobre los seguidores) Y si es o no diferente de la administración.

Este último punto ha sido tema de debate especialmente candente en los últimos años debate en que la mayoría de los expertos argumentan que el liderazgo y la administración son diferentes. Por ejemplo, Abraham Zaleznik de la Harvard Business School dice que los líderes y los administradores son clase muy diferentes de personas. Difieren en su motivación, historia personal y la forma en como piensan y actúan. Zaleznik dice que los administradores tienen a adoptar actitudes impersonales *por no decir pasivas* hacia las metas mientras que los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia ellas.

Los administradores tienen a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica alguna combinación de personas e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones. Los líderes trabajan desde posiciones desde alto riesgo – con frecuencia están dispuestos por su propio temperamento a buscar el riesgo y el peligro, específicamente cuando aparece la oportunidad que las recompensas son grandes. Los administradores prefieren trabajar con la gente evitan una actividad solitaria porque los llena de ansiedad. Se relacionan con la gente de acuerdo con la relación que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones. Los líderes que se preocupan más bien de las ideas se relacionan con la gente de manera más intuitiva y solidaria.

John Kotter, colega de Zaleznick en Harvard también señala que el liderazgo es diferente de la administración, pero por distintas razones. El propone que la administración trata de manejo de la complejidad. Una buena administración trae orden y consistencia al formar planes formales y diseñar estructuras organizacionales rígidas y controlar los resultados en comparación con lo planeado. En contraste, el liderazgo trata del manejo del cambio.

Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro, entonces alinean a la gente al comunicarse esa visión y a inspirarlas a vencer los obstáculos. Kotter observa que tanto un fuerte liderazgo como una enérgica administración son necesarias para una eficacia organizacional óptima. Pero también cree que la mayoría de las organizaciones están sub lideradas y sobre administradas. Señala que necesitamos concentrarnos en el desarrollo del liderazgo en las organizaciones, porque las personas que hoy están a cargo se hayan demasiado ocupadas en mantener las cosas a tiempo y dentro del presupuesto y hacer lo que se hacia ayer, solo que llevándolo a cabo 5% mejor.

Así que, ¿Dónde estamos? Se utilizará una visión amplia del liderazgo que pueda abarcar todos los enfoques actuales sobre el tema. De manera que se define el liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas.

El origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización. Puesto que el cargo del administrador confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada. Una persona puede asumir el papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización. Pero no todos los líderes son administradores; ni tampoco, es preciso decirlo, no todos los administradores son líderes. El que una organización de a sus administradores ciertos derechos formales no proporciona la seguridad de que puedan dirigir con eficacia. Se encuentra que el liderazgo no autorizado – esto es, la habilidad para influir que surge fuera de la estructura formal de la organización – Están importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo.

2.2.4 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

La importancia del liderazgo es amplia, por lo que a continuación se presenta en forma de resumen:

- Es importante por ser un medio que permita la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.2.5 TENDENCIAS DEL LIDERAZGO

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Estas son:

a) Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

b) Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

c) Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

d) Edad del liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolencia.

e) Edad del liderazgo de la información.

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

f) Liderazgo en la "Nueva Edad".

Las características del liderazgo que se describirá, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no se puede predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Se puede hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

2.2.6 ROLES DE LIDERAZGO DE LA GERENCIA

Un personal siempre espera de sus gerentes algún rol de respuestas cuando las dos partes interactúan. Por su parte, los gerentes siempre desempeñan un rol en sus relaciones con el recurso humano, así se tiene:

a) Ejecutante Superior

La dimensión profesional, de competencia de super desempeño del liderazgo se conoce como "Ejecutante Superior" de modo ideal, como el supervisor es un

vendedor conocedor y sabe mucho sobre ventas, los vendedores respetan sus ordenes y consejos; cuando sugiere que deben hacer los vendedores, cooperan totalmente porque saben que están recibiendo instrucciones de un profesional.

b) Líder Inspirador

En el rol de líder inspirador, el gerente de ventas es el catalizador emocional para sus subalternos, la chispa de arranque que pone en funcionamiento las actividades. Este rol permite que los seguidores se sientan comprometidos emocionalmente con la persona y la compañía.

a. Innovador

En el rol innovador un líder es una fuente de ideas para solucionar problemas de sus seguidores, como ganar una cuenta grande, como cubrir el territorio de manera más efectiva, como reducir gastos, como hacer mejor uso de los materiales promocionales. Cuando es necesario los representantes buscan que sus supervisores realicen este rol. Los gerentes de ventas deben responder o al menos, ayudar a los vendedores a descubrir sus propias respuestas.

b. Guardián Del Estatus Quo

El gerente de ventas es el vocero y el representante de la compañía. El gerente es, además, fuente de información acerca de la historia de la compañía, su política, los procedimientos y la manera de actuar. Cuando es necesario, el gerente explica y refuerza reglas y procedimientos.

c. Imagen Paterna

En este rol el gerente de ventas es la representación de lo que debe ser un padre: Una persona cariñosa, amorosa, respetuosa y justa que actúa como arbitro, juez y elemento disciplinario. En este rol, el gerente constituye el mundo firme para sus seguidores, así pueden aprender acerca del mismo: Cuáles son las reglas, cómo se alcanza el éxito y qué se convierte en fracaso.

El rol del gerente con imagen paterna, sirve como alguien que da aportación y refuerza el área emocional de los vendedores, los conforta en alguna medida, siempre esta dando comprensión y cariño, dando afecto al personal de ventas.

2.2.7 TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Existen diversas teorías que tratan de explicar el origen del liderazgo, las cuales se presentan según la circunstancias, para tener un comienzo de este estudio a continuación se presenta algunas de éstas:

a) Teoría De Los Rasgos

Cuando Margaret Thatcher era primera ministra de Gran Bretaña se le señalaba regularmente a causa de su liderazgo. Se le describía como una persona que tenía confianza en si misma, con una voluntad de hierro con determinación y decisión. Esos términos son rasgos de personalidad y ya fuera o no de los partidarios o críticos de la Thatcher lo reconocieran en su momento cuando la describían en tales términos se estaba apoyando en la teoría de los rasgos.

Los medios de comunicación no están solos. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que puedan describir a los líderes y diferenciarlos de los no líderes se remonta a los años 30 y a las investigaciones efectuadas por los psicólogos.

Los esfuerzos de investigación por aislar los rasgos del liderazgo condujeron a varios callejones sin salida. Por ejemplo, un examen de 20 estudios diferentes identifico casi 80 rasgos de liderazgo, pero solo 5 de esos rasgos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones. Si la búsqueda tenía la intención de identificar un conjunto de rasgos que diferenciaran siempre a los líderes de sus seguidores, y a los líderes eficaces de los ineficaces, la búsqueda fracasó. Tal vez fue demasiado optimista creer que había rasgos consistentes y singulares que se aplicaran de manera universal a todos los lideres eficaces, independientemente de quien estuviera a cargo de la Louisiana State Penitentiary en Angola, el Coro del Tabernáculo Mormón, La General Electric, Ted's Malibu Surf Shp, el equipo nacional de futbol soccer de Brasil u Oxford University.

Sin embargo, si la búsqueda tenía la intención de identificar rasgos que estuvieran asociados consistentemente con el liderazgo, dichos resultados se pueden interpretar desde una mejor perspectiva. Por ejemplo, seis rasgos en los que los lideres tienden a diferenciarse de los no lideres son la ambición y energía, el deseo de dirigir, la honradez, e integridad, confianza en si mismos, inteligencia

y conocimientos adecuados para sus puestos. Más aún, la investigación reciente proporcionó gran evidencia de que es mucho más probable que las personas dueñas de un gran autocontrol, es decir, son muy flexibles para ajustar su comportamiento a diferentes situaciones surjan como líderes en grupos que los que tienen poco autocontrol. De manera global, los resultados acumulativos de más de medio siglo de búsqueda conducen a la conclusión de que algunos rasgos incrementan las probabilidades de tener éxito como líder, pero ninguno de los rasgos garantiza el éxito.

¿Por qué no ha tenido más éxito el enfoque de los rasgos para explicar el liderazgo? Se puede sugerir por lo menos cuatro razones. Ignorar la necesidad de seguidores generalmente no aclara la importancia relativa de los diversos rasgos, no separa la causa del efecto (por ejemplo, ¿Tienen los líderes confianza en sí mismos, o el éxito como líder es lo que les permite establecer la confianza en sí mismos?) y pasa por alto los factores situacionales. Estas limitaciones han llevado a los investigadores a buscar en otras direcciones. Aunque ha resurgido cierto interés en los rasgos durante el decenio pasado los años 40 comenzó un movimiento importante que se aleja de las teorías de los rasgos. La investigación sobre el liderazgo desde fines de los años 40 hasta mediados de los 60 insistió en los estilos de comportamiento preferidos que mostraban los líderes.

b) Teorías Del Comportamiento

La incapacidad para encontrar "oro" en las minas de los rasgos llevó a los investigadores a observar el comportamiento que mostraban los líderes específicos. Se preguntaron se había algo peculiar en la forma como se comportaban los líderes eficaces. Existen 4 teorías de comportamiento diferentes a fin de contestar esas preguntas. Sin embargo, se considerara primero las implicaciones prácticas del enfoque de comportamiento.

Si tuviera éxito el enfoque conductivista sobre el liderazgo tendría implicaciones muy diferentes a las del enfoque de los rasgos. Si el enfoque de los rasgos hubiera tenido éxito, hubiera proporcionado una base para seleccionar la persona correcta que tomara puestos formales en grupos y cruciales del liderazgo, se podría capacitar a las personas para que fueran líderes. La diferencia entre las teorías de los rasgos y la de comportamiento, en función de sus aplicaciones, está en sus hipótesis subyacentes. Si fueran válidas las teorías de los rasgos, entonces se nace básicamente con el liderazgo: lo tiene uno o no lo tiene.

En cambio, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces se podría enseñar el liderazgo y estaríamos en posibilidad de diseñar programas que implantaran estos patrones conductuales en individuos que desearan ser líderes eficaces. Con toda seguridad, ésta era una avenida más emocionante, porque significaba que se podría incrementar la oferta de líderes. Si funcionaba la capacitación, se podría tener una oferta infinita de líderes eficaces. De acuerdo al autor, así presenta una clasificación para agrupar los diferentes tipos de liderazgos existentes, a continuación se presenta el más generalizado:

2.2.8 ELEMENTOS PARA EL LIDERAZGO

Según Chiavenato (200), es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales. En cuanto a la habilidad técnica nos referimos a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas.

El otro elemento es su habilidad humana a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos. El tercer elemento corresponde a la habilidad conceptual, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización.

2.2.9 EL ESTILO DE LIDERAZGO COMO FACTOR DE EFICIENCIA GERENCIAL

El liderazgo de los gerentes constituye factor clave para alcanzar éxito en la gestión empresarial, pues el gerente establece constantemente interacción entre los miembros de la organización, influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el grupo de trabajo; gerenciar y liderizar son acciones que deben combinarse para el logro de una gestión eficiente.

Según Cabanelas (1.997) “...el liderazgo se centra en la influencia que se ejerce sobre las personas para que estas alcancen los objetivos perseguidos dentro de un plazo de gestión.” (p.420) el enfoque del autor evidencia que el liderazgo es un proceso intencional y propio que sirve para influir en las personas y provocar cambios a objeto de lograr que las cosas se realicen, en este sentido según el estilo de liderazgo que asuma el gerente hace posible el éxito o no de la organización, pues él puede hacer uso eficaz y responsable del poder, tiene capacidad para inspirar a los demás y cambiar la actitud de los trabajadores mejorando el desempeño, la productividad y por ende la eficiencia en la organización.

En la ejecución del proceso administrativo se han identificado distintos estilos gerenciales que van desde el estilo caracterizado por una estructura rígida hasta el permisivo con postura liberal. Al respecto Koontz y Weihrich (1998), distingue tres tipos de liderazgo:

Líder autocrático: impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad para retener u otorgar castigos.

Líder democrático (participativo) consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación.

Líder liberal o de rienda suelta: hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones (p.537)

Del planteamiento del autor se desprende que los estilos autocrático y liberal, son extremos, sin embargo, en organizaciones normatizadas basadas en el control, suele ser coherente aplicar el estilo autoritario, mientras que en condiciones de complejidad y organizaciones profesionales puede ser acertado el planteamiento liberal, aunque observando posiciones extremas, el estilo participativo (democrático) resulta efectivo, la participación y consulta al grupo de trabajo vincula y motiva al trabajador incrementando su nivel de compromiso con la organización.

Al respecto Chiavenato (1999) señala:

En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión y sugiere realizar determinadas tareas: utiliza el liderazgo autoritario, el democrático y el liberal.... (p. 110).

Según lo indicado anteriormente, el gerente debe asumir un buen liderazgo para llevar a cabo la responsabilidad de gerenciar una organización, es necesario examinar la situación, tomar en cuenta las habilidades y capacidades de las personas con las cuales trabaja y decidir que criterios aplicar según el grupo de trabajo, es decir; tomar la actitud más adecuada, autoritario, democrático o combinación de ambos, hasta alcanzar el estilo que favorezca la ejecución de sus estrategias y por consiguiente el logro de lo objetivos institucionales.

Se puede concluir que el estilo para dirigir depende de las habilidades gerenciales, de la experiencia y personalidad del gerente, de la confianza y comunicación hacia los subordinados y del compromiso y conocimiento del grupo de trabajo. En este sentido es importante destacar que el gerente debe asumir su liderazgo para lograr una interacción dinámica entre sus objetivos y los objetivos y necesidades de sus seguidores, además debe cumplir la función de facilitar la selección de las metas de la organización.

La búsqueda del mejor estilo de liderazgo nunca ha logrado un enfoque eficaz para todas las situaciones, lo que ha producido ha sido una evolución de teorías de liderazgo que sugiere que la eficiencia y eficacia del liderazgo depende de lo bien que se ajusten la personalidad, tareas, poder, actitudes y percepciones.

Los gerentes deben estar conscientes de las fuerzas que enfrentan y deben ser capaces de modificar o adecuar sus estilos para enfrentar cambios en el entorno laboral, de tal manera que el gerente exitoso puede ser caracterizado como un líder que recurre al análisis de situaciones para estudiar con exactitud las fuerzas y la realidad que lo rodea en un momento determinado y luego debe ser capaz de demostrar la situación y actuar conforme a la evaluación de ésta. (Cabanelas 1.997 p. 429)

De acuerdo con la revisión bibliográfica, en este modelo situacional se distinguen cuatro estilos de liderazgo que se obtienen de la combinación entre el comportamiento orientado a las relaciones entre las personas y la atención a las tareas (competencia), haciendo énfasis en el nivel de conocimiento de los seguidores (entendido como la capacidad y disposición del individuo para asumir su responsabilidad)

- *Estilo 1 (Dirigir, decir)* implica una alta conducta a la tarea y baja conducta de relación. Es el estilo más efectivo que debe asumir el gerente cuando el grupo es de baja madurez, el empleado no tiene capacidad para

asumir una responsabilidad, necesita claridad, instrucciones específicas y supervisión para desarrollar a plenitud la tarea que le ha sido encomendada.

- *Estilo 2 (Persuadir, convencer)* envuelve una alta orientación a la tarea y una alta conducta de relación. Es el estilo efectivo que aplica con equipos de madurez baja o moderada, la gente no es capaz, pero tiene deseos de tomar responsabilidad. El gerente actúa para persuadir al trabajador y debe estar preparado para darle al empleado lo que él requiere.
- *Estilo 3 (Apoyar, participar)* involucra una baja conducta de tarea y una alta conducta de relación, es efectivo con gente de madurez moderada a alta; el trabajador posee habilidad para realizar la actividad asignada. Puede tener poca confianza en sí mismo, baja motivación, el gerente necesita abrir la comunicación, comprender la situación y apoyar al trabajador para conducirlo a un mejor desempeño.
- *Estilo 4 (Delegar)* la conducta del líder es débilmente orientada a las tareas y a la relación, es el estilo ideal con la gente de alta madurez. Este tipo de personas tienen excelentes habilidades y motivación para asumir responsabilidad y requieren poco apoyo y dirección. En este estilo el gerente debe delegar el mayor número de responsabilidades en el trabajador pues reúne el grado suficiente con la organización lo cual garantiza el mejor de los resultados.

Para complementar lo planteado, cabe destacar que no existe un modelo único de estilo de gerencia, el modelo sugiere que al menos existen cuatro situaciones con distintas necesidades, por lo tanto el gerente debe saber moverse con soltura en las cuatro situaciones y ejercer un liderazgo situacional, cuando se

aplica la misma manera de dirigir para todo los trabajadores seguramente se incurre en errores.

Para responder a las funciones administrativas en la organización, el gerente debe comprender la existencia de diferentes factores que se relacionan con el grupo de trabajo y con las condiciones del proceso, los cuales influyen en el estilo de gerencia que este adopta. El gerente más eficiente será aquel capaz de lograr con su actitud que todos sus trabajadores o empleados alcancen un óptimo nivel de desempeño, lo cual trae como consecuencias beneficios a la organización, tales como:

- Clima de participación, comunicación y entendimiento con las personas involucradas en la gestión.
- Relaciones armónicas y de crecimiento personal y profesional, sustentadas en la confianza y el respaldo mutuo.
- Mayores posibilidades de desarrollo y superación para los miembros del grupo.
- Mejores decisiones, trabajos, logro de los objetivos y metas del grupo.
- Mayor sinergia para el desarrollo de una gestión altamente eficiente.

2.2.10 EXPECTATIVAS DE LOS TRABAJADORES

La gestión no se limita a la coordinación y la administración de una organización según los objetivos definidos, sino que involucra el desarrollo y la aplicación de habilidades humanas para lograr el direccionamiento de la empresa; en tal sentido juega un papel importante las personas que se desempeñan en la organización, puesto que de su comportamiento se logra el éxito en la empresa; las personas optan por una conducta con base en sus expectativas y dicha conducta llevará a un resultado esperado.

Clarificar las expectativas y objetivos es importante por cuanto las energías de los trabajadores se focalizan cuando tiene preciso lo que se espera de ellos y los

objetivos que deben cumplir. Al existir expectativas comunes entre los directivos y los empleados se evitan malentendidos y se gana en confianza, todo ello redundando en la productividad y en la creación de una cultura de empresa con personalidad. Las personas se sienten útiles y entienden el para qué del esfuerzo que realizan. Al clarificar las expectativas el trabajador actúa convencido y entusiasta, en caso contrario el trabajador es desarraigado de la organización y no siente el trabajo como suyo.

Según Don Yee (1997) la información que se maneja para medir las expectativas es la siguiente:

Objetivos del negocio: se utilizan para definir que desea lograr la organización durante los próximos años.

Metas de desempeño: en este caso se utilizan para cuantificar los resultados que se obtendrán si se cumplen satisfactoriamente los objetivos del negocio. (p. 82)

Considerando lo anteriormente señalado y el planteamiento de D. Yee es necesario fomentar en los trabajadores las mejores expectativas para lograr esfuerzo individual y en consecuencia un mejor desempeño, es decir, establecer una fuerte relación entre esfuerzo – desempeño – recompensa – metas, con la convicción de que los esfuerzos del trabajador reflejan su buen desempeño y este a su vez produce un mayor nivel de rendimiento, lo cual permite obtener resultados valiosos para él y la organización.

Los factores que influyen en las expectativas del individuo resultan del comportamiento de las personas y del ambiente donde se desenvuelven, destacándose la autoestima, autoeficacia, el éxito en las tareas, la ayuda recibida del supervisor, el manejo de la información y los buenos materiales y equipos para el trabajo. Por lo tanto el nivel de comprensión, acuerdos y comunicación entre el empleado y el supervisor debe ser permanente ya que esta conexión

fortalecerá la relación entre el líder y el seguidor entrelazando sus expectativas: lo que espera uno del otro y de sus colegas, empleados.

Dentro de esta perspectiva, cabe destacar que es importante que la gestión que desempeña el gerente se adecue a las expectativas del trabajador y que a su vez los resultados que se esperan del empleado estén orientados al logro de los objetivos acordados. A tal efecto Tripier indica que cada vez que se produce un caso de éxito de gestión, existe detrás un gerente preocupado por la gente. A continuación se presentan algunas características del gerente exitoso según B. Tripier:

Enfatiza en las políticas y procedimientos, mantiene su independencia, evita métodos autoritarios, enfatiza la competitividad, favorece el desarrollo personal, alienta la participación en la planificación, establece objetivos desafiantes, promueve las iniciativas personales, favorece nuevas ideas e innovaciones, ofrece incentivos económicos prácticos, se asegura un adecuado coaching, alienta el pensamiento no estructurado, establece los límites en las relaciones internas, favorece el debate interno, mantiene el equilibrio entre la autoridad y el debate, estructura equipos ad hoc, Promueve el compromiso con el trabajo y con la empresa, evalúa basado en el pasado, el presente y el futuro con igual peso, establece reglas en bases individuales, los tiempos de respuesta dinámicos, Establece estándares basados en desempeño posible, favorece la rentabilidad, establece un buen sistema de reportes e información....gerencia el cambio, delega, delega y delega. Disponible (<http://www.ntn-consultores.com..htm>) consulta 1/12/04

De acuerdo a lo señalado anteriormente, las características personales del gerente dentro de las cuales resalta la motivación, orientación, comunicación, participación y entendimiento hacia el trabajador, unido a su preparación técnica

son condiciones básicas y esenciales para ser un líder efectivo de alto desempeño y gestión exitosa.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a las características, este trabajo se ubicó dentro de la modalidad de la investigación de campo, entendida como el análisis sistemático de un problema, con el propósito de describirlo y explicar sus causas y efectos, además, entender su naturaleza y factores constituyentes, de tal manera que permitió predecir su ocurrencia.

A tal efecto Tamayo (1.999) define la investigación de campo como: “Aquella que se realiza en contacto directo con la comunidad, grupos de personas que son motivo de estudio.” (p.71) De lo anteriormente señalado se desprende que efectivamente la investigación a realizar fue de campo por cuanto los datos fueron recabados directamente de la realidad objeto de estudio. Cabe mencionar que se necesitó tomar información mediante fuentes primarias para afianzar la investigación.

De igual forma, Balestrini (1997) afirma: “Es parte de un estudio o investigación que se realiza en contacto directo con la comunidad, grupo o personas que son motivo de estudio”. (p. 171). En función a este planteamiento se aplicó al personal del Departamento de Administración de SEMDA, el instrumento de recolección de información, debidamente diseñados y validados para obtener directamente los datos que fueron utilizados en el análisis de las variables que definieron la investigación.

De acuerdo a los objetivos, la investigación es de carácter descriptivo; versa, sobre realidades concretas y sus características fundamentales giran en torno a

presentar una interpretación correcta de los hechos, en consecuencia Sabino, C (1986) asevera:

La investigación descriptiva presenta características propias de los diseños relacionados con la investigación social, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento. Suele implicar algún tipo de comparación o contraste, e intenta descubrir relaciones causa – efecto entre variables (p. 76,77).

De acuerdo a lo señalado, se entiende que este tipo de estudio representó una forma de producir información que pudo ser utilizada para la realización de una gestión administrativa basada en el liderazgo.

3.2 POBLACIÓN

Tamayo (1.999) define “Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.” (p.114) Por lo tanto de acuerdo con lo indicado la población sujeta a estudio de esta investigación estuvo representada por el Gerente Administrativo de SEMDA, la Secretaria Administrativa que conforman dos (2) personas pertenecientes al Departamento de Administración, más las personas que conforman las distintas Unidades adscritas a la Gerencia Administrativa, las cuales son:

Unidad de Contabilidad: constituida por cinco (5) personas

(Sistemas de Información Contable)SICON: constituida por dos (2) personas

Unidad Administrativa – Caja: constituida por cuatro (4) personas

Unidad de Informática: constituida por dos (2) personas

Unidad de Presupuesto: constituida por cuatro (4) personas.

Toda la población totaliza un número de diecinueve (19) personas.

3.3 MUESTRA

Debido que el número de la población es reducido, para los efectos de esta investigación fue tomada la totalidad de la población como muestra, por tanto la muestra estuvo comprendida por 19 personas. Al respecto Tamayo (1999) define la población como la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación (p. 92). De acuerdo a lo argumentado por el autor la población, posee características comunes la cual es caracterizada porque todos se relacionan con el Departamento implicado en el estudio y tienen conocimiento de la problemática planteada.

3.4 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Revisión documental y bibliográfica

Según Tamayo (1999) “Es el fundamento de la parte teórica de la investigación y permite conocer a nivel documental las investigaciones realizadas con el problema planteado. Presenta la teoría del problema aplicada a casos y circunstancias concretas y similares a las que se investiga” (p. 222). De acuerdo con lo planteado por el autor constituyó una técnica básica durante la presente investigación e implicó la revisión de libros e información secundaria que sustentó los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que sirvieron de referencia para la elaboración del marco teórico.

Entrevista no Estructurada

En relación a las características de las entrevistas no estructuradas. Sabino (1.9992) indica que la misma no se ciñe a algún esquema previo, sino que “hace hablar” al entrevistado, de modo de obtener un panorama de los problemas más

resaltantes (p.157). De ésta manera se pudo conocer de los integrantes del Departamento de Administración, sus necesidades.

Cuestionario

Para complementar la recolección de los datos de la investigación se utilizó el cuestionario. Al respecto Tamayo (1.999) define el cuestionario como un “Instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación.” (p.208). Por lo tanto se diseñó y validó el conjunto de preguntas (cuestionario) aplicado al personal del Departamento de Administración, a objeto de recoger la mayor cantidad de información sobre los aspectos resaltantes vinculados con el proceso.

3.5 VALIDEZ.

La validación de los instrumentos de recolección de datos se hizo de acuerdo a los siguientes criterios:

a.- Por Contenido: Las investigadoras recopilaron, después de una minuciosa investigación, toda la información necesaria sobre los temas planteados, posteriormente se elaboraron los cuestionarios contentivos de los ítems.

b.- Por Juicio de Experto: Las investigadoras consultaran a un grupo de expertos, especialistas en Metodología de la Investigación que laboran como docentes en la Universidad de Oriente, quienes evaluaron, midieron y analizaron, los objetivos e ítems, para confirmar la validez del contenido de los mismos.

3.6 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.

En cuanto al objeto:

Modelo de gestión de liderazgo para el Departamento de Administración de la empresa Sistemas Eléctricos Monagas y Delta Amacuro (SEMDA).

En cuanto al tiempo:

La investigación se efectuó en un lapso aproximado de cuatro meses comprendido entre el mes de Noviembre del año 2004 y el mes de Marzo del año 2005

3.7 RECURSOS.

Recursos humanos:

Asesor académico de la Universidad de Oriente.

Asesor Metodológico.

Personal del Departamento de Administración de la Empresa SEMDA

Recursos tecnológicos y materiales.

Computadora.

Impresora.

Fotocopiadora.

Papelería.

Textos.

Material mimeografiado

3.8 CONTEO Y TABULACIÓN DE LOS DATOS

La información recopilada se procesó por medio del computador a través de Microsoft Office 2000, donde se vació toda la información recogida, analizando ítem por ítem y posteriormente se realizó el análisis global por objetivos y por cada una de las variables propuestas. El tratamiento estadístico se

concretó en un análisis porcentual y la elaboración de cuadros de frecuencia absoluta. Los resultados se analizaron siguiendo criterios cuantitativos pero ampliando la información de manera cualitativa para una mejor comprensión.

A partir del análisis, la descripción e interpretación de la información, se formuló una explicación lo más fidedigna posible, resaltando lo verdaderamente significativo y estableciendo conexiones con el contexto global en el cual se insertó la situación en estudio.

3.9 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Operacionalizar una variable es un proceso que permite su transformación desde un nivel muy general que ordinariamente es de difícil medición hasta uno muy específico denominado indicador. Durante el proceso, se obtienen las “dimensiones” o variables intermedias a partir de las cuales es posible lograr los datos que permiten juzgar a la magnitud de la variable general. Ander Egg, (1986), indica la secuencia “variable general y de estas a las intermedias para luego llegar a los indicadores” (p. 104).

Al aplicar este procedimiento, se obtuvo lo siguiente:

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
<p>Clasificar los distintos estilos de liderazgo que permitirán diseñar el modelo de gestión de liderazgo para el Departamento de Administración de Empresas para el Departamento de Administración</p>	<p>Describe y otorga estimación de la condición conocimiento actualizado sobre los favorable que otorgan los diferentes estilos de liderazgo modelos de gestión para el</p>	Estilos de liderazgo	<p>Énfasis en las políticas y procedimientos</p> <p>Líder Autocrático</p> <p>Líder Democrático</p> <p>Mantiene su independencia</p> <p>Líder Liberal</p> <p>Evita métodos autoritarios</p>	1
<p>Constatar la ausencia de una gestión de liderazgo eficaz en el Departamento de Administración</p>	<p>Departamento de Administración y plantea lineamientos. Verifica la carencia de la dirección del gerente en las actividades laborales que ocurran en el Dpto. de Administración</p>	<p>Modelo de Gestión de Liderazgo</p> <p>Ausencia de gestión de Liderazgo</p>	<p>Enfatiza la competitividad</p> <p>Favorece el desarrollo personal</p> <p>Habilidad Técnica</p> <p>Habilidad Humana</p> <p>Habilidad Conceptual en la planificación</p> <p>Todas las anteriores</p>	6 2
<p>Analizar la relación existente entre el mando gerencial y el resto del personal</p>	<p>Explica detalladamente la dinámica de la relación gerencia-empleado</p>	<p>Interacción Gerencia - personal</p>	<p>Ejecutante superior</p> <p>Líder inspirador</p> <p>Líder Innovador</p> <p>Guardián del Status Quo</p> <p>Imagen paterna</p>	3
<p>Inferir sobre las expectativas de la audiencia objeto de estudio (trabajadores) en cuanto a los aspectos a considerar para mejorar la gestión de liderazgo.</p>	<p>Sintetiza los puntos negativos observados por los trabajadores y los objetivo a cumplir para mejorar la gestión de liderazgo</p>	Expectativas de los trabajadores	<p>Objetivos del negocio</p> <p>Metas de desempeño</p>	4,5

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 TIPO DE ANÁLISIS

Los resultados fueron sometidos a una discusión fundamentada en la estadística descriptiva e inferencial. En tal sentido Ary [(et-al)] (1992) señala:

Los procedimientos estadísticos son básicamente métodos para mejorar la información cuantitativa y hacer que tenga sentido poseer dos ventajas principales:

- 1. Permite describir y resumir las observaciones y los que cumplen, esta función se denominan estadística descriptiva.**
- 2. Ayudan a determinar la confiabilidad de la inferencia de los fenómenos observados en un fenómeno observado en un grupo limitado (la muestra) ocurrirán también en la población más vasta y no observada de donde se sacó la muestra, es decir, sirve para estudiar y la eficacia del razonamiento inductivo con el cual se infiere que lo que se observa también en un grupo entero. En problemas de esta clase se aplicará la estadística inferencial (p. 94).**

La estadística descriptiva facilita la organización de los datos y su presentación para visualizar las tendencias del fenómeno investigativo, mientras que la inferencial facilita la realización de deducciones sobre el comportamiento de la población a partir de lo evidenciado en las muestras investigadas.

4.2 FORMA DE PRESENTACIÓN

Los resultados fueron presentados en cuadros de frecuencias simple y porcentual, los cuales permiten una organización de todas las respuestas dadas a cada uno de los ítems de los instrumentos.

4.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados y sus análisis. En cada caso, primero se hace una descripción de lo que contiene el cuadro con énfasis en los porcentajes mayores, luego se comparo el resultado con las bases teóricas de la investigación y finalmente se realizan deducciones o referencias a toda la población.

A continuación se presentan los cuadros:

**ENCUESTA APLICADA AL DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRACIÓN DE SEMDA MATURIN**

**CUADRO N°1 Distribución Absoluta y Porcentual Referida Al Conocimiento
Sobre el Concepto de Liderazgo**

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	14	74
NO	5	26
TOTAL	19	100

Fuente: Encuesta aplicada al Departamento de Administración de SEMDA, Enero 2005

En el cuadro N°1 se observa que el 74% de los encuestados manifestó conocer el concepto de liderazgo, un 26% expresó no conocerlo. El común denominador en las empresas exitosas no es su gran tamaño o su gigantesca capacidad para realizar estrategias de marketing, es un reconocido liderazgo con una visión bien definida.

Se trata de un factor puramente humano, el liderazgo no es una cuestión que se otorgue o venga como consecuencia de muchos años de estudio, varios postgrados y maestrías, el liderazgo es espontáneo y surge de la pasión de las personas y de su capacidad de compromiso, sin esto, muy probablemente "el líder" no obtendrá el apoyo, reconocimiento y soporte de los demás y se convertirá en "el jefe".

Un líder no necesita ser jefe, en efecto, los líderes no siempre son las personas con mayor jerarquía dentro de las organizaciones, los líderes son quienes saben

hacia donde quieren ir y transmiten esta seguridad a las personas que los rodean.

CUADRO N°2 Distribución Absoluta y Porcentual Referida su Consideración Sobre el Comportamiento del Gerente, en la Ejecución del Proceso Administrativo

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad para retener u otorgar castigos	15	80
Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación	-	-
Hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones	4	20
TOTAL	19	100

Fuente: Encuesta aplicada al Departamento de Administración de SEMDA, Enero 2005

En el cuadro N°2 se observa que el 80% de los encuestados opinaron que en la ejecución del proceso administrativo el comportamiento del gerente, es imponente y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad para retener u otorgar castigos, el 20% manifestó que el gerente hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.

El estilo que impera en el Departamento de Administración, según la mayoría de respuestas corresponden al liderazgo autocrático, donde el jefe impone a su voluntad e incluso produce un clima de trabajo incómodo que no permite el despliegue de potencialidades, ni la posibilidad de críticas constructivas que permitan tan solo enfocar otro punto de vista distinto a el de él. Este tipo de liderazgo es extremista y no recomendado en organizaciones complejas y profesionales. el gerente debe asumir un buen liderazgo para llevar a cabo la responsabilidad de gerenciar una organización, es necesario examinar la situación, tomar en cuenta las habilidades y capacidades de las personas con las cuales trabaja y decidir que criterios aplicar según el grupo de trabajo, es decir; tomar la actitud más adecuada, autoritario, democrático o combinación de ambos, hasta alcanzar el estilo que favorezca la ejecución de sus estrategias y por consiguiente el logro de lo objetivos institucionales.

En muchos casos el impartir ordenes directas sin buscar el dialogo en todos sus aspectos es parte del problema, no la solución. Como lo afirma en cierta ocasión el señor Peter Drucker: "Hay que aprender a manejar situaciones en las que no tenemos la autoridad total, en las que no somos controlados ni controlamos". (p.45).

CUADRO N°3 Distribución Absoluta y Porcentual Referida A Las Habilidades Técnicas que Presenta el Gerente en su Organización

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Actúa antes de que se lo pidan	-	-
Actúa para extender la organización hacia nuevas áreas	-	-
Consulta expertos	-	-
Mantiene una actitud de desconocimiento y parálisis	15	79
No hace nada	3	16
Ninguna de las anteriores	1	5
TOTAL	19	100

Fuente: Encuesta aplicada al Departamento de Administración de SEMDA, Enero 2005

En el cuadro N°3 se aprecia el resultado de los encuestados, los cuales opinan sobre las habilidades técnicas que presenta el gerente. Un 79% dijo que mantiene una actitud de desconocimiento y parálisis, un 16% expresa que no hace nada, un 5% opina que no corresponde a ninguna de las anteriores.

De acuerdo al marco teórico la habilidad técnica es la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas. Se infiere que en el Departamento de Administración de la empresa SEMDA, el gerente de acuerdo a los resultados de la encuesta no presenta habilidades técnicas que le permitan adoptar un estilo de liderazgo.

CUADRO N°4 Distribución Absoluta y Porcentual Referida a las Habilidades Humanas que Presenta el Gerente en su Organización

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Se vale de estrategias deliberadas para influenciar y persuadir en otros	-	-
Usa personas claves como agentes para alcanzar objetivos propios	-	-
Promueve la participación y motiva al personal	-	-
Colabora con sus empleados u ocupa su lugar, si es necesario para terminar su trabajo	-	-
No hace nada	15	79
Ninguna de las anteriores	4	21
TOTAL	19	100

Fuente: Encuesta aplicada al Departamento de Administración de SEMDA, Enero 2005

En el cuadro N°4 se aprecia el resultado de los encuestados, los cuales opinan sobre las habilidades humanas que presenta el gerente. Un 79% dijo que mantiene una actitud de parálisis, no hace nada, un 21% expresa que no corresponde a ninguna de las anteriores.

Según el marco teórico que sustenta esta investigación, la habilidad humana es un elemento el cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos.

Por lo general se reconoce la figura de un líder por ser quien va a la cabeza, sobre sus hombros tiene la responsabilidad de llevar adelante todo género de proyectos, distinguiéndose por ser una persona emprendedora y con iniciativa, con la habilidad de saber transmitir sus pensamientos a los demás, comprensión de las personas y la desarrollada capacidad de juntar equipos de trabajo eficientes

CUADRO N°5 Distribución Absoluta y Porcentual Referida a las Habilidades Conceptuales que Presenta el Gerente en su Organización

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Planifica dividiendo tareas grandes en subtareas con tiempos de entrega establecidos.	-	-
Revisa constantemente sus planes para tomar en cuenta resultados obtenidos y circunstancias cambiantes	-	-
Mantiene registros financieros y los emplea en la toma de decisiones	-	-
No hace frente a los desafíos	12	63
No hace nada	5	27
Ninguna de las anteriores	2	10
TOTAL	19	100

Fuente: Encuesta aplicada al Departamento de Administración de SEMDA, Enero 2005

En el cuadro N°5 se aprecia el resultado de los encuestados, los cuales opinan sobre las habilidades conceptuales que presenta el gerente. Un 63% dijo que no hace nada frente a los desafíos, un 27% manifiesta que no hace nada, un 10% expresa que no corresponde a ninguna de las anteriores.

El marco teórico expresa que la habilidad conceptual, es aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización. Se infiere que particularmente esta habilidad debería ser desarrollada en todo gerente que dirija una organización.

**CUADRO N°6 Distribución Absoluta y Porcentual Referida a Cómo es la Relación
Existente Entre el Mando Gerencial y el Resto del Personal**

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Conocedor y sabe mucho sobre ventas, los vendedores respetan sus ordenes y consejos; cuando sugiere que deben hacer los vendedores, cooperan totalmente porque saben que están recibiendo instrucciones de un profesional	-	-
Es el catalizador emocional para sus subalternos, la chispa de arranque que pone en funcionamiento las actividades	-	-
Es una fuente de ideas para solucionar problemas de sus seguidores	-	-
Es el vocero y el representante de la compañía	9	47
Es la representación de lo que debe ser un padre	-	-
Ninguno de los anteriores	10	53
TOTAL	19	100

Fuente: Encuesta aplicada al Departamento de Administración de SEMDA, Enero 2005

En el cuadro N°6 se aprecia el resultado de los encuestados, los cuales opinan sobre cómo es la relación existente entre el mando gerencial y el resto del personal, el 53% opina que no corresponde a ninguna de las expresadas, el 47% dice que el gerente es el vocero y el representante de la compañía.

Un personal siempre espera de sus gerentes algún rol de respuestas cuando las dos partes interactúan. Por su parte, los gerentes siempre desempeñan un rol en sus relaciones con el recurso humano. Se infiere que el rol que desempeña el gerente del departamento de SEMDA no encaja en ninguno de los roles expuesto por tanto esto presupone una revisión urgente ya que el líder es un dirigente, que debe conocer la historia y problemáticas de la compañía para la cual labora, así como sus políticas y procedimientos.

CUADRO N°7 Distribución Absoluta y Porcentual Referida a Como es el Nivel Comunicacional entre el Gerente y su Personal

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
COMUNICACION FLUIDA	6	32
EXISTE ESPACIO PARA LA CRITICA Y AUTOCRITICA	2	10
IMPERA LA REPRESIÓN	11	58
TOTAL	19	100

Fuente: Encuesta aplicada al Departamento de Administración de SEMDA, Enero 2005

En el cuadro N°7 se observa que el 58% de los encuestados expresan que impera la represión, un 32% manifiesta que la comunicación es fluida, un 10% opina que existe espacio para la crítica y la autocrítica. Según los encuestados impera la represión, comportamiento de un líder autocrático, tal como lo indica el Cuadro N°2.

La comunicación es uno de los elementos centrales para toda empresa, incluso para la actividad humana. En el caso del líder en las organizaciones, la comunicación es el modo en que se relaciona con trabajadores. Se infiere, que para lograr una comunicación eficaz es necesario que el receptor otorgue al mensaje el mismo sentido que le otorgó el emisor.

CUADRO N°8 Distribución Absoluta y Porcentual Referida a la Actitud del Gerente de su Departamento

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Énfasis en las políticas y procedimientos	-	-
Mantiene su independencia	-	-
Evita métodos autoritarios	-	-
Enfatiza la competitividad	-	-
Favorece el desarrollo personal	-	-
Alienta la participación en la planificación	-	-
Todas las anteriores	-	-
Ninguna de las anteriores	19	100
TOTAL	19	100

Fuente: Encuesta aplicada al Departamento de Administración de SEMDA, Enero 2005

En el cuadro N°8, se expresa la opinión de los encuestados los cuales en un 100% manifiestan que la actitud del gerente no corresponde con las opciones planteadas. Lo que permite concluir que ningún estilo de liderazgo encasilla al gerente del Departamento de Administración, aunque en el cuadro N°2 se observó que impera el estilo autocrático.

Se puede concluir que el estilo para dirigir depende de las habilidades gerenciales, de la experiencia y personalidad del gerente, de la confianza y

comunicación hacia los subordinados y del compromiso y conocimiento del grupo de trabajo. En este sentido es importante destacar que el gerente debe asumir su liderazgo para lograr una interacción dinámica entre sus objetivos y los objetivos y necesidades de sus seguidores, además debe cumplir la función de facilitar la selección de las metas de la organización.

CUADRO N°9 Distribución Absoluta y Porcentual Referida al Conocimiento sobre los Objetivos de Semda

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	7	37
NO	12	63
TOTAL	19	100

Fuente: Encuesta aplicada al Departamento de Administración de SEMDA, Enero 2005

En el cuadro N°9 se observa que el 63% de los encuestados expresan que no conocen los objetivos de la empresa SEMDA, un 37% manifiesta si conocerlos. Según Don Yee (1.997) entre la información que se maneja para medir las expectativas están los objetivos de la empresa, los cuales se utilizan para definir que desea lograr la organización durante los próximos años.

Considerando lo anteriormente señalado y el planteamiento de D. Yee es necesario dar a conocer a los trabajadores cuales son los objetivos de la empresa y a través del liderazgo canalizar lineamiento para alcanzarlo.

CUADRO N°10 Distribución Absoluta y Porcentual Referida al Conocimiento Sobre las Metas de Desempeño, es decir los Resultados que se Obtendrán si se Cumplen los Objetivos

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	7	37
NO	12	63
TOTAL	19	100

Fuente: Encuesta aplicada al Departamento de Administración de SEMDA, Enero 2005

En el cuadro N°10 se observa que el 63% de los encuestados expresan que no conocen las metas del desempeño de la empresa SEMDA, un 37% manifiesta si conocerlos. Según Don Yee (1.997) otra de las informaciones que se manejan para medir las expectativas es las metas de desempeño: en este caso se utilizan para cuantificar los resultados que se obtendrán si se cumplen satisfactoriamente los objetivos del negocio.

Considerando lo anteriormente señalado y el planteamiento de D. Yee es necesario fomentar en los trabajadores las mejores expectativas para lograr esfuerzo individual y en consecuencia un mejor desempeño, es decir, establecer una fuerte relación entre esfuerzo – desempeño – recompensa – metas , con la convicción de que los esfuerzos del trabajador reflejan su buen desempeño y este a su vez produce un mayor nivel de rendimiento, lo cual permitirá obtener resultados valiosos para él y la organización.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez obtenidos los resultados de la investigación se llegó a las siguientes conclusiones

- Al clasificar los distintos estilos de liderazgo se estableció un modelo de gestión para el Departamento de Administración, basado en el Modelo de Hersey y Blanchard, modelo participativo situacional, ya que el estilo imperante en el Departamento de Administración corresponde al estilo autocrático.
- Se constató la ausencia de una gestión de liderazgo eficaz en el Departamento de Administración. Actualmente se percibe que la colaboración es pobre y se hace poco para que esta situación mejore. Las causas de este déficit son la falta de una visión clara de cómo funciona una buena colaboración y las muy limitadas habilidades personales que se tienen para el trabajo en equipo: en definitiva, en el logro de los objetivos que la empresa actual en el mundo globalizante exige.
- Al analizar la relación existente entre el mando gerencial y el resto del personal, se evidenció que existe una débil vinculación entre la relación comunicacional del gerente y el resto del personal lo que genera desmotivación en el personal para realizar sus labores en forma eficaz y eficiente.
- Las expectativas de la audiencia en cuanto a los aspectos a considerar para mejorar la gestión de liderazgo, fueron, adiestramiento en liderazgo y relaciones interpersonales, ya que refieren que quizás la presencia del líder autocrático se debe a que desconoce la motivación que debería imprimir en su grupo un verdadero líder.

- El diseño del modelo de gestión de liderazgo para el Departamento de administración de la Empresa SEMDA., de ser implementado conducirá a importantes reformas organizacionales. Después del análisis realizado se presentan a continuación las siguientes recomendaciones:
- Implantar el liderazgo participativo en la empresa lo que permitirá ir de arriba hacia abajo pero con respuesta, es decir que los subalternos deberán participar en la toma de decisiones de la gerencia, éste deberá estar involucrado en todas las gestiones que se realizan en los negocios de la empresa, lo cual le permitirá ser parte de ella.
- El Liderazgo participativo es para todas las áreas de la empresa y en cada labor que realizan no están convencidos de que son parte de ellas por lo que su efectividad deja un sabor de insatisfacción, sea cualquiera el resultado. Se han bosquejado varios enfoques para manejar estas situaciones, sin embargo el liderazgo ha sido parcial `por lo que se pretende es que sea integral mediante el liderazgo participativo el cual se ha dejado o ejecutado en forma parcial y no en cada una de las áreas, tal como se pretende exponer en el diseño del modelo.
- Este modelo, surgido en el entorno de la competitividad facilitará la tarea de influir sobre subalternos, no de forma frontal o autocrático lo que los conducirá al fracaso más absoluto; sino, de forma directa mediante la comunicación, el diálogo, la participación en las decisiones que tome la gerencia de cualquier área funcional de la empresas.
- Resulta importante adiestrar a todo el personal sobre liderazgo y sus técnicas, así como cursos empresariales sobre relaciones laborales.

CAPÍTULO VI

MARCO SOLUCION

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LIDERAZGO EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESAS SISTEMAS ELÉCTRICOS DE MONAGAS Y DELTA AMACURO (SEMDA)

Un líder autoritario, centraliza el poder y la toma de decisiones el mismo. El estructura completamente el ambiente de trabajo para sus empleados. Ellos hacen lo que se les dice. El ejerce la autoridad total y asume la responsabilidad total. El líder participativo, descentraliza la autoridad gerencial, Las decisiones del gerente como líder participativo no son unilaterales (como con el autócrata) porque resultan de la consulta con sus seguidores y de la participación de ellos.

El reúne su gente alrededor de los problemas de la empresa, de su unidad de manera que el gerente y su grupo actúan como unidad. El líder participativo tiene un liderazgo de mayor control que el autócrata El liderazgo autócrata no se juzga como enteramente malo, pero la no participación del personal ocasiona asperezas, ignorancia, desmotivación, incluso apatía por el trabajo.

GENERALIDADES

Los modelos de dirección de Recursos Humanos en las últimas décadas se han caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción de administración del personal, que ya no se percibe como un costo para la

empresa sino como una inversión, la nueva incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza

multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional lo cual se logra mediante la participación del personal en la toma de decisiones de las actividades de la empresa.

Para desarrollar el Modelo de Gestión de Liderazgo, es necesario comprender cuál es la nueva visión que el mundo ha desarrollado, manejo del recurso humano y qué beneficios reporta adoptar esta nueva perspectiva, en términos económicos para la empresa y en términos de desarrollo para los empleados con el propósito de lograr la rentabilidad, eficiencia, innovación, productividad y satisfacción del personal.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

General

Diseñar un modelo de gestión de liderazgo en el Departamento de Administración de las Empresas Sistemas Eléctricos de Monagas y Delta Amacuro (SEMDA)

Específicos

- Dotar al Departamento de Administración, de una herramienta administrativa que describa en forma integral la gestión de la participación de los recursos humanos en la toma de decisiones de la empresa.

- Describir el modelo en cada una de sus acciones para fortalecer y mantener un alto nivel de participación de los empleados en los puestos de trabajo.
- Proporcionar una herramienta a los Gerentes de las áreas funcionales de la empresa que les facilite administrar con éxito las áreas de Contabilidad, sistemas de información, Administración, Informática y Presupuesto.

IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

El diseño de un Modelo de gestión de Liderazgo, puede traducirse en los siguientes beneficios:

1.-Para el Sector Comercio

Considerando que el sector comercio juega un papel fundamental en la economía del país, es importante que en el interior de las empresas se comience a gestar cambios que permitan la integración del personal con los planes empresariales para hacerle frente al mundo competitivo, pero es lógico que si no se posee un personal motivado hacia ello, los planes quedarán simplemente escritos o mediocrementemente alcanzados, evitando así cumplir con los objetivos de las empresas. En este sentido su importancia radica en que:

- Genera un ambiente propicio para la productividad, innovación, aprendizaje y cambio.
- Una identificación propia del personal que participa en las decisiones de la empresa
- Crea una mejor equiparación entre las capacidades y competencias de los empleados con los requerimientos específicos de la participación.
- Desarrolla el talento futuro de los empleados a través de una promoción planificada y efectiva.

- Identifica a las personas con desempeño sobresaliente.
- Enfoca los programas de recursos humanos hacia las necesidades y oportunidades estratégicas.
- Desarrolla al personal de acuerdo a los niveles de exigencia requeridos.
- Mejora la competitividad de la empresa ante la apertura y la inserción al nuevo orden económico global.

2.-Para el personal

Importancia:

Mediante la implantación de un modelo, los empleados actuales y futuros, contarán con un mecanismo que contribuirá a fortalecer las buenas relaciones y los conocimientos adquiridos, las habilidades y actitudes desarrolladas en su vida laboral y profesional, que lo hagan más competitivo en su puesto de trabajo.

Beneficios

- Mejora la calidad de vida laboral
- El trabajo es debidamente compensado con la participación
- Participa activamente en pro del logro de los objetivos de la organización.
- Capacitación acorde a sus necesidades de desarrollo de su puesto.
- Mayor capacidad y facilidad de adaptación al entorno.
- Mayores posibilidades de empleabilidad y movilidad dentro de la empresa.
- Para los clientes de las empresas
- Si las empresas comercializadoras cuentan con personal altamente participativo las vuelve competitivas ya que brindaran, un servicio de calidad que exceda las expectativas y exigencias de los clientes o usuarios de los diversos servicios y negocios que estas realizan.

ALCANCE DE LA PROPUESTA

La propuesta permitirá a las empresa, disponer de una herramienta técnico administrativa con la cual desarrollen al máximo las competencias del personal, contando con éste como el elemento estratégico clave de la organización. Este documento está diseñado para ser utilizado por los Gerentes de áreas funcionales, incluso otros mandos de la empresa quienes son los responsables del acercamiento y alineamiento permanente entre los objetivos de la empresa y el desarrollo de las personas.

Es importante señalar, que lo novedoso del modelo, radica en que evita que los gerentes de las áreas funcionales de la empresa, continúen desarrollándose en forma aislada e involucra desde los directivos hasta el último miembro de la empresa. Se ha construido de tal manera que Gerente de área sea el piloto que guíe a la dirección en la participación del personal en todos los actos en que participe el personal.

PROPUESTA

EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Generalidades del Liderazgo participativo

Hoy en día, debido a los importantes cambios en el ambiente interno y externo al que se enfrentan las empresas, exige que éstas amplíen la cantidad de empleados en cada una de sus áreas funcionales. Esta situación propicia como resultado que los subalternos han cambiado su patrón de conducta, volviéndose de alguna manera menos colaboradores, y más exigentes.

Esta situación dificulta la posibilidad de ejercer cualquier de tipo de liderazgo propiamente dicho, ya que no existe ningún tipo de colaboración en las diferentes áreas de las empresas, obligando al resto de empleados a realizar sus labores bajo ordenes directas de un jefe que tenga la investidura de autoridad, pero que sucede cuando los jefes no se encuentran frente al personal, lo más probable es que las ordenes emitidas no sean cumplidas en el momento, sino hasta que el gerente exija los resultados de la orden girada.

Definición del Liderazgo participativo

El liderazgo participativo, según Blanchard (1994) es: "Conjunto de acciones estratégicas y métodos de orden social que facilitan el trabajo eficaz y eficiente de los grupos mediante el poder jerárquico". Puede considerarse como el liderazgo integral mediante la participación de todos los actores de la empresa, gerentes y subalternos.

Importancia del Liderazgo Participativo

El liderazgo participativo tiene su importancia por cuanto existen buenas relaciones entre los diferentes niveles de la empresa ya que proporciona una colaboración de alta calidad entre los mismos subordinados y los gerentes, creando un clima laboral favorable, la colaboración entre superiores y empleados le facilita a la empresa la obtención de resultados de alta calidad. El liderazgo participativo, en otras palabras permite que las organizaciones sean más eficaces haciendo posible que dos o más personas logren pensar y actuar de forma que el total sea mucho mayor que la suma de las partes.

Técnicas Del Liderazgo participativo

Como se mencionó anteriormente, el liderazgo es un conjunto de técnicas y métodos, por lo que a continuación se menciona una de las técnicas que utiliza:

Uso de la Técnica Coaching

Una de las técnicas que hace uso el liderazgo participativo es la conocida como Coaching o desarrollo por medio del entrenamiento, el cual se define como: "Término extraído y adaptado del ámbito deportivo para describir la faceta del líder como un "entrenador" que selecciona y desarrolla las competencias de sus colaboradores, que los guía, asesora, apoya y estimula. Se trata de un proceso que puede formar parte del mentor, aunque no necesariamente, y que se desarrolla en el contexto de trabajo a través de una estrecha relación cara a cara entre el "entrenador" y el "entrenado".

Consiste en un sistema de preguntas que se realiza desde la aceptación del otro y el no juzgamiento, con el objetivo de descubrir que es lo que se quiere hacer y permite tener una asistencia o ayuda para alcanzarlo. Es una relación que acompaña, sustenta y asiste cuando se trata de resolver problemas. También puede definirse como aquella competencia que ayuda a las personas a pensar diferente, es una nueva manera de ver las cosas y que permite accionar efectivamente y con responsabilidad hacia el logro de los objetivos, lo que permite un crecimiento en la imagen de la persona misma, mejorando la comunicación y las relaciones de la persona con el resto del grupo.

Los aspectos clave del Coaching son: Establecimiento de los objetivos de aprendizaje según la política de la organización y de acuerdo con las necesidades de los destinatarios. Para una mayor motivación de los colaboradores, los objetivos deben ser claros y proporcionarles la posibilidad de desarrollarse tanto profesional como personalmente. En otras palabras, el coaching es una

nueva disciplina que permite el logro de los objetivos facilitando un desarrollo personal y profesional de los empleados de las empresas.

Método de participación

La técnica de liderar participativo para evitar las consecuencias negativas de decir a otros lo que tienen que hacer, cuando no se tiene colaboración consta de fases, que permiten la aplicación de éste:

- Tener un propósito inspirador, verdadero fundamento de todo equipo de alto rendimiento. Para ello hay que orientar al grupo en la clara definición de los resultados a alcanzar y su sintonía con los valores e intereses de cada participante. Es muy importante facilitar la mejora de este propósito por parte de los participantes para poder trabajar realmente con un pensamiento claro y compartido.
- Disponer de un método organizado de plantear lo que se ha pensado lograr para que todos participen con ideas y tomen compromiso en los objetivos que se determinen. Cuando la forma de pensar es errática, toda tarea compleja se convierte en abrumadora. Por lo que se puede dividir en cuatro partes: A) Reunir objetivamente la información. B) Inferir las causas de la situación. C) Innovar, evaluar y decidir y D) Pasar de las ideas a los planes operativos, lograremos un pensamiento sistemático en vez de una confusión.
- Integrar el pensar con el hacer. Muchos fracasos nacen de planes basados en asunciones equivocadas y/o de acciones basadas en planes equivocados. Generalmente, esto ocurre porque nos empeñamos en segregar el pensar del hacer. Si aplicamos el círculo virtuoso de la acción excelente: Planificar-Actuar-Revisar, dispondremos de un excelente modelo para aprender de la experiencia y adoptar un buen hábito de mejora continua.
- Compromiso de todo el equipo. Lograr que cada uno se auto marque un reto personal, alimentar un clima que invite al compromiso, instalar un

talante de equipo generador de ideas, coordinado. Si todo esto se consigue, se logrará la atmósfera precisa para la obtención de soluciones.

- Retroalimentación y reciprocidad. Para que el liderazgo lateral no sea efímero y para que se convierta en una competencia esencial de la Empresa, es imprescindible: Exteriorizar el aprecio a los otros participantes, ofrecer consenso inteligente, facilitar apoyo y animar a todos a través del ejemplo.
- Generación de compromiso que permita que los participantes sean parte de la operación de los objetivos que se han fijado
- El líder participativo debe de estar pendiente de los avances y estimular el progreso mediante estímulo participativo en la toma de las decisiones sobre el cual se realiza la actividad

BIBLIOGRAFÍA

ARMSTRON, Michael (1991) Gerencia de Recursos Humanos. Editorial Legis
Bogota. Colombia

Cabanelas O. (1.997) Dirección de Empresas Bases en un Entorno Abierto y
Dinámico .Ed. Pirámide. Madrid.

Cortés Hernán Economía (1992). Principios y Problemas. Ediciones Universidad
Católica de Chile.

Covey, Stephen (1999) Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Edit.
Diana. San Salvador

Chiavenato Idalberto. (1999) Introducción a la Teoría General de Administración.
5ta. Edición Mc. Graw Hill. México

Diccionario Económico 2. (1998) Brand, Salvador Oswaldo Editorial Jurídica
Salvadoreña.

Díaz Callejas, Osmio Ernesto (2000) Administración de Empresas I. Imprenta
Yfset Ricaldone.

Fernández Arena, José Antonio (2000) El Proceso Administrativo. Herrero
Hermanos

Fisher Roger y Sharp Alan (1999) Liderazgo Lateral, Como Dirigir si Usted no es Jefe. 1ª. Edición Grupo Editorial Norma, Colombia

GOMEZ CEJA, Guillermo (1994) Planeación y Organización de Empresas. McGrawHill, España

HAMPTON R. David (1994) Administración Editorial McGraw Hill, México.

KOONTZ, Harold/O'Donnell (1976) Curso de Administración Moderna. Editorial McGraw Hill México,

KOONTZ, Harold/WEIHRICH, Heinz (2000) Administración una Perspectiva Global. Décima Edición, Editorial McGraw-Hill, México.

LAROUSSE (1998) Diccionario de la Lengua Española Editorial Larousse, S.A. México

LOPEZ BONILLA, Juan (1998) Administración de Empresa. Cuarta Edición, Año
International Thompson Editores, México.

PORTER, MICHAEL (1995) Estrategias Competitivas. Quinta Edición.

REYES PONCE, A. (1966) Administración de Empresas. Editorial Limusa México

RICHARD L. Daft RICHARD M. Steer (1992) Organización y el comportamiento del individuo. Editorial Limusa, México, .

SAMPIERE HERNANDEZ, R. / FERNANDEZ/COLLADO, Carlos 1998
Metodología de la Investigación Segunda Edición, Editorial McGraw Hill.
México.

Terry, George R. (1981) Principios de Administración. CECSA, 1 Mexico.

WHITELEY, Richard (1999) La Integración Cliente Empresa Editorial McGraw
Hill.

Océano Centrum (1998) Enciclopedia del Management. Grupo Editorial Océano.
Barcelona España.

PAGINAS WEB

Angulo, Cristina

www.geocities.com. La empresa Hoy en día,

Anónimo

www.latinoamericajobs.com/contenido/español/articulos

Fisher, Roger

www.ior.es/empresa/notastecnicas/noya2htm,

López, Carlos

[www.gestiopolis.com/ no 5/ artículos](http://www.gestiopolis.com/no5/articulos)

R. J. Aguado

www.avantel.net/rjaguado/index.html

Sisk L.,Henry y Sverdlik Mario

[www.monografias.com/ Administración Por Objetivos](http://www.monografias.com/Administración%20Por%20Objetivos)

Smith, A.

[www.geocities.com/negocios/Proceso Administrativo](http://www.geocities.com/negocios/Proceso%20Administrativo)

mcano@escarsa.net. 2004

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulo137/equipo.htm>. (Consulta 19 de noviembre del 2004).

Disponible:<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulo137/equipo.htm>.
(Consulta 19 de noviembre del 2004).

Disponible: www.optimización.info. (Consulta 19 de noviembre del 2004).

ANEXO



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A EL PERSONAL GERENCIAL Y
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA SEMDA, C.A.**

La presente encuesta ha sido elaborado con la finalidad de recabar información para la elaboración de una Tesis de Grado el cual tiene como título : **MODELO DE GESTIÓN DE LIDERAZGO PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA SISTEMAS ELECTRICOS MONAGAS Y DELTA AMACURO (SEMDA). AÑO 2004 - 2005**, a la vez se pretende informar sobre este proceso y dar a conocer los beneficios que se pueden obtener a través de él. Se agradece su colaboración, para lo cual le sugerimos escoger una pregunta y marcarla con una X, así como también se espera honestidad en sus respuestas.

Gracias.

Br. González, Dalia

Br. Sosa, Yaneyla

1.- ¿Tiene ud conocimiento sobre el concepto de liderazgo?

Si _____ No _____

2. Como considera Ud. que es el comportamiento del gerente, en la ejecución del proceso administrativo?

a) Impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad para retener u otorgar castigos

b) Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación.

c) Hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones

3- ¿Que habilidades presenta el gerente en su organización?

Habilidades Técnicas

- * Actúa antes de que se lo pidan?__
- * Actúa para extender la organización hacia nuevas áreas?__
- * Consulta expertos?__
- * Mantiene una actitud de desconocimiento y parálisis?__
- * No hace nada?__
- * Ninguna de las anteriores_____

Habilidades Humanas

- * Se vale de estrategias deliberadas para influenciar y persuadir en otros?
- * Usa personas claves como agentes para alcanzar objetivos propios?__
- * Promueve la participación y motiva al personal?__
- * Ninguna de las anteriores__

Habilidades Conceptuales

- * Planifica dividiendo tareas grandes en subtareas con tiempos de entrega establecidos?__

*Revisa constantemente sus planes para tomar en cuenta resultados obtenidos y circunstancias cambiantes?___

* Mantiene registros financieros y los emplea en la toma de decisiones?___

* No hace frente a los desafíos?_____

* Ninguna de las anteriores_____

4.-¿Cómo es la relación existente entre el mando gerencial y el resto del personal?

a) Conocedor y sabe mucho sobre ventas, los vendedores respetan sus ordenes y consejos; cuando sugiere que deben hacer los vendedores, cooperan totalmente porque saben que están recibiendo instrucciones de un profesional

b) Es el catalizador emocional para sus subalternos, la chispa de arranque que pone en funcionamiento las actividades.

c) Es una fuente de ideas para solucionar problemas de sus seguidores

d) Es el vocero y el representante de la compañía

e) Es la representación de lo que debe ser un padre

5.- ¿Cómo es el nivel comunicacional entre el Gerente y su personal?

Comunicación fluida___

Existe espacio para la crítica y la autocrítica_____

Impera la represión_____

6. ¿Cuáles la actitud del gerente de su departamento?

Énfasis en las políticas y procedimientos___

Mantiene su independencia_____

Evita métodos autoritarios___

Enfatiza la competitividad_____

Favorece el desarrollo personal_____

Alienta la participación en la planificación_____

Todas las anteriores_____

Ninguna de las anteriores___

7. Conoce Ud. cuales son los objetivos de SEMDA?

Si____ No____

8.- ¿Conoce Ud. cuales son las metas de desempeño, es decir los resultados que se obtendrán si se cumplen los objetivos?

Si____ No____

9.- La actitud del Gerente de su Departamento es:

Énfasis en las políticas y procedimientos____

Mantiene su independencia____

Evita métodos autoritarios____

Enfatiza la competitividad____

Favorece el desarrollo personal____

Alienta la participación en la planificación____

Todas las anteriores____