

Universidad de Oriente  
Núcleo de Monagas  
Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas  
Departamento de Administración



**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO COMPETITIVO DE LOS  
GERENTES ADSCRITOS AL INSTITUTO DE VIALIDAD Y  
TRANSPORTE DEL ESTADO MONAGAS**

**Asesor:** Lcda. María Maurera

**Autores:**  
**Hernández S., Karina J**  
**Rivas M., Soledy**

Trabajo de Grado, modalidad Áreas de Grado presentado como requisito parcial  
para optar al título de Licenciado en Administración Industrial.

MATURÍN, AGOSTO 2005

Universidad de Oriente  
Núcleo de Monagas  
Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas  
Departamento de Administración



## **ACTA DE APROBACIÓN**

### **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO COMPETITIVO DE LOS GERENTES ADSCRITOS AL INSTITUTO DE VIALIDAD Y TRANSPORTE DEL ESTADO MONAGAS**

#### **AUTORES:**

Hernández S., Karina J. C.I. 15.904.752  
Rivas M., Soledy C.I 11.776.543

---

Lcda. María Maurera  
**Asesor Académico**

---

Lcdo. Juan C. Hernández  
**Jurado**

---

Lcdo. Luís Orsini La Paz  
**Jurado**

MATURÍN, AGOSTO 2005

## DEDICATORIA

A Dios, por darme vida y salud, porque siempre ha estado conmigo en los momentos que más lo he necesitado, brindándome luz y esperanza.

A mi padre, por haberme brindado la bendición de existir, por quererme, apoyarme, confiar en mí y por sus consejos.

A mi hermosa madre, una trabajadora incansable, por estar siempre a mi lado brindándome todo su cariño, su apoyo incondicional, comprensión y confianza, quien siempre ha tenido palabras de aliento y esperanzas para mí en los momentos difíciles.

A toda mi familia, por su solidaridad, apoyo y estímulos y porque se que se alegran por mi deseándome lo mejor y anhelándome que siga recogiendo muchos éxitos.

“Este triunfo más que mío es de ustedes”.

*Karina J.*

## **DEDICATORIA**

A Dios Padre Eterno, por haberme dado la vida, por su amor, piedad y misericordia infinita con la cual me ha favorecido.

A la Santísima Virgen bajo la vocación de los milagros, madre de amor y ternura a quien en cada momento de dificultad imploraba y rogaba su intersección ante Dios Padre, Dios Hijo y Dios Espíritu Santo.

A mis padres elegidos por Dios, como vehículo para yo venir al mundo y que fueran mis ángeles guardianes en la tierra.

A mi querida y preciosa hija Maria Gabriela, porque parte del tiempo que le pude haber dedicado lo tome para estudiar y de esta forma garantizarle un futuro mejor.

***Soledy R.***

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darme fe, fuerza y salud para alcanzar las metas propuestas.

A mis padres, gracias por su apoyo, confianza y estímulo, por formarme con los mejores principios, mantenerme, colaborar con mi educación y sobre todo por brindarme amor. “Sin su ayuda no lo hubiese podido lograr”.

A la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas por abrirme sus puertas, por su aporte académico en pro de mi desarrollo profesional y especialmente por el reconocimiento brindado.

A todos los profesores por impartir sus conocimientos, orientarnos y estimularnos, especialmente a nuestros asesores María Maurera, Juan C. Hernández y Luis Orsini por sus contribuciones y asesorías para el desarrollo de esta investigación.

A toda mi familia, por su solidaridad y cariño, en especial a mis tías: Josefa por abrirme las puertas de su hogar, brindándome cariño, apoyo y confianza durante estos últimos años; y Elizabeth por haber estado siempre pendiente de mis estudios.

A todo el personal de INVIALTMO, especialmente a Glend Sifontes y Ana Karina Contreras, quienes nos brindaron su más sincera colaboración y apoyo para desarrollar este trabajo.

A todas aquellas personas que de manera sincera se alegran de este triunfo y a mis amigos y compañeros de estudios y de áreas por compartir estos momentos inolvidables en mi vida.

***Karina J.***

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis más sinceros agradecimientos:

A Dios y la Santísima Virgen, fuerza espiritual en mi vida, que me permitió superarme y lograr mi meta “ser una profesional”

A mis padres, hija y demás familiares por el apoyo, confianza y estímulo que me dieron para alcanzar este éxito.

A mis profesores de quienes adquirí los conocimientos necesarios y a ser de mi una profesional, en especial a mis asesores Maria Maurera, Juan Carlos Hernández y Luis Orsinis; por la gran ayuda y colaboración en la realización de este trabajo.

A la Universidad de Oriente núcleo Monagas, por abrirme las puertas y darme la oportunidad de culminar mi formación profesional.

Al Instituto de Vialidad y Transporte del Estado Monagas por permitirme entrar en sus instalaciones y llevar a cabo este trabajo. En las personas de: Glend Sifontes y Ana Karina Contreras.

A mi amiga Karla Dubois por su ayuda y orientación al transcribirme este trabajo y por la amistad sincera que siempre me ha brindado.

A todos muchas gracias.

***Soledy R***

## INDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>V</b>
<b>INDICE GENERAL</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b>IX</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>XI</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES</b> .....	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2 DELIMITACION DEL PROBLEMA .....	5
1.3 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA .....	5
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.4.1 Objetivo General .....	6
1.4.2 Objetivos Específicos.....	6
1.5 DEFINICIÓN DE TERMINOS .....	7
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>9</b>
<b>MARCO TEORICO</b> .....	<b>9</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.2 BASES TEÓRICAS .....	10
2.2.1 Los Gerentes .....	10
2.2.1.2 Funciones del Gerente.....	10
2.2.1.3 Evolución del Perfil Gerencial en Venezuela .....	12
2.2.2 Competencias .....	14
2.2.2.1 Características de las Competencias .....	15
2.2.3 Habilidades Gerenciales.....	16
2.2.3.1 Tipos de Habilidades.....	16
2.2.4 La Personalidad en la Organización.....	19
2.2.4.1 Valores de la Personalidad .....	20
2.3 DESCRIPCION DE LA EMPRESA .....	21
2.3.1 Misión .....	22
2.3.2 Visión .....	22
2.3.3 Objetivos .....	22
2.3.4 Funciones de las Gerencias de Invialtmo.....	23
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>26</b>
<b>MARCO METODOLOGICO</b> .....	<b>26</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	26
3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
3.3 POBLACIÓN .....	27
3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	27
3.5 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS .....	28
3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	29
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>35</b>

<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....</b>	<b>35</b>
4.1 DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS ....	35
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>57</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>57</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	57
5.2 RECOMENDACIONES .....	59
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>62</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO N° 1</b> .....	<b>36</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LAS FUNCIONES MÁS IMPORTANTES QUE DESEMPEÑAN DENTRO DE SU CARGO.....	36
<b>CUADRO N° 2</b> .....	<b>38</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO AL GRADO DE INSTRUCCIÓN EDUCATIVA.....	38
<b>CUADRO N° 3</b> .....	<b>39</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LA REALIZACIÓN DE ESTUDIOS CONSTANTE Y PERMANENTE.....	39
<b>CUADRO N° 4</b> .....	<b>40</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES REFERENTE A LA REALIZACIÓN DE CURSOS DE ACTUALIZACIÓN Y MEJORAMIENTO.....	40
<b>CUADRO N° 5</b> .....	<b>41</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES EN RELACIÓN AL CONOCIMIENTO QUE EMPLEAN PARA DESARROLLAR SUS FUNCIONES.....	41
<b>CUADRO N° 6</b> .....	<b>42</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LOS MÉTODOS QUE UTILIZAN PARA INFORMAR A LOS EMPLEADOS LAS DECISIONES EN SU DEPARTAMENTO.....	42
<b>CUADRO N° 7</b> .....	<b>43</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LA PLANEACIÓN COMO EJE FUNDAMENTAL DE LA GESTIÓN GERENCIAL.....	43
<b>CUADRO N° 8</b> .....	<b>44</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO SI ES CONSIDERADO UN AGENTE MOTIVADOR DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.....	44
<b>CUADRO N° 9</b> .....	<b>45</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES REFERENTE A COMO SON LAS RELACIONES INTERPERSONALES CON SUS EMPLEADOS.....	45
<b>CUADRO N° 10</b> .....	<b>46</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES REFERENTE A COMO SE PROPICIA EL TRABAJO EN GRUPO.....	46
<b>CUADRO N° 11</b> .....	<b>47</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A SU CAPACIDAD PARA MANEJAR AL GRUPO Y OBTENER RESULTADOS DE TRABAJO EN EQUIPO.....	47
<b>CUADRO N° 12</b> .....	<b>48</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LA IDEA U OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS PARA TOMAR DECISIONES.....	48
<b>CUADRO N° 13</b> .....	<b>49</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO SI LE HACEN SABER A LOS EMPLEADOS LO QUE ESPERA DE ELLOS PARA CONSEGUIR LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	49

<b>CUADRO N° 14.....</b>	<b>50</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A SI CREE QUE SUS DECISIONES SON MUY ACERTADAS. ....	50
<b>CUADRO N° 15.....</b>	<b>51</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LA CAPACIDAD PARA COORDINAR E INTEGRAR TODOS LOS INTERESES DE LA INSTITUCIÓN. ....	51
<b>CUADRO N° 16.....</b>	<b>52</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LA INICIATIVA PARA PONER EN PRÁCTICA SOLUCIONES NOVEDOSAS Y CREATIVAS. ....	52
<b>CUADRO N° 17.....</b>	<b>53</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO SI CONSIDERA QUE ORIENTA Y EVALÚA LAS NECESIDADES DE SU PERSONAL. ....	53
<b>CUADRO N° 18.....</b>	<b>54</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO SI CONSIDERA QUE MANTIENE LA CALMA ANTE SITUACIONES DIFÍCILES Y EXIGENTES EN CIRCUNSTANCIAS IMPREVISTAS .....	54
<b>CUADRO N° 19.....</b>	<b>55</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO SI ES CONSIDERADO UNA FIGURA DE AUTORIDAD EN LA EMPRESA.....	55
<b>CUADRO N° 20.....</b>	<b>56</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO SI LE MOLESTAN LAS CRITICAS QUE LE HACEN SUS SUPERIORES CON RESPECTO A SU TRABAJO.....	56

Universidad de Oriente  
Núcleo de Monagas  
Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas  
Departamento de Administración



**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO COMPETITIVO DE LOS GERENTES  
ADSCRITOS AL INSTITUTO DE VIALIDAD Y TRANSPORTE DEL ESTADO  
MONAGAS**

**Asesor:** Lcda. María: Maurera

**Autores:**  
**Hernández S, Karina J.**  
**Rivas M, Soledy**  
**AGOSTO 2005**

**RESUMEN**

Los gerentes cumplen una función primordial en las organizaciones y la mayoría de las veces son los responsables del fracaso o éxito de éstas, debido a la importancia del tema, surge la necesidad de conocer como es el comportamiento competitivo de los gerentes del Instituto de Vialidad y Transporte del Estado Monagas con el objeto de conocer su nivel competitivo y de afianzar su liderazgo brindándole a la institución una herramienta útil. La investigación se realizó a través de un estudio de campo de nivel descriptivo, como técnica se utilizó la observación no participante, la recopilación documental y el cuestionario, el cual estuvo formulado por (20) preguntas dirigidas al personal gerencial, la población estuvo integrada por (6) gerentes de distintos departamentos en la institución; los datos obtenidos se tabularon en forma manual representándose en forma absoluta y porcentual a través de cuadros para su posterior análisis cuantitativo, de estos resultados se pudieron establecer conclusiones de las cuales se puede destacar que los gerentes de INVIALTMO, en su mayoría son individuos con gran potencial; que tienen un manejo adecuado de la comunicación y las relaciones interpersonales y que están orientados a una formación más integral y humana que técnica.

## INTRODUCCIÓN

El recurso humano es el factor clave para lograr el éxito en cualquier organización, los directivos la mayoría de las veces son los responsables del fracaso de estas, es por ello que hoy en día las organizaciones son más exigentes porque necesitan personal competente y con visión de futuro.

Debido a los cambios tecnológicos, sociales y políticos que se han generado en el mundo las competencias se han redimensionado a través del tiempo, hoy el gerente necesita tener amplios conocimientos, ser un buen planificador y un excelente líder y debe dominar un conjunto de destrezas para poder dirigir a la empresa a la transformación total.

En la medida en que la competitividad sea un elemento fundamental en el triunfo de la empresa, los gerentes o directivos harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia dentro la organización.

En base a lo planteado anteriormente, esta investigación estuvo orientada a estudiar el comportamiento competitivo de los gerentes adscritos al Instituto de Vialidad y Transporte del Estado Monagas, tomando en cuenta su capital intelectual, habilidades, capacidades y actitudes con la finalidad de afianzar el liderazgo de los gerentes permitiéndole alcanzar los objetivos propuestos y de esta manera lograr el éxito que se desea obtener en la organización.

La investigación ha sido estructurada en los capítulos que se especifican a continuación:

Capítulo I: El problema; en el que se esboza en forma clara la problemática abordada, puntualizando su justificación, delimitación, objetivos de la investigación y definición de términos.

Capítulo II: Marco teórico; en este capítulo se realizó una revisión bibliográfica que sirvió de soporte teórico a la investigación, donde se consideran asuntos relativos a los antecedentes históricos y teorías sobre el comportamiento competitivo de los gerentes y la empresa estudiada.

Capítulo III: Marco metodológico; donde se señalan todos los procedimientos utilizados para el proceso de recolección de información y la operacionalización de variables.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de los datos; en el cual se describen, analizan e interpretan los datos para luego llegar a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones; finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, donde se evidencian las apreciaciones más resaltantes que deben atenderse.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día el escenario donde se desenvuelven las empresas es más dinámico y esta sometido a constantes cambios, innovaciones y turbulencias, donde las oportunidades para conquistar nuevos mercados cada vez son mayores; en muchos casos el éxito o fracaso de estas empresas se le atribuye a la forma de dirección que estas poseen, ya que por lo general los logros alcanzados se fundamentan en el talento y profesionalismo de los gerentes.

Los gerentes cumplen una función primordial en las organizaciones. Estos se encargan de dirigir, guiar y coordinar el trabajo de otras personas y contribuyen a la toma de decisiones, donde el éxito de la misma va a depender en gran medida de las actitudes y habilidades que este posea, además de la capacidad innovadora, proactiva y de adaptación que este tenga frente a los nuevos paradigmas de la administración y el liderazgo que implemente dentro de la empresa.

Es por ello que la competencia profesional adopta un lugar de primer plano en las preocupaciones de las organizaciones y de los mismos individuos, cada día los gerentes deben estar más calificados, y el desarrollo gerencial se debe fortalecer para cumplir con los objetivos establecidos. En esta nueva era las empresas se han hecho más selectivas, y exigen un conjunto de características que componen el perfil del gerente que se requiere.

Las empresas públicas venezolanas no escapan a esta realidad, ellas buscan verdaderos estrategas, aquellos que sepan interpretar y producir los cambios sin originar conflictos, para que optimicen los recursos y no caigan en las improvisaciones.

Tal es el caso de la empresa INVIALTMO que es un organismo público encargado de promover y desarrollar el sector de vialidad y transporte del Estado Monagas, para garantizar la rehabilitación, ampliación y mantenimiento de la red vial principal. Dentro de este se encuentran el departamento de Administración y Finanzas el cual permite que se lleve a cabo un control efectivo de la ejecución financiera, de acuerdo a las disposiciones establecidas por el instituto. El departamento de Planificación y Gestión que se encarga de la formulación de planes y programas de presupuesto del instituto conforme a los objetivos, metas y actividades establecidas.

Por su parte el departamento de Auditoria Interna se encarga de velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos controlando los procesos administrativos y la ejecución de obras del instituto. El departamento de Asesoría Legal se encarga del asesoramiento jurídico adecuado y oportuno en todo lo concerniente a las leyes, reglamentos, convenios y otros documentos relacionados con las leyes y los departamentos de Vialidad y Transporte que se encargan entre otras cosas de hacer estudios y proyectos de vialidad terrestre de interés estatal y de la promoción y prestación de servicios de asistencia, educación y seguridad vial respectivamente en la institución.

Es por ello que debido a la importancia del tema surge la necesidad de conocer realmente en la práctica como es el verdadero comportamiento competitivo de los gerentes dentro de una organización.

Tomando en cuenta que la información que refleja permitirá elevar la eficiencia, proyectar algunos aspectos del comportamiento de estos gerentes y aumentar la productividad del organismo en el logro de sus objetivos.

La interrogante fundamental que orientó a la investigación fue: ¿Como es el comportamiento competitivo de los gerentes de INVIALTMO?

A los efectos de formular el problema planteado es necesario buscar respuestas a las siguientes interrogantes:

- ❖ ¿Cuales son las habilidades que poseen los gerentes de los distintos departamentos en la institución?
- ❖ ¿Que funciones desempeñan estos gerentes?
- ❖ ¿Cómo es la personalidad que demuestran los gerentes en el desempeño de sus funciones?

## **1.2 DELIMITACION DEL PROBLEMA**

La investigación estuvo orientada a realizar un estudio del comportamiento competitivo de los gerentes de los distintos departamentos de la Institución de Vialidad y Transporte del Estado Monagas. El lapso de la investigación se estimó en un periodo comprendido entre Mayo-Agosto del 2005.

## **1.3 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA**

Ante el proceso de cambio que vive el entorno empresarial atribuido a la creciente integración de nuestra sociedad y economía al mundo, el papel del gerente debe ser el de liderar el cambio mismo convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización.

Es por ello que esta investigación es importante porque permite al individuo tener una percepción y visión más amplia acerca de las características que el gerente debe poseer para ser exitoso y competitivo con el fin de lograr que este reflexione y considere su crecimiento profesional; a si mismo le dará la oportunidad a los gerentes de INVIALTMO de exponer sus capacidades y de mejorar aquellos aspectos relevantes de su comportamiento que consideren

necesarios, con el objeto de afianzar su liderazgo y mantener su alto nivel competitivo, y le brindara a la empresa una herramienta útil para el logro de las metas organizacionales debido a que este estudio sirve como marco referencial al momento de necesitar información acerca de la preparación de los nuevos gerentes.

En este nuevo milenio la idea de la gerencia tradicional esta quedando de lado, es por ello que los gerentes tienen que seguir capacitándose para tomar las mejores decisiones que no solo contribuyan a alcanzar los objetivos profesionales y organizacionales sino que impulsen a el país al desarrollo socio-económico; en este caso tratándose de una institución pública este estudio servirá para recordarle al gerente de que debe ser el mejor a fin de aportar sus conocimientos, habilidades y destrezas a favor de su región.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo General**

Estudiar el comportamiento competitivo de los gerentes adscritos al Instituto de Vialidad y Transporte del Estado Monagas.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Determinar las funciones que desempeñan los gerentes de INVIALTMO en su área de trabajo.
- ❖ Investigar los conocimientos y las habilidades que poseen los gerentes de INVIALTMO en la realización de sus funciones.
- ❖ Indagar acerca de la personalidad que tienen los gerentes de los distintos departamentos.

## 1.5 DEFINICIÓN DE TERMINOS

**Actitudes:** Son los sentimientos, creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados perciben un ambiente de trabajo (Newstron, 1991, P.202).

**Capital intelectual:** Es la posesión de conocimientos, experiencias aplicadas, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a una empresa ventajas competitivas en el mercado (Edwinson, 1998, P.30).

**Competencia profesional:** Capacidad de aplicar conocimientos, destrezas y experiencias en el desarrollo de las tareas propias de una profesión y en un puesto de trabajo. (Diccionario de Recursos Humanos, 1999, P.178).

**Competitividad:** Posibilidad de compararse y aventajar a otras empresas y personas en cuanto a ciertos indicadores escogidos: conocimientos, habilidades, experiencias, precio, calidad, oportunidad y así sucesivamente (Arias G, 1999, P. 67).

**Destrezas:** Habilidad, arte, propiedad para hacer algo (Diccionario Enciclopédico Ilustrado, 1993, P.529).

**Habilidades:** Son todas aquellas cualidades que definen a un individuo en función de las actividades que realizan en forma eficaz y eficiente que le permiten ser competentes ante otros individuos (Terry, 1987, P.88).

**Perfil profesional:** Es el conjunto de roles de conocimientos, habilidades y destrezas, actividades y valores que posee un recurso humano determinado para el desempeño de una profesión conforme a las condiciones geo-socio-económica-cultural de contexto donde interactúan (Sánchez, 1995).

**Personalidad:** Viene dada como una organización dinámica de ideas, actitudes y hábitos, biológicamente heredadas de un organismo sobre pautas culturales sociales y psico-físico transmitidas que comprenden todas las adaptaciones de motivos, deseos y propósitos de un individuo a las exigencias de la sociedad. (Enciclopedia Marisa, 1980, P.215)

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

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

Este trabajo tiene sus antecedentes en otro trabajo de investigación por lo que se consideró necesario hacer referencia al mismo. A continuación se menciona el estudio que basó su interés en factores muy próximos a los manejados en esta investigación.

Para el año 2001, Bellorin Yndira y Pino Nelson realizaron un estudio presentado a la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, titulado “Análisis del perfil de competencias del Gerente de Recursos Humanos de la Industria Petrolera en Maturín – Monagas”; en el cual contaron con la opinión de veintitrés (23) gerentes de recursos humanos de la industria petrolera; en esta investigación se llegó a la conclusión que el gerente de recursos humanos debe ser un profesional orientado hacia el logro de las metas de la organización y obligado consigo un conjunto de habilidades técnicas y humanas que lo conduzcan al equilibrio dentro del ámbito organizacional, llenando con todas esas habilidades el perfil del cargo donde tienen la responsabilidad de ser el mejor.

Otro de los resultados que arroja esta investigación es que las características que conforman el perfil de competencias del gerente de recursos humanos esta orientado a la habilidad que tienen estos para llevar a cabo funciones como la toma de decisiones, el liderazgo, el establecimiento de estrategias y la capacidad creativa, además de la responsabilidad, flexibilidad y ética profesional.

En el año 1999, Barreto Sonny y Villafranca Venecia elaboraron una investigación, la cual llevo por titulo. “Expectativas de la personalidad deseada para el gerente de recursos humanos por los bancos comerciales a nivel estatal”. Ellos concluyeron que las expectativas que se requieren de un gerente son una

amplia capacidad intelectual, habilidades comunicativas, cualidades humanas, aptitudes y destrezas para realizar sus funciones inmediatas, autoestima de adecuado nivel que le permita sobre llevar las emociones, necesidades y sentimientos, dominio de situaciones inesperadas, creatividad y capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales.

Estas conclusiones se relacionan con el tema de investigación, por que nos refleja el comportamiento competitivo de los gerentes, donde deben poseer una amplia capacidad intelectual, además de ciertas cualidades, aptitudes y conocimientos que le permitan tomar las decisiones mas idóneas y de mayor relevancia, logrando así adaptarse a los nuevos cambios e incrementar la productividad de la organización.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Los Gerentes**

A los gerentes se les describe como planificadores, líderes y controladores de la organización. En general todo gerente asume una gama mucho más amplia de papeles o funciones para conducir la empresa a sus objetivos establecidos ya que tienen la responsabilidad de planificar, ejecutar y controlar programas.

**El gerente es la persona que dirige una actividad o negocio con arreglo a una constitución o algo que le dé base y valor a lo que dirige en beneficio de otros, además se encarga también de asesorar en lo general o personal al empleado brindándole apoyo al trabajador dentro de la organización (Stoner 1989. P.12).**

#### **2.2.1.2 Funciones del Gerente**

El gerente debe poseer conocimiento y habilidades administrativas ocupándose de que el sistema funcione como se ha planteado.

Mintzberg (1975), citado por Stoner, (1989), ofrece una concepción de trabajo de administrar que arroja nueva luz sobre la manera en que los gerentes distribuyen su tiempo y realizan su trabajo. Mintzberg, las clasifico de la manera siguiente:

- ❖ Funciones interpersonales del gerente: Las relaciones con otras personas contribuyen a que el gerente logre que la organización marche sin problemas y alcancen las metas propuestas. Por ello seguidamente se explica las funciones interpersonales más importantes del gerente:
  - Como representante de la empresa: El gerente tiene ciertas obligaciones y deberes que algunas veces la realiza como por ejemplo: llevar un cliente a comer, entre otras actividades.
  - Adoptará el papel de líder: El gerente controla, motiva y adiestra a los empleados para que cumplan con las tareas y obligaciones planteadas.
  - El papel de enlace: O unión con otras personas que no son ni empleados ni superiores, es decir; personas ajenas a la empresa, pero que de una u otra forma contribuye con los objetivos organizacionales.
- ❖ Funciones informativas del gerente: La comunicación es el aspecto más importante de la labor o el trabajo de un gerente debido a que son las informaciones las bases necesarias para la toma de decisiones correcta por el futuro de la empresa. Las funciones informativas más importantes son las siguientes:
  - El papel del monitor: Debido a que el gerente maneja frecuente información de utilidad, el papel del monitor le permite que sea el miembro más informado de su grupo de trabajo.
  - El papel del diseminador: Debido a que el gerente distribuye la información importante a todos los empleados o subordinados.
  - El papel de vocero: El gerente transmite parte de la información a los individuos o empleados tanto dentro como fuera de la organización.

- ❖ **Funciones decisionales del gerente:** El gerente toma decisiones importantes dentro de la organización. Seguidamente se mencionan algunas funciones decisionales del gerente.
  - El papel del encargado de resolver problemas: El gerente como encargado de resolver problemas tiene que responder a cierta situación u ocasiones imprevistas, es decir, que escapan de su control como por ejemplo una huelga, entre otras situaciones.
  - La función del emprendedor: El gerente inicia involuntariamente el cambio en algunas situaciones requeridas por la empresa.
  - Como asignador de recursos: El gerente tiene la función de asignar los recursos de la organización a las personas más idóneas para realizar una tarea u actividad.
  - El papel de negociador: Los gerentes cuentan con la información y autoridad que requiere una negociación, es por ello que los gerentes dedican gran parte en la negociación de algunos beneficios. Utilidad, en pro de los trabajadores.

### **2.2.1.3 Evolución del Perfil Gerencial en Venezuela**

- ❖ El gerente de los 80
- ❖ Las exigencias empresariales del país se hacían cada vez más complejas y le exigían a esa persona tener capacitación y experiencia en primer lugar, ser creativo, analítico, versátil, persuasivo y tener don de liderazgo, estos eran los factores más importantes observados para la selección de un gerente.
- ❖ El gerente de los 90

En primer lugar, según La asociación venezolana de ejecutivos del país plantean:

- a. El gerente debe orientar su trabajo en función del logro.

- b. Tener un sentido de dirección, organización y liderazgo.
- c. Contar con una sólida formación gerencial.
- d. Superar los antagonismos entre gerencia pública y privada entendiendo que la naturaleza de la gerencia es una sola.

En segundo lugar, según Roosen (1992), citado por Urquijo (1995) en su conferencia dictada sobre las “Reformas necesarias en la Gerencia”, el gerente de los noventa debe ser:

- Una persona guiada por la integridad, es decir por los valores con los cuales debe conducirse uno en la vida diaria.
- Debe estar consciente de los procesos actuales de globalización de la economía y aceleración del cambio donde actúan.
- Debe ser una persona interesada por el conocimiento, y dedicada al estudio permanente, con iniciativa y capacidad de innovación.
- Una persona con habilidad en coordinación e integración de equipos humanos hacia metas retadoras

❖ El gerente ideal para el año 2000:

- a. Ser experto en planificación estratégica, gerencia y recursos humanos, mercadeo, ventas.
- b. El estilo gerencial debe transmitir visión de futuro, enfatizar los valores y la ética, comunicarse frecuentemente con sus empleados y promover la formación y desarrollo de su personal.
- c. Ser un líder y cumplir con su rol simbólico dentro de la organización.
- d. Debe darle prioridad a la ética, ser creativo, entusiasta, flexible, analítico, comprometido, organizado, intuitivo, colaborador y capaz de asumir riesgos.

El gerente de hoy debe dominar un sin número de funciones, saber de todo un poco y también conocer todos aquellos aspectos que puedan afectar a una organización. Este necesita saber hacia donde va, como va a organizarse y en que etapa ser líder; los gerentes del presente exigen una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas ya que sean transformados prácticas organizacionales, no solo deben preocuparse por sus habilidades, destrezas y rasgo de personalidad también tiene que tomar en cuenta factores externos como las fluctuaciones de la economía, la automatización de la información, los avances tecnológicos, el desarrollo de las redes de comunicación, entre otros y estar informado de los nuevos conceptos empresariales existentes; es muy importante que este tenga energía intelectual, sentido del humor, tolerancia al stress y que esté comprometido con la responsabilidad social y la ética profesional.

### **2.2.2 Competencias**

Se es competente cuando se ponen en evidencia los conocimientos, las capacidades y los comportamientos y se tiene dominio de estos para desempeñar una función.

Según López, 2001 las competencias son:

**Un conjunto de saberes (conocimientos, habilidades y aptitudes) que combinados adecuadamente permiten el desempeño de las tareas necesarias para el cumplimiento de la misión de empleo. También puede definirse como “comportamientos observables que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función”. (P.82).**

Las competencias son de gran importancia porque se refieren a la calificación del individuo y actualmente la estrategia gerencial valora mucho más todo ese conjunto de características que posee porque todas estas giran alrededor

del desempeño con alta calidad no solo del profesional sino de toda la organización.

### **2.2.2.1 Características de las Competencias**

Las características básicas que ha de tener una competencia son: independencia, especificidad y localización.

La independencia hace referencia al hecho de que puedan ser aplicadas en cualquier punto de la estructura y diferentes situaciones de trabajo.

La especificidad implica que deben ser específicas de cada empresa ya que deben responder al proceso preactivo de la misma.

La localización conlleva que estén ligadas a las personas, y no al puesto. (López, 2001 P.84).

### **2.2.2.2 TIPOS DE COMPETENCIAS**

- ❖ Competencias técnicas o de puestos.
- ❖ Competencias directivas o gerenciales.
- ❖ Competencias de eficiencia personal.
- ❖ Competencias técnicas o de puestos: Se refiere a aquellos atributos o rasgos directivos que tiene un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado, las cuales suelen incluir conocimientos o habilidades específicos para desempeñar una tarea concreta.

- ❖ Competencias directivas o gerenciales: Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.
- ❖ Competencias de eficiencia personal: Son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la empresa con su entorno. Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de autodirección, imprescindible para dirigir a otras personas.

### **2.2.3 Habilidades Gerenciales**

El gerente debe tener cualidades para interpretar el medio que lo rodea dentro y fuera de la empresa para así poder trabajar las estrategias que lo conduzca al logro de los objetivos de su área y de la organización.

Estas habilidades son las que nos indican la eficiencia del individuo para realizar ciertas actividades o funciones, y en cierta medida hacen que este sea más competente frente a los demás individuos.

#### **2.2.3.1 Tipos de Habilidades**

Katz, citado por Stoner y otros (1996) define tres tipos de habilidades las cuales deben estar presentes en todo gerente, ellos son:

- ❖ Habilidades técnicas: Es la habilidad para usar los procedimientos, técnicas y conocimiento de un campo especializado.
- ❖ Habilidad humanistas: Es la destreza para trabajar con otros, entender y motivarlos, sea en forma individual o en grupo.

- ❖ **Habilidad conceptual:** Es la pericia para coordinar e integrar todas las actividades e intereses de una organización (P.19).

Las dimensiones que debe abarcar el gerente tiene que ser muy completa, pues este tiene que desarrollar criterios gerenciales para diseñar, implementar y evaluar las políticas y procedimientos propios de la administración, así como también crear una atmósfera de confianza, respecto y cooperación en donde los empleados puedan prosperar, y debe ser capaz de considerar cada experiencia y evaluar el pasado con gran sentido de aprendizaje.

Además de estas habilidades el gerente debe poseer otras capacidades entre las cuales Granett, en 1992 menciona:

- ❖ **Habilidad para establecer relaciones interpersonales;** el gerente inteligente demuestra que lo es, en el ámbito social. Se da cuenta de la importancia de llevarse bien con las personas y saber hacerlo, también desarrolla las cualidades emocionales necesarias y agudiza su capacidad de comunicación.
- ❖ **Habilidad para redactar informes técnicos.**
- ❖ **Habilidad para estructurar eficaces programas de optimización de la productividad.**
- ❖ **Habilidad para tomar eficiencia en la solución de problema (P.23).**

Los gerentes deben poseer numerosas habilidades que contribuyan al logro de una empresa exitosa, con una productividad elevada, un espíritu motivado y unos objetivos bien definidos, por ello es vital el desarrollo de todas estas capacidades en el individuo para que la función gerencial sea eficiente.

Otras de las capacidades que los gerentes deben poner en práctica son:

Capacidad de liderazgo, capacidad creativa, capacidad para tomar decisiones acertadas y solucionar problemas.

- Capacidad de liderazgo:

El liderazgo no exige inteligencia excepcional, nos permite obtener un mejor rendimiento de nuestros atributos, tiende a estructurar la tarea de los subordinados en el sentido de hacerle saber lo que se espera de ellos pretendiendo inducir a todos estos a conseguir las metas de la organización.

Según Sikula, 1998, el liderazgo es:

**Un proceso administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otro; es un proceso de comportamiento desarrollado por los jefes, los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos (P.14).**

La función del liderazgo es persuadir a todos los empleados para conseguir las metas de la organización, pero esto puede ser contraproducente si hay errores en la planeación y se hace que el grupo avance en direcciones equivocadas; para ser un buen líder el gerente debe ser realmente eficaz, entender claramente sus funciones y tener un fuerte impulso para trabajar.

- Capacidad creativa:

El ser humano es capaz de crear, imaginar, soñar y visualizar nuevas transformaciones. Las metas constituyen un fruto de la imaginación porque el ser humano puede emplear todos los elementos conocidos y otorgarle una nueva configuración a fin de lograr aspectos nuevos y desconocidos hasta ese momento.

El gerente debe ser capaz de innovar, de poner en juego soluciones novedosas y creativas para disminuir las distancias entre las situaciones anheladas y las actuales a fin de moverse constantemente en una línea de progreso.

El gerente productivo tiene la responsabilidad de explotar esta capacidad para dar opiniones acertadas y originar nuevas formas de hacer las labores propias de la organización generando cambios que conlleve al crecimiento y desarrollo de la empresa donde labora.

- Capacidad de tomar decisiones:

Para dirigir toda organización es necesario contar con personas que tengan la destreza de manejarse en situaciones que requieran la responsabilidad y sabiduría para tomar decisiones.

El gerente no solo debe decidir sobre el personal en diversos casos, además deberá tomar la batuta de la empresa y planificar, dirigir y coordinar todas aquellas funciones departamentales que conformen a la organización estableciendo estrategias que le permitan evaluar correctamente las consecuencias de una situación dada y escoger el procedimiento que tenga mas probabilidad de obtener utilidades dentro de costos aceptables y limites éticos.

La toma de decisión es de gran importancia para la empresa, debido a esto es necesario recalcar que el gerente debe saber sobre llevar las adversidades, este tiene que demostrar que puede proporcionar soluciones y junto al equipo humano que dirige hacerle frente al problema para luego aprender de estas experiencias.

#### **2.2.4 La Personalidad en la Organización**

**“La personalidad es la suma total de todas las disposiciones biológicas, impulsos, tendencias, apetitos e instintos hereditarios del individuo y de las disposiciones y tendencias adquiridas”. (Toledo, 1996, P.25).**

La personalidad se entiende como el conjunto de comportamientos desplegados de manera típica y en forma reiterada en circunstancias semejantes; estos comportamientos provienen de la cultura en donde se desenvuelve el

individuo, y de allí se forma el carácter y el temperamento. Esto influye en las relaciones interpersonales, en la autoestima, en la capacidad de comprender a las personas y el desenvolvimiento del individuo en la sociedad.

#### **2.2.4.1 Valores de la Personalidad**

En las organizaciones actualmente se necesita gente capaz de encaminar todos los objetivos y metas que establezca la empresa. El éxito de las mismas va a depender en gran parte de la dirección con el que este cuente, es por ello, que es importante destacar que un gerente debe ser un individuo activo en su preparación, alerta ante cualquier cambio que se produzca en su entorno.

Los valores personales son los siguientes:

- ❖ La honestidad es muy importante en el comportamiento y que no deben ser considerados como aditivos a la conducta sino como normas de vida.
- ❖ La responsabilidad debe ser una característica inherente al gerente, este debe aceptar los errores y culpas, y enfrentarlas, ya que esta forma parte de los lineamientos para alcanzar el éxito.
- ❖ La creatividad juega un papel básico, las organizaciones necesitan gente con ingenios que manejan las situaciones de manera constructiva.

Los grandes gerentes casi siempre gozan de lucidez, ven al mundo con nitidez persiguen lo que quieren y sobre la marcha realizan cambios que requieren sus objetivos, estrategias y comportamientos, por el contrario los gerentes mediocres cuentan con las desventajas de su propia inmadurez, tratan de vivir en un mundo de fantasía, son incapaces de soportar la presión y culpan a los demás cuando algo falla. (Bolman 1995. Pág.275).

Las organizaciones no pueden ser eficientes sin el esfuerzo y el talento de sus empleados, es por ello que los gerentes deben desarrollar y enaltecer las características de personalidad que sean efectivas para que el trabajador realice sus funciones y tratar de moldear aquellas que puedan perturbar sus actividades.

### **2.3 DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

El Instituto de Vialidad y Transporte del Estado Monagas (INVIALTMO) fue creado como un instituto autónomo, en el año 1.994, dependiente de la Gobernación; es el ente encargado de mantener primordialmente la red vial principal y agrícola del estado.

La vialidad agrícola representa el 75% de la red vial del estado, de allí su importancia. A través de los años el INVIALTMO ha mantenido la vialidad agrícola hasta lo que le permite su disponibilidad presupuestaria, logrando a duras penas el acondicionamiento, engrazonado, bacheo y reparación de algunas alcantarillas que conforman la red vial del Estado y que al llegar la época de lluvias gran parte de estos esfuerzos se pierden, de allí la necesidad de rehabilitar completamente las vías con la construcción o reposición de los sistemas de drenajes, longitudinales y transversales, la pavimentación de tramos completos, la señalización y demarcación de las mismas hasta donde los recursos nos lo permite, minimizando el problema que en época de lluvia, puedan quedar incomunicados ciertos poblados, originando las pérdidas de las cosechas de los productos agrícolas. Actualmente se encuentra ubicada en la Avenida Bella Vista Edificio Río. Tambre, Maturín.

### **2.3.1 Misión**

Promover y desarrollar el sector de vialidad y transporte del estado, garantizando la rehabilitación, ampliación y mantenimiento de la red vial principal y agrícola del estado.

### **2.3.2 Visión**

Ser un ente rector en materia de vialidad y transporte regional con la capacidad de atender y mantener la red vial del estado, por su organización y la capacidad de su personal técnico, abocados a la tarea de proyectar, diseñar inspeccionar diversas obras civiles las cuales contribuirán al desarrollo económico - social de la región.

### **2.3.3 Objetivos**

- ❖ Promover y coordinar la participación de los entes públicos y privados conexos a la materia de vialidad y transporte para planificar y orientar los recursos disponibles.
- ❖ Elaborar un Plan integral de Vialidad para el Estado, que permita planificar y orientar las inversiones en el sector a corto, mediano y largo plazo, que facilite la integración de los municipios y de estos con los estados vecinos (Sucre, Anzoátegui, Delta Amacuro y Bolívar).
- ❖ Consolidar y mantener la vialidad agrícola que permita el desarrollo de la actividad agropecuaria y turística de la región.
- ❖ Desarrollar estrategias financieras que garanticen la ejecución de obras y el mantenimiento de la red vial a largo plazo.

- ❖ Mantener las condiciones adecuadas físicas y de transitabilidad de la vialidad acorde con el desarrollo regional.
- ❖ Asistencia a la población estudiantil en materia de transporte escolar.

#### **2.3.4 Funciones de las Gerencias de Inviatmo**

##### **❖ Gerencia Auditoria Interna**

- Manejar los sistemas y procedimientos
- Autorizar los presupuestos de obras de servicios.
- Actualizar el inventario del instituto
- Contactar la exactitud de las transacciones que generen erogaciones y otras contrataciones.
- Conformación y revisión de valuaciones de obras (FIDES, LAEE)
- Revisar y conformar informes de inspección de obras realizadas por la unidad
- Elaborar el plan operativo de la unidad
- Realizar control perceptivo a las Compras

##### **❖ Gerencia de Administración y Finanzas**

- Administrar los recursos humanos, materiales y Financieros
- Aplicación de normas, procedimientos y políticas del Instituto
- Tener conocimientos en el manejo de los paquetes de computación en el área de contabilidad
- Conocimientos en leyes, decretos y reglamentos de administración

- Realizar la imputación presupuestaria para la contratación de obras y la adquisición de bienes y servicios de cada una de las gerencias

#### ❖ **Gerencia de Transporte Terrestre**

- Conocimientos en normas y especificaciones que rigen la materia
- Planificar las rutas del transporte Estudiantil financiadas por el ejecutivo regional y velar por su estricto cumplimiento
- Dirigir y supervisar el trabajo de los empleados a su cargo
- Relaciones con los entes institucionales (Alcaldía, Fontur)

#### ❖ **Gerencia de Vialidad**

- Coordina todo lo relativo al mantenimiento, conservación y aprovechamiento de carreteras, puentes y autopistas incluyendo la vialidad agrícola del Estado
- Realizar controles administrativos de ejecución de obras
- Mantener en buen estado el sistema troncal interurbano de carreteras y ampliar la capacidad de aquellas tramos donde el tránsito así lo justifique, con el fin de prevenir el congestionamiento en la red principal de carreteras
- Coordinar las relaciones del instituto con las empresas contratantes
- Dirigir, coordinar y supervisar el trabajo de los empleados a su cargo

### ❖ **Gerencia de Planificación y Gestión**

- Elaboración del presupuesto anual
- Solicitud de crédito adicional y traslados entre partidas a la Secretaria de Planificación y Desarrollo de la Gobernación del Estado Monagas
- Elaboración del plan operativo anual
- Tramitación de recursos para el financiamientos de proyectos de vialidad con las fuentes de financiamientos respectivas: Ministerio de Interior y Justicia, Fondo Intergubernamental para la descentralización.
- Atender la solicitud de recaudos de proyectos para los cuales se le solicitan Recursos

### ❖ **Gerencia de Asesoría Legal**

- Asesorar y asistir jurídicamente al presidente y demás gerencias del instituto y emitir dictamen de los asuntos sometidos a su consideración
- Coordinar las relaciones del instituto con la procuraduría General del Estado
- Asistir técnicamente a la Secretaria General en la redacción de proyecto de leyes, reglamentos, convenios y otros documentos relacionado con los servicios del instituto
- Preparar y revisar los documentos relativos a los contratos de obras fianzas, anticipos, recaudos y elaboración de las carátulas y demás actos jurídicos en que deba intervenir el instituto en esta materia
- Preparar y revisar los documentos relativos a los contratos de personal del instituto

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación es de campo, los datos se recabaron directamente de la realidad objeto de estudio, en su ambiente cotidiano, para posteriormente analizar e interpretar los resultados. Para Sabino, 1992. **“Los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo”.** (P.89).

Tomando en cuenta lo expuesto, el investigador debe ir al encuentro de los sujetos u objetos de estudio en su terreno, para abordarlos allí mismo.

#### **3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

El nivel de la investigación es descriptivo, por cuanto solo se especifican las propiedades o características más importantes de las personas sometidas a análisis. Méndez, 1996 comenta sobre esta modalidad, que: **“El estudio descriptivo, identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigador, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”.** (P.326).

A través del estudio descriptivo se identifican las características, conductas y actitudes del universo investigado; permitiendo establecer comportamientos precisos que nos ayude a verificar la asociación que existe entre las variables de investigación. Es por ello que el nivel de investigación facilita el proceso de estudio del comportamiento competitivo de los gerentes adscritos al Instituto de Vialidad y Transporte del Estado Monagas.

### 3.3 POBLACIÓN

En relación a la población objeto de estudio es importante aclarar que esta conformada por el personal gerencial que labora en la empresa INVIALTMO, cabe señalar que por ser la población finita o pequeña, no se seleccionó ningún tipo de muestra y por lo tanto se tomó la totalidad de individuos, en este caso seis (6) gerentes, mencionados a continuación:

- ❖ Gerente de administración y finanzas.
- ❖ Gerente de planificación y gestión.
- ❖ Gerente de auditoría interna.
- ❖ Gerente de asesoría legal.
- ❖ Gerente de vialidad.
- ❖ Gerente de transporte.

### 3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La recolección de información se realizó mediante la aplicación de varias técnicas, las cuales se enuncian a continuación.

#### ❖ **Recopilación documental**

Comprende la revisión de texto, folletos y todas aquellas publicaciones relacionada con el tema objeto de estudio, con el fin de elaborar el respectivo marco teórico, así como para profundizar en ciertos conocimientos indicados en el desarrollo de la investigación.

### ❖ **Observación no participante**

Consiste en apreciar el hecho o grupo objeto de estudio con la finalidad de evidenciar la problemática estudiada, pero permaneciendo ajeno a la situación observada.

### ❖ **Cuestionario**

Para cumplir con los objetivos de la investigación se aplicó el instrumento de cuestionario que permitió conocer los datos que ayudaron a cumplir los objetivos propuestos, para Tamayo (1997) es un **“instrumento formado por una serie de preguntas que contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación”**.

El cuestionario estuvo dirigido al personal que presta sus servicios en INVIALTMO, este instrumento contó con (20) preguntas determinadas, de tipo cerradas y abiertas para complementar la información.

## **3.5 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS**

En primer lugar, se obtuvo información a través de la revisión documental, referente al objeto de estudio (comportamiento competitivo gerencial) con el fin de obtener datos que permitieran lograr los objetivos planteados.

Seguidamente se procedió a aplicar un instrumento de recolección de información, el cuestionario. El cual fue aplicado a los gerentes de los distintos departamentos del Instituto de Vialidad y Transporte del Estado Monagas. Luego se tabularon y analizaron los datos correspondientes en forma manual, representándose los resultados en cifras absolutas y porcentuales de forma cuantitativa para mejor representación de la realidad, en la consecución del objetivo.

### 3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Subvariable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items
Competitividad	Funciones	Es la posibilidad de comparar el desempeño de las personas con respecto a sus funciones en el cargo a ocupar dentro de la organización tomando en cuenta indicadores como: habilidad, personalidad y conocimientos.	Aprendizaje Experiencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funciones más importantes que desempeña dentro de su cargo</li> <li>▪ Grado de instrucción educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representa a la empresa</li> <li>▪ Adopta el papel de líder</li> <li>▪ Se informa y distribuye la información a su grupo</li> <li>▪ Resuelve los problemas fuera de su control</li> <li>▪ Crea e innova en su departamento</li> <li>▪ Asigna recursos</li> </ul>
	Conocimientos	Son los aspectos conceptuales y prácticos que debe poseer una persona para poder efectuar un trabajo			

				estudio constante y permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No</li> </ul>
<b>Variable</b>	<b>Subvariable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>
	Habilidades	Se refiere a la capacidad mental y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.	Capacidad técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza cursos de actualización y mejoramiento.</li> <li>▪ Que conocimientos emplea usted en el desarrollo de sus funciones</li> <li>▪ Qué métodos utiliza para informar a los empleados sobre las decisiones tomadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Siempre</li> <li>▪ A veces</li> <li>▪ Nunca</li> <li>▪ Más de un idioma</li> <li>▪ Conocimiento de informática</li> <li>▪ Conocimientos gerenciales modernos</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Usa usted la planeación como un eje fundamental de la gestión gerencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Siempre</li> <li>▪ A veces</li> <li>▪ Nunca</li> </ul>
<b>Variable</b>	<b>Subvariable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>
			Capacidad humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cree usted que es un agente motivador dentro de la empresa</li> <li>▪ Cómo son las relaciones interpersonales con sus empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Siempre</li> <li>▪ A veces</li> <li>▪ Nunca</li> <li>▪ Excelente</li> <li>▪ Buena</li> <li>▪ Regular</li> <li>▪ Deficiente</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cómo es su capacidad para manejar al grupo y obtener resultados de trabajo en equipo</li>   <li>▪ Se toma en cuenta la idea u opinión de los empleados para tomar decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelente</li> <li>▪ Buena</li> <li>▪ Regular</li> <li>▪ Deficiente</li>   <li>▪ Siempre</li> <li>▪ A veces</li> <li>▪ Nunca</li> </ul>
<b>Variable</b>	<b>Subvariable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le hace saber a los empleados lo que espera de ellos para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Siempre</li> <li>▪ A veces</li> <li>▪ Nunca</li> </ul>

	Personalidad	Es el conjunto de comportamiento desplegados de manera típica y en forma reiterada en circunstancias semejantes por un individuo	Capacidad conceptual  Creatividad Responsabilidad	<p>conseguir las metas de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de coordinar e integrar todos los intereses de la organización</li> <li>▪ Tiene iniciativa para poner en practica soluciones novedosas y creativas</li> <li>▪ Cree que sus decisiones son muy acertadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelente</li> <li>▪ Buena</li> <li>▪ Regular</li> <li>▪ Deficiente</li> <li>▪ Siempre</li> <li>▪ A veces</li> <li>▪ Nunca</li> <li>▪ Siempre</li> <li>▪ A veces</li> <li>▪ Nunca</li> </ul>
--	--------------	--	--	--	---

Variable	Subvariable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items
				<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1310 347 1615 491">▪ Cree usted que orienta y evalúa las necesidades en su personal</li>   <li data-bbox="1310 571 1615 788">▪ Considera que mantiene la calma ante situaciones difíciles y exigentes en circunstancias imprevistas</li>   <li data-bbox="1310 868 1615 1011">▪ Se considera usted una figura de autoridad en la empresa</li>   <li data-bbox="1310 1091 1615 1267">▪ Le molestan las críticas que le hacen sus superiores con respecto a su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1632 347 1780 371">▪ Siempre</li> <li data-bbox="1632 387 1780 411">▪ A veces</li> <li data-bbox="1632 427 1758 451">▪ Nunca</li>   <li data-bbox="1632 571 1780 595">▪ Siempre</li> <li data-bbox="1632 611 1780 635">▪ A veces</li> <li data-bbox="1632 651 1758 675">▪ Nunca</li>   <li data-bbox="1632 868 1780 892">▪ Siempre</li> <li data-bbox="1632 908 1780 932">▪ A veces</li> <li data-bbox="1632 948 1758 971">▪ Nunca</li>   <li data-bbox="1632 1091 1780 1115">▪ Siempre</li> <li data-bbox="1632 1131 1839 1155">▪ Casi siempre</li> <li data-bbox="1632 1171 1780 1195">▪ A veces</li> <li data-bbox="1632 1211 1758 1235">▪ Nunca</li> </ul>

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

#### **4.1 DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

La presentación de los resultados obtenidos, se realizó mediante cuadros estadísticos representados en distribuciones de frecuencia, en cifras absolutas y porcentuales.

El análisis realizado fue de tipo cuantitativo; la información obtenida fue procesada, tabulada y descrita para resaltar los rasgos más importantes del problema.

A continuación, se presentan los cuadros con sus respectivos análisis.

**CUADRO N° 1**

**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LAS FUNCIONES MÁS IMPORTANTES QUE DESEMPEÑAN DENTRO DE SU CARGO.**

<b>Funciones de los gerentes</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Representa a la empresa	6	100
Adopta el papel de líder	6	100
Se informa permanentemente y distribuye la información a su grupo	6	100
Resuelve los problemas fuera de su control	0	0
Crea e innova en su departamento	6	100
Asigna recursos	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de INVIALTMO, julio de 2005

Nota: El porcentaje se excede del 100% debido a que los gerentes seleccionaron varias alternativas.

La información que refleja este cuadro señala que el 100% de los gerentes representa a la empresa, para adoptar el papel de líder, e informarle permanentemente y distribuir la información a su grupo y así crear e innovar en su departamento.

Los gerentes deben cumplir las funciones que tienen encomendadas en sus respectivas dependencias ya que son los representantes de la empresa y los que marcan las pautas. Los líderes a través de una buena organización, dirección y ejecución de las diferentes actividades llevadas a cabo estimulan y motivan a los empleados a que cumplan con las tareas que ellos tienen asignadas con gran responsabilidad, logrando así implementar ideas innovadoras y creativas en su departamento y así alcanzar las metas y objetivos que se han propuesto.

Analizando estas estadísticas, se puede apreciar que en su totalidad los gerentes de esta institución adoptan el papel de líder, para orientar a sus empleados, se les informa y distribuye la información para llevar a cabo las funciones de manera más eficiente, permitiendo así crear e innovar las actividades en su departamento para satisfacer las expectativas de los empleados que están a

su cargo, y de esta manera ejercer y cumplir la función como representante de la empresa.

**CUADRO N° 2**

**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO AL GRADO DE INSTRUCCIÓN EDUCATIVA.**

<b>Grado de instrucción</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Técnico superior universitario	2	33
Universitario	4	67
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de INVIALTMO, julio de 2005

La información presentada en el cuadro indica que un 67% de los gerentes poseen título universitario, un 33% restante respondieron estar en un nivel de técnico superior.

El gerente que aspira ingresar a las empresas con el fin de ocupar puestos de trabajo a nivel administrativo, debe contar con un alto grado de preparación académica que les permita cumplir con las exigencias empresariales existentes en el mercado competitivo, para así desempeñarse con eficiencia y eficacia asegurando con esto alcanzar su éxito.

En este sentido, los gerentes de esta institución poseen un grado de instrucción universitario elevado, donde se puede evidenciar que sus capacidades, conocimientos y habilidades son desarrolladas eficientemente y le permiten manejar diferentes caracteres y controlar situaciones a través de acciones impulsoras que oriente el destino de los empleados que están a su cargo.

**CUADRO N° 3**

**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LA REALIZACIÓN DE ESTUDIOS CONSTANTE Y PERMANENTE.**

<b>Realiza estudios constante y permanente</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Si	4	67
No	2	33
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de INVIALTMO, julio de 2005

De acuerdo a los resultados obtenidos y expresados en el cuadro, el 67% de los gerentes manifestó que si realizan estudios constante y permanente, mientras el 33% restante opinó que no.

Es importante que el personal gerencial que labora en las organizaciones, realicen constantemente estudios que les permitan incrementar sus conocimientos, por lo tanto, se requiere de un proceso de formación académica mediante programas que estén dirigidos a un desarrollo más integral de los gerente en el desenvolvimiento de las actividades que estos desempeñan en su lugar de trabajo.

Al analizar los datos obtenidos se pudo conocer que la mayoría del personal gerencial que labora en INVIALTMO realiza estudios de manera constante y permanente, lo que es beneficioso para ellos y la institución, porque les proporciona una preparación más amplia que lleva a que aumenten el nivel de su talento gerencial y puedan asumir posiciones a un nivel más elevados y convertirse en agentes productivos que logren cubrir las expectativas de la institución.

**CUADRO N° 4**

**OPINIÓN DE LOS GERENTES REFERENTE A LA REALIZACIÓN DE CURSOS DE ACTUALIZACIÓN Y MEJORAMIENTO.**

<b>Realiza cursos de actualización</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	3	50
A veces	3	50
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de INVIALTMO, julio de 2005

La información que refleja este cuadro señala que el 50% de los gerentes opinó que realizan cursos de actualización y mejoramiento, el otro 50% opinó que los realizan a veces.

Toda empresa debe luchar para tener gerentes debidamente capacitados, este debe desarrollar los conocimientos necesarios para implantar el uso de todos los recursos disponibles y alcanzar los objetivos individuales e institucionales, es por ello que se requiere afianzar sus conocimientos por medio de cursos que son herramientas esenciales para cualquier actividad que se lleva a cabo en la organización.

Se puede apreciar que un grupo de los gerentes de esta institución siempre están realizando cursos de actualización, lo que los ayuda a la aplicación de las técnicas más idóneas y de esta manera desarrollan sus actividades eficientemente, por otra parte otro grupo consideró que a veces ellos realizan cursos, pero debido al excesivo trabajo, esto se convierte en un impedimento para mejorar su capital intelectual y elevar las posibilidades de eficiencia de la institución hacia el logro de los objetivos.

**CUADRO N° 5**

**OPINIÓN DE LOS GERENTES EN RELACIÓN AL CONOCIMIENTO QUE EMPLEAN PARA DESARROLLAR SUS FUNCIONES.**

<b>Conocimientos para desarrollar sus funciones</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Más de un idioma	0	0
Conocimientos de informática	4	67
Conocimientos gerenciales modernos	2	33
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de INVIALTMO, julio de 2005

Tomando en cuenta la información reflejada en este cuadro, el 67% de los gerentes manifestó tener conocimientos de informática, un 33% restante opinó que poseen conocimientos gerenciales modernos.

En la actualidad son muchos los programas de información gerencial existente, es por ello que el gerente debe tener conocimiento sobre ello, ya que la tecnología supone una fuerte contribución a la toma de decisiones.

Se puede apreciar que la mayoría de los gerentes del instituto de vialidad y transporte manifestaron tener conocimientos de informática el cual les permite ahorrar tiempo y trabajo, obtener una mayor productividad y eficiencia, además de emplear conocimientos gerenciales que son primordiales para cualquier actividad que se lleve a cabo, en el desarrollo de sus funciones.

**CUADRO N° 6****OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LOS MÉTODOS QUE UTILIZAN PARA INFORMAR A LOS EMPLEADOS LAS DECISIONES EN SU DEPARTAMENTO.**

<b>Métodos de información</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Reuniones en grupo	4	67
Reuniones generales	0	0
Información escrita	2	33
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de INVIALTMO, julio de 2005

En este cuadro se puede apreciar que el 67% del personal gerencial manifestaron utilizar reuniones en grupo, un 33% restante opinó que transmiten la información escrita.

Es importante resaltar que en toda organización los gerentes deben informarle a su personal las decisiones que se hayan tomado en sus respectivos departamentos; con ello se obtiene un mayor control en una situación determinada. A través de las reuniones grupales se les informa a los empleados de manera clara, precisa y efectiva los esquemas de trabajo que deban poner en práctica para lograr los objetivos planteados.

Analizando los datos obtenidos, se observa que en esta institución un porcentaje considerable de los gerentes emplean las reuniones grupales, mientras que otros prefieren la información escrita, tomando en cuenta que estos métodos permiten la fluidez de la participación de los empleados en la toma de decisiones en su departamento, el cual contribuye a lograr un ambiente de confianza que estimula el desenvolvimiento del nivel empresarial.

**CUADRO N° 7**

**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LA PLANEACIÓN COMO EJE FUNDAMENTAL DE LA GESTIÓN GERENCIAL.**

<b>Categorías</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	5	83
A veces	1	17
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de INVIALTMO, julio de 2005

De acuerdo a los resultados obtenidos y expresados en el cuadro el 83% de los gerentes consideran la planeación como eje fundamental de la gestión gerencial, un 17% restante opinó que a veces lo hacen.

La planeación es el primer punto para dar inicio al proceso administrativo como tal. Es por ello que los gerentes para lograr a corto o largo plazo operaciones efectivas, deben procurar que el sistema funcione como se a planeado, debido a que esto es indispensable para que se establezcan las metas, procedimientos y proyecciones que pueden permitir tener una visión de algunas situaciones que se puedan presentar.

Por tal motivo en el instituto de vialidad y transporte los gerentes anticipan la planeación de las actividades a realizar, procurando lograr y llenar las expectativas tanto del personal como de la organización en general con el fin de alcanzar que el sistema funcione de la mejor manera.

**CUADRO N° 8**

**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO SI ES CONSIDERADO UN AGENTE MOTIVADOR DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.**

<b>Agente motivador dentro de la institución</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	4	67
A veces	2	33
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de INVIALTMO, julio de 2005

El 67% de los gerentes del instituto de vialidad y transporte del estado Monagas opinó que son considerados agentes motivadores dentro de la organización, mientras el 33% manifestó que lo son a veces.

La motivación es entendida como el conjunto de fuerzas que originan la conducta y determinan su forma, dirección, intensidad y duración. Casi todas las teorías sobre el rendimiento en el trabajo giran en torno a la motivación que los gerentes le puedan dar a sus empleados y así desarrollar nuevas formas de hacer las labores propias de la organización.

La mayoría de los gerentes del instituto de vialidad y transporte del estado Monagas motivan y estimulan al personal que tienen a su cargo en la institución, con la finalidad de lograr un mejor rendimiento en la realización de sus labores. Estos establecen acciones que tienden a equilibrar las necesidades de los empleados con las organizaciones y de esta manera lograr la satisfacción en todos los aspectos de los empleados bajo su mando impulsándolos constantemente a que se sientan motivados para lograr el desarrollo de la institución.

**CUADRO N° 9**

**OPINIÓN DE LOS GERENTES REFERENTE A COMO SON LAS  
RELACIONES INTERPERSONALES CON SUS EMPLEADOS.**

<b>Relaciones interpersonales con los empleados</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Excelentes	6	100
Buenas	0	0
Regulares	0	0
Deficientes	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de INVIALTMO, julio de 2005

De acuerdo a los resultados obtenidos y expresados en el cuadro, el 100% manifestó que las relaciones interpersonales con sus empleados y compañeros de trabajo son excelentes.

Por otra parte, se debe resaltar el hecho, que para una institución resulta beneficioso que existan buenas relaciones interpersonales entre los grupos de trabajo, el cual contribuye a que exista un ambiente laboral armónico y aumente la productividad de la misma.

Por lo tanto, la interacción entre los miembros de un equipo es necesaria para la realización de las tareas y la coordinación de las actividades, por ello es importante que las relaciones interpersonales sean las mejores.

Se puede apreciar que toda la población consideró que son excelentes las relaciones entre los empleados de los diversos departamentos y sus gerentes, lo cual refleja que hay una excelente interacción entre los individuos que la integran. Es necesario acotar que las relaciones humanas son parte importante en el desarrollo de las actividades en el área laboral.

**CUADRO N° 10**

**OPINIÓN DE LOS GERENTES REFERENTE A COMO SE PROPICIA EL TRABAJO EN GRUPO.**

<b>Propicia el trabajo en grupo</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	6	100
Casi siempre	0	0
A veces	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de INVIALTMO, julio de 2005

Con referencia a este indicador, el 100% de la población estudiada manifestó que siempre se propicia el trabajo en grupo.

Es importante que los gerentes propicien el trabajo en grupo dentro de la empresa, debido a que cuando se trabaje en equipo la planificación y coordinación de las tareas se desarrollan de una manera más eficiente proporcionándoles a los empleados un mejor desenvolvimiento en la realización de sus actividades.

Se puede evidenciar que la totalidad de los gerentes de la institución buscan la realización de trabajos grupales que fomenten la integración de los empleados hacia la consecución del logro de las metas establecidas, contribuyendo esto a que exista un mejor desarrollo productivo dentro y fuera de la institución.

**CUADRO N° 11**

**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A SU CAPACIDAD PARA  
MANEJAR AL GRUPO Y OBTENER RESULTADOS DE TRABAJO EN  
EQUIPO.**

<b>Capacidad para manejar al grupo</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Excelentes	1	17
Buenas	5	83
Regulares	0	0
Deficientes	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de INVIALTMO, julio de 2005

La información presentada en este cuadro hace referencia que el 83% de los gerentes considera que su capacidad para manejar y obtener resultados del trabajo en equipo es buena, y el 17% restante opinó que es excelente.

Es necesario destacar que los líderes deben aprender a manejar al personal para que así estos puedan tener el dominio de las actividades que realizan y poder lograr la participación de estos en las decisiones que se tomen en la institución, además deben utilizar la cooperación entre los grupos como principal herramienta del desarrollo.

Uno de los fuertes de INVIALTMO es la orientación por parte de los gerentes a los empleados lo que permite que se sientan impulsados a trabajar con sus compañeros, lo que denota una gran compenetración que motiva a cada uno de los individuos a sentirse bien con el resto del grupo y esto a su vez conlleva a relaciones interpersonales positivas, estableciendo ciertos patrones que favorecen el desarrollo de objetivos y metas en las que el personal trabaja en función de una unidad desarrollada que puede fortalecer la estructura de la organización.

**CUADRO N° 12**

**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LA IDEA U OPINIÓN DE  
LOS EMPLEADOS PARA TOMAR DECISIONES.**

<b>Opinión para tomar decisiones</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	6	100
A veces	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de INVIALTMO, julio de 2005

Se puede apreciar que la información reflejada en este cuadro, señala que el 100% del personal gerencial considera siempre la idea u opinión de sus empleados.

Tomar en cuenta la opinión de los subordinados ha significado desde hace mucho tiempo un aspecto muy importante para el desarrollo organizacional debido a que esto va a permitir que el trabajador se sienta como parte de la empresa, no solo porque labora allí sino porque también aporta sus ideas que pueden llegar a ser significativas en el desenvolvimiento y funcionamiento de las actividades.

Por lo que se aprecia en el cuadro anterior, para los líderes de INVIALTMO, es de gran importancia tomar en cuenta las ideas que pueden aportar los empleados, lo que es de gran ayuda porque es una manera de permitirles estar al tanto de las diversas situaciones que se presentan dentro de la organización y también de esta manera despertar la motivación de los empleados para que estos se sientan activos y puedan promover y estimular el logro de las metas.

**CUADRO N° 13**

**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO SI LE HACEN SABER A LOS EMPLEADOS LO QUE ESPERA DE ELLOS PARA CONSEGUIR LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN.**

<b>Categorías</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	6	100
A veces	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de INVIALTMO, julio de 2005

En este cuadro se hace evidente que el 100% de los gerentes del instituto le comunican a sus empleados lo que espera de ellos para lograr los objetivos organizacionales.

Comunicar a los empleados y mantenerlos informados demuestra la participación activa de estos en cada una de los procesos que se realizan dentro de la organización, es indispensable que el gerente establezca estrategias que involucre al personal en el desenvolvimiento de la institución, haciéndola parte integral y representativa de esta, y una de estas estrategias es hacerle saber al empleado las expectativas que se tienen sobre el comportamiento de estos.

Los directivos de esta institución tienen una buena comunicación con sus empleados, es evidente que según el resultado del cuadro, ellos aclaran las dudas a sus subalternos con respecto a la asignación de tareas y responsabilidades, lo que es muy importante para la institución porque el líder transmite una orden con la finalidad que la cumplan y si la comunicación falta, la coordinación del trabajo resultaría imposible y no se alcanzaría el desarrollo de la institución.

**CUADRO N° 14**

**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A SI CREE QUE SUS  
DECISIONES SON MUY ACERTADAS.**

<b>Decisiones acertadas</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi siempre	5	83
A veces	1	17
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de INVIALTMO, julio de 2005

En este cuadro se ve reflejado que el 83% del personal directivo de la institución estimo que su personal directivo de la institución estimó que sus decisiones casi siempre son las más idóneas y el 17% restante consideró que a veces son acertadas.

En muchos casos una decisión adecuada proporciona éxito a la organización, aunque en otros pueda significar el fracaso de la misma, es por ello que se deben desarrollar y aplicar las habilidades para tomar decisiones y así poder obtener los resultados deseados. Tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima de trabajo que motive a la gente, así como todas las labores que dirige, deben fundamentarse en la confianza en si mismo, es necesario que el líder de la empresa pueda conocer y manejar estrategias y herramientas claves que sustenten su capacidad de liderazgo de forma tal que puedan tomar decisiones acertadas.

En INVIALTMO se toman decisiones de gran relevancia; porque aunque es una institución pequeña su número de empleados tiene grandes responsabilidades con el Estado; sin duda los gerentes de esta institución son estrategas y visionarios con alto grado de confianza en si mismo y dominio de su área.

**CUADRO N° 15**

**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LA CAPACIDAD PARA  
COORDINAR E INTEGRAR TODOS LOS INTERESES DE LA  
INSTITUCIÓN.**

<b>Capacidad para coordinar e integrar</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Excelente	4	67
Buena	2	33
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de INVIALTMO, julio de 2005

El presente cuadro muestra la siguiente información, el 67% de los gerentes opinó que su capacidad para coordinar e integrar los intereses es excelente y el 33% consideró que era buena.

El gerente debe ser capaz de pensar, analizar, razonar y visualizar la situación que se le presenta así como los demás aspectos laborales del personal a su cargo, el éxito de esta habilidad descansa necesariamente en la capacidad y disposición que el líder tenga para pasar por las diferentes funciones de la empresa, pero con el mismo nivel de responsabilidad.

Es muy importante que todos los gerentes manejen muy bien esta parte conceptual de coordinar e integrar todos los intereses de la organización; los gerentes adscritos a INVIALTMO señalan en su mayoría que su capacidad es excelente, lo que significa para la institución que su personal directivo sabe reconocer como están interrelacionados los factores causales de una situación de manera tal, que las medidas a tomar beneficien a toda la institución.

**CUADRO N° 16**

**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LA INICIATIVA PARA PONER EN PRÁCTICA SOLUCIONES NOVEDOSAS Y CREATIVAS.**

<b>Iniciativa para soluciones novedosas y creativas</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	4	67
A veces	2	33
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de INVIALTMO, julio de 2005

De acuerdo a lo establecido en el cuadro anterior se observa que el 67% del personal gerencial opina que siempre aporta soluciones creativas y novedosas y tienen iniciativa, y el 33% opinó que la manifiesta a veces.

El gerente debe actuar como agente de cambio, trabajar con su equipo en proponer iniciativa de cambio con una visión más amplia que la de su propia área en línea con el proyecto global de la institución.

La capacidad para crear se manifiesta en todo ser humano, y esta condicionada al talento innato de la persona y la iniciativa es un factor fundamental para desarrollar esta capacidad.

Dado el resultado del cuadro anterior, se observa que los gerentes de la institución consideran que su iniciativa y creatividad está presente la mayoría de las veces, lo que significa para la institución que se están aprovechando las oportunidades brindadas, se está estimulando el cambio y el personal cuenta con una visión más estratégica que lo conduce al logro de los objetivos en su área y en la empresa.

**CUADRO N° 17**

**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO SI CONSIDERA QUE  
ORIENTA Y EVALÚA LAS NECESIDADES DE SU PERSONAL.**

<b>Orienta y evalúa las necesidades</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	6	100
A veces	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de INVIALTMO, julio de 2005

En este cuadro se hace evidente que el 100% de los directores de esta institución se encuentran orientando y evaluando las necesidades de su personal a cargo.

Es indispensable motivar al desempeño y lograr la satisfacción en todos los aspectos de los individuos que se encuentran bajo el mando de un líder; orientar a los trabajadores, estimular al compromiso con el trabajo y esto a su vez crea un excelente clima organizacional; es por ello que abordar y solventar las exigencias del ambiente laboral para satisfacer las necesidades es de gran ayuda para evitar el descontento entre los empleados.

En INVIALTMO los gerentes afirman ser líderes que orientan y evalúan a su personal, lo que indica que están en contacto con los empleados, factor que les permite conocer y corregir las diferencias que puedan presentarse en el ambiente de trabajo; y brindarle la colaboración necesaria a sus empleados en su crecimiento y de esta manera recompensarlos eficientemente.

**CUADRO N° 18**

**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO SI CONSIDERA QUE  
MANTIENE LA CALMA ANTE SITUACIONES DIFÍCILES Y  
EXIGENTES EN CIRCUNSTANCIAS IMPREVISTAS**

<b>Mantiene la calma ante situaciones difíciles</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	4	67
A veces	2	33
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de INVIALTMO, julio de 2005

De acuerdo a lo establecido en el cuadro se pudo conocer que el 67% de los gerentes considero que siempre mantiene la calma ante situaciones difíciles y exigentes que se escapan a su control y el 33% dijo mantenerla a veces.

Manejar las emociones para que sean las adecuadas es una capacidad que ayuda a recuperarse con mayor rapidez de los reveses y trastornos de la vida, es una habilidad que debe tener todo agente del cambio; el conocimiento de nuestras emociones y la capacidad de serenarse así como reconocer y manejar las emociones de los demás constituyen un elemento que se requiere para tomar decisiones. “Se debe saber combinar la inteligencia emocional”.

Los gerentes de INVIALTMO en su mayoría consideran que mantienen la calma ante las distintas situaciones que se puedan presentar en la institución, esto indica que poseen autocontrol y saben manejar las situaciones, aspecto que se toma como ventaja y gran fortaleza para la organización, por el hecho de que este tipo de individuos hace de la responsabilidad algo exclusivamente suyo, y son seguros a la hora de actuar, lo que los hace productivos y competitivos.

**CUADRO N° 19**

**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO SI ES CONSIDERADO UNA FIGURA DE AUTORIDAD EN LA EMPRESA.**

<b>Figura de autoridad</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	2	33,33
Casi siempre	2	33,33
A veces	2	33,33
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de INVIALTMO, julio de 2005

Este cuadro muestra que el 33,33 % de los gerentes opinan que sus empleados los consideran siempre como autoridad, el 33,33% señaló que casi siempre es figura de autoridad y el 33,33% restante indicó que a veces.

La figura de autoridad representa al respeto, la guía, la persona que establece los límites, las responsabilidades y asignación de actividades, establece normas y procesos a seguir.

En relación a los resultados se puede observar que los gerentes consideran que sus empleados no los idealizan tanto como figuras de autoridad, dado que existen distintas opiniones con los mismos porcentajes, tal vez debido a las excelentes relaciones interpersonales que existen dentro de la institución, la autoridad del gerente no se considera como la facultad de imponer ordenes y obediencia, sino que se ve al gerente como una figura con línea de mando que merece respeto y consideración ya que estos son el poder legitimo dentro de su área, y son los que delegan funciones otorgando autonomía.

**CUADRO N° 20****OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO SI LE MOLESTAN LAS CRITICAS QUE LE HACEN SUS SUPERIORES CON RESPECTO A SU TRABAJO.**

<b>Le molestan las críticas</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	1	17
Nunca	5	83
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de INVIALTMO, julio de 2005

En este cuadro se puede apreciar que el 83% de los directivos gerenciales señala que no le molestan las críticas de sus superiores y el 17% restante dijo que a veces.

El saber aceptar críticas habla de la tolerancia y adaptabilidad a los cambios de los gerentes, es preciso que los gerentes líderes puedan reconocer sus errores y todos aquellos aspectos que puedan afectar a una organización, para que estos puedan enfrentarlos y ser conscientes de que a medida que avanza el tiempo además de presentarles herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama y que muchas veces se pueden tomar decisiones equivocadas por no delimitar lo ideal de lo factible al trabajar sobre las bases de las prioridades.

Como se puede notar, los gerentes de INVIALTMO han señalado no mostrar malestar al oír las críticas de sus superiores por tal motivo se han de considerar individuos reflexivos y conscientes pues se permiten valorar otros pensamientos aunque no coincidan con sus propias apreciaciones.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

El análisis de la información obtenida durante el desarrollo de la investigación, permitió darle respuesta a los objetivos planteados y proporcionó las bases para llegar a las siguientes conclusiones.

- ❖ El personal gerencial de INVIALTMO se consideran líderes y están en contacto permanentemente con sus empleados proporcionándole información, factor que les permite conocer y corregir las deficiencias que se puedan presentar en su ambiente de trabajo.
- ❖ Los gerentes están comprometidos integralmente con la institución orientando sus estrategias hacia la consecución de los objetivos, implementando ideas creativas e innovadoras que contribuyen a mejorar la calidad, confiabilidad y rendimiento de la organización.
- ❖ De acuerdo a la información obtenida, son las reuniones grupales, el factor que estimula la participación de los empleados, brindándole la oportunidad a los gerentes de tomar las decisiones más apropiadas.
- ❖ Para los gerentes de INVIALTMO la planeación les permite realizar a cabalidad sus operaciones, logrando así garantizar el desarrollo de la vialidad y el transporte en la región.
- ❖ Los gerentes de INVIALTMO propician el trabajo en grupo y se comunican con el personal, lo que contribuye a que dentro de la institución las relaciones interpersonales sean buenas.
- ❖ A los empleados se le brinda la oportunidad de participar en el proceso de toma de decisiones, lo que indica que los gerentes los impulsan a trabajar en equipo en función de objetivos.

- ❖ Se puede concluir que los gerentes poseen gran autocontrol y tolerancia ante las críticas que le hacen sus superiores, están abiertos al cambio y saben sobrellevar sus emociones y la del personal a su cargo.
- ❖ Los gerentes de la institución cuentan con un alto grado de preparación académica, a través de estudios constantes que estos realizan y de esta manera corrigen sus deficiencias para el desarrollo eficiente de sus actividades.
- ❖ Se pudo apreciar que los gerentes de INVIALTMO manifestaron tener conocimientos de informática, lo que lleva a inferir que la realización de cursos les facilita conocimientos gerenciales que les permite mantenerse a la par con las exigencias de un mercado tan cambiante como el actual.
- ❖ El personal gerencial que labora en la institución toma decisiones en su gran mayoría acertadas, garantizando el mantenimiento de la red de vialidad y transporte.
- ❖ Los gerentes en su mayoría se consideran creativos y aportan soluciones novedosas y originales, que beneficia la optimización de las operaciones dentro de la institución.
- ❖ En general se puede concluir que los gerentes de INVIALTMO son individuos en su mayoría con gran potencial; capaces de enfrentar cualquier reto, asumir responsabilidades, tomar buenas decisiones para dirigir y orientar al personal que a su cargo; lo que crea un punto fuerte para la institución y le asegura en gran parte el éxito en cuanto a las labores que estos desempeñan dentro de la institución.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Atendiendo a las conclusiones obtenidas, se proponen las siguientes recomendaciones con el objeto de aportar ideas constructivas:

- ❖ Es importante que la institución reconozca el valor de las contribuciones de los gerentes, porque esto los estimula y así enfrentan nuevos retos que se presenten en la institución.
- ❖ Todo líder debe tener presente que se debe mantener equilibrio entre las tareas y las relaciones interpersonales para lograr el desarrollo a nivel organizacional, personal, y profesional.
- ❖ Seguir motivando constantemente al personal a través de charlas, reuniones, que le permitan a los gerentes detectar las necesidades grupales e individuales.
- ❖ Que los gerentes conserven su iniciativa para asumir el reto del mejoramiento continuo y multidisciplinario, a través de constantes seminarios, foros y talleres, para que puedan enfrentarse exitosa y competitivamente a los constantes cambios que se presentan en el mundo empresarial.
- ❖ Tener más en cuenta que para la realización productiva y efectiva de sus labores, el gerente debe poseer características y valores de la personalidad como ser comprensivo, tolerante, reflexivo, analítico, creativo, sociable y capaz, manejar sus emociones, necesidades y sentimientos, logrando autocontrolarse en situaciones imprevistas.
- ❖ Los gerentes deben mantenerse constantemente realizando estudios donde esto les permita afianzar sus conocimientos gerenciales para el desarrollo eficiente de sus funciones y así lograr los objetivos de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Arias G, L y Heredia, V. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 5ta edición. Editorial Trillas, México 1999.
- ❖ Barreto Sonny y Villafranca Venecia. EXPECTATIVAS DE LA PERSONALIDAD DESEADA PARA EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS POR LOS BANCOS COMERCIALES A NIVEL ESTADAL. Maturín – Monagas 1999.
- ❖ Bellorín, Nidia y Pino, Nelson. ANÁLISIS DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE LA INDUSTRIA PETROLERA. Maturín – Monagas 2001.
- ❖ Bolman L y Deleal T. ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO. Editorial IESA, Caracas 1995.
- ❖ Edwinsson Leif y Malone M. capital intelectual. Editorial Norma. Bogota 1998.
- ❖ Granett E. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Ediciones IESA. Caracas 1992.
- ❖ López Javier. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES. 2001. Internet.[www.rrhmagazine.com.asp?ml=/secciones/gescon.ups](http://www.rrhmagazine.com.asp?ml=/secciones/gescon.ups).
- ❖ Méndez C. METODOLOGÍA: GUÍA PARA ELABORAR DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ECONOMIZAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS. Editorial McGraw-Hill. Segunda edición. Bogota 1996.
- ❖ Murray M, Dalziel. LAS COMPETENCIAS: CLAVE PARA UNA GESTIÓN INTEGRADA DE LOS RECURSOS HUMANOS. Editorial Deusto. España 1996.

- ❖ Newstron, D. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Editorial McGraw-Hill, 1991.
- ❖ Sabino C. EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN. 5ta edición. Editorial Panapo. Caracas 1992.
- ❖ Sikula Andrew, Mckenna, Jhon. ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO. Editorial Limusa. México 1992.
- ❖ Stoner, James. Administración de personal. Editorial Panapo. Caracas 1989.
- ❖ Stoner, J y freeman, R. ADMINISTRATION. 6ta edición. Editorial Prentice-Hall. México 1996.
- ❖ Terry, George. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN. Editorial continental. México 1987.
- ❖ Toledo, G. PSICOLOGÍA GENERAL. 2da edición. Caracas 1996.
- ❖

# **ANEXOS**

Universidad de Oriente  
Núcleo de Monagas  
Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas  
Departamento de Administración



El presente cuestionario tiene como propósito suministrar información requerida para realizar un estudio del comportamiento competitivo de los gerentes aplicado a los diversos departamentos de la institución.

Su finalidad será netamente académica, dirigida a cumplir con el requisito de presentación del trabajo exigido por la universidad para optar al título de licenciado en Administración.

Los datos que se obtengan son estrictamente confidenciales y solo serán usados para el fin antes mencionado, por lo que se le agradece su mayor sinceridad.

Gracias por su colaboración

Hernandez, Karina  
Rivas, Soledy

Maturín, julio del 2005

## **Instrucciones**

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas
- Marque con una equis (X) la respuesta que considere correcta y en caso de completación favor rellene el espacio en blanco.
- Responda todas las preguntas presentadas.
- En caso de duda por favor consulte al encuestador

## Cuestionario

1. Especifique las funciones más importantes que usted desempeña dentro de su cargo:

Representa a la empresa \_\_\_\_\_  
Adopta el papel de líder \_\_\_\_\_  
Se informa permanentemente y distribuye la información a su grupo \_\_\_\_\_  
Resuelve problemas fuera de su control \_\_\_\_\_  
Crea e innova en su departamento \_\_\_\_\_  
Asigna recursos \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es su grado de instrucción educativa?

---

---

3. ¿Esta dedicado al estudio constante y permanente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Usted realiza con frecuencia cursos de actualización y mejoramiento?

Siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

5. ¿Qué conocimientos emplea usted en el desarrollo de sus funciones como gerente?

Más de dos idiomas \_\_\_\_\_  
Conocimientos de informática \_\_\_\_\_  
Conocimientos gerenciales modernos \_\_\_\_\_

6. ¿Qué métodos utiliza para informar a los empleados sobre las decisiones tomadas en su departamento?

---

---

7. ¿Usa usted la planeación como un eje fundamental de la gestión gerencial?

Siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

8. ¿Cree usted que es un agente motivador dentro de la institución?

Siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo son las relaciones interpersonales con sus empleados?
- Excelentes\_\_\_\_\_                      Regulares\_\_\_\_\_
- Buenas\_\_\_\_\_                              Deficientes\_\_\_\_\_
10. ¿Usted propicia el trabajo en grupo?
- Siempre\_\_\_\_\_                              A veces\_\_\_\_\_
- Casi siempre\_\_\_\_\_                      Nunca\_\_\_\_\_
11. Considera usted que su capacidad para manejar al grupo y obtener resultados de trabajo en equipo es:
- Excelentes\_\_\_\_\_                      Regulares\_\_\_\_\_
- Buenas\_\_\_\_\_                              Deficientes\_\_\_\_\_
12. ¿Usted toma en cuenta la idea u opinión de los empleados para tomar las decisiones?
- Siempre\_\_\_\_\_                      A veces\_\_\_\_\_                      Nunca\_\_\_\_\_
13. ¿Le hace saber a los empleados lo que espera de ellos para conseguir las metas de la organización?
- Siempre\_\_\_\_\_                      A veces\_\_\_\_\_                      Nunca\_\_\_\_\_
14. ¿Cree usted que sus opiniones son muy acertadas?
- Siempre\_\_\_\_\_                              A veces\_\_\_\_\_
- Casi siempre\_\_\_\_\_                      Nunca\_\_\_\_\_
15. ¿Cómo es su capacidad para coordinar e integrar todos los intereses de la institución?
- Excelentes\_\_\_\_\_                      Regulares\_\_\_\_\_
- Buenas\_\_\_\_\_                              Deficientes\_\_\_\_\_
16. ¿Cree usted que tiene iniciativa para poner en práctica soluciones novedosas y creativas?
- Siempre\_\_\_\_\_                      A veces\_\_\_\_\_                      Nunca\_\_\_\_\_
17. ¿cree usted que orienta y evalúa las necesidades en su personal?
- Siempre\_\_\_\_\_                      A veces\_\_\_\_\_                      Nunca\_\_\_\_\_

18. ¿Considera usted que mantiene la calma ante situaciones difíciles y exigentes en circunstancias imprevistas?

Siempre\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

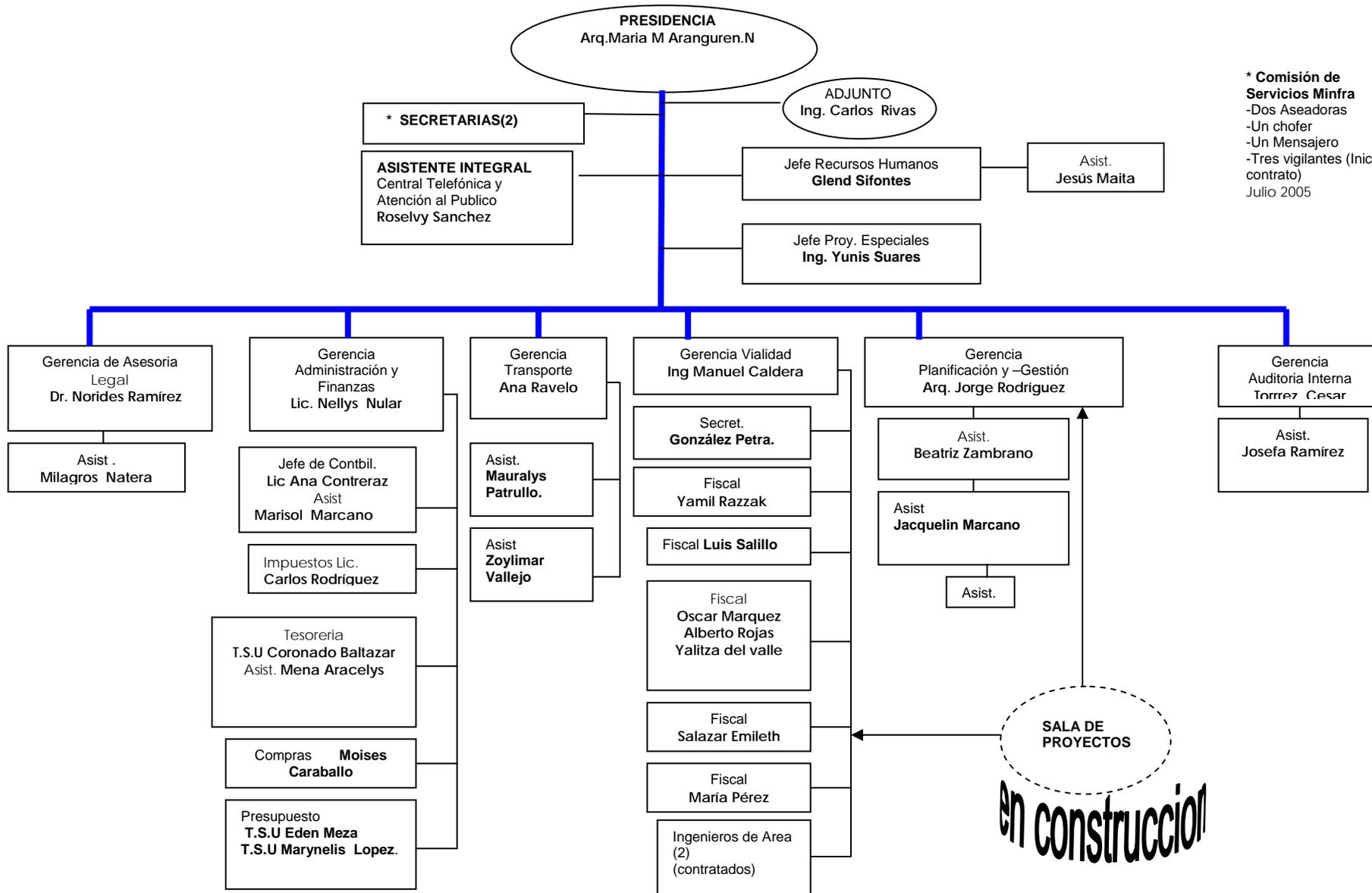
19. ¿Cree usted que impone sus ideas y es considerado (a) una figura de autoridad en la empresa?

Siempre\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_  
Casi siempre\_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

20. ¿Le molestan las críticas que le hacen sus superiores con respecto a su trabajo?

Siempre\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_  
Casi siempre\_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

# INVIALMO ORGANIGRAMA ACTUAL



\* Comisión de Servicios Minfra  
 -Dos Aseadoras  
 -Un chofer  
 -Un Mensajero  
 -Tres vigilantes (Inicio contrato)  
 Julio 2005

*en construcción*