

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NUCLEO MONAGAS**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRACIÓN**  
**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**



**ANÁLISIS DEL LIDERAZGO QUE SE EJERCE DENTRO DE LA  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE DEL  
ESTADO MONAGAS**

**Informe final del área de concentración de Psicología presentando  
como requisito parcial para optar al título de Licenciadas de Gerencia  
de Recursos Humanos**

**AUTORES:**

**ALIENDRES, Mariangel**

**HERNÁNDEZ, Emma**

**SUBERO, Hilda**

**MATURIN, OCTUBRE 2002**

**ANÁLISIS DEL LIDERAZGO QUE SE EJERCE DENTRO DE LA  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE DEL  
ESTADO MONAGAS**

**APROBADO**

**Informe final del área de concentración de Psicología presentando  
como requisito parcial para optar al título de Licenciadas de Gerencia  
de Recursos Humanos**

---

**Prof. Luz Natera**

---

**Prof. Inoldo Castañeda**

---

**Prof. Omaira García**

## DEDICATORIA

A Dios todo poderoso por ser siempre el guía de mis metas y sueños, gracias por darme tu compañía mi Dios inmenso. Siempre me rendiré ante tu inmensidad.

A mi Abuelo Mantón, cuando miro al cielo siempre te veo a ti, sé que eres mi fiel compañero y espero que nunca faltes. Te extraño mucho mi viejo querido.

A la flor que siempre esta rozagante para mí, la que me dio la vida y el mejor camino para forjar mis metas, sin ti sé que no soy nadie, espero siempre estemos juntas. Te adoro Mami...

A la luz que duro poco en mi vida y que me dio la felicidad más grande de este mundo, te cuidé mientras pude, te extraño fuertemente, siempre serás mi eterno amor secreto...

A la señora que he visto desde el día que abrí mis ojos, y la que me a enseñado que con voluntad se logra todo lo que el ser humano quiere, a ti abuela con todo mi cariño este logro es para ti.

A mis hermanos: Manuel, Flor Ángel y Tamaiba los mejores patrones de mi vida, mis pasos siempre los han seguidos por ser ustedes mis mejores guías. Y a ti Tami gracias por ser mi segunda Madre. Los amo...

A mi pequeño Mamor dorado, llegaste para darle esa pizca de alegría a mi vida, eres el sol de la casa... Te adoro Manuelito...

A mis primos y primas por estar siempre con palabras de apoyo para lograr esta meta especialmente mis niñas Maria Alejandra, Marianna, Denise, Bianca y Annia,

espero que esta meta le sirva de ejemplo para su futuro y logren alcanzar una mejor y mayor para sus vidas. Las adoro.

A mis sonrisas y llantos Emma, Hilda, Aura, Francis, Ercilia, Patricia, Anya, Carmen y Temi, los mejores momentos de mi vida universitaria los disfruté junto a ustedes. Gracias muchachos lo extrañaré mucho...

A mis amigas y hermanas Betty, Carolina y Jacqueline la palabra amistad la conocí al llegar ustedes a mi vida... contarán siempre conmigo. Las quiero mucho.

Mariangel

## DEDICATORIA

A Dios por ser el Todopoderoso y por ser tu voluntad que lograra esta meta. Siempre estarás conmigo.

A mi mamá Xiomara Veliz, por su dedicación y cariño desinteresado, se que algunas veces te he fallado, espero algún día puedas perdonarme. Te quiero de corazón.

Este triunfo se lo dedico muy especialmente a mi padre Ángel Hernández, papá nunca te he dicho lo que significas para mí, espero algún día poder decírtelo, tu fuiste la persona que de una u otra forma, me impulsó y me motivó a asumir este reto, debes saber que me tracé esta meta, para que tú te sintieras orgulloso de mí y para que cuando me necesites puedas contar conmigo, porque lo que has hecho por mí nunca te lo dejaré de agradecer. Papá eres la persona que más adoro. Gracias por todo y este triunfo es para ti, por ti y también es tuyo.

A mis hermanos: Xiorana, Xiorannys, Dennys, Xiorelys y Carlos Eduardo, porque les va a servir de ejemplo para lograr este triunfo, porque si yo pude, se que ustedes también podrán lograrlo, solo se necesita de constancia, perseverancia, amor y ganas de decir ¡lo logré!

A José Ángel y Jesús Eduardo, porque desde que llegaron a mi vida, solo la han llenado de alegrías, los quiero tanto que nada más le pido a Dios, que ustedes me quieran como yo a ustedes.

A mis sobrinas: Daniela Valentina, Estefanny Paola y la hija de mi hermano Carlos que viene en camino, ustedes sin saberlo son un rallito de sol en mi vida, les deseo todo lo mejor ya que apenas empiezan a vivir.

A mis amigos inseparables Francis, Aura, José, Hilda y Mariangel, que me acompañaron y me brindaron toda su ayuda y colaboración a lo largo de toda la carrera. Gracias nunca los olvidaré.

A mis amigas y compañeras Ercilia Villarroel, Lara Patricia, Anya Weki y López Carmen, porque junto a ellas viví momentos de felicidad y alegrías que me ayudaron a enfrentar la vida universitaria. Gracias, nunca las olvidaré.

Emma

## DEDICATORIA

A ti que eres vida, amor, verdad, inteligencia, alma, espíritu y principio. Gracias Dios por guiarme por este que es un buen camino, porque jamás me has dejado sola y por darme más de lo que te pido.

A los seres que más amo en el mundo, a mis padres Hilda y Ramón, por su inmenso amor y apoyo incondicional, su lucha su gran sacrificio y su fé ciega en mí. Gracias por hacer posible que se me abrieran las puertas hacia mis sueños. Son mi mayor fuerza y mis ganas de seguir adelante a enfrentar el mundo. Simplemente son mi razón de ser, los amos.

A mis queridos hermanos, Ramón este triunfo es para ti, se que si hubieses podido lograr esta meta habrías llegado muy lejos, pero aun así eres de los que no se rinde. Soralys, por ser motivo de inspiración para seguir tus pasos y por enseñarme a lograr lo que nos proponemos en la vida. A Neivis para que esta meta, sea motivo de superación en tu camino.

A Felipe persona especial que Dios puso en mi camino. Siempre has tenido una palabra de aliento en el momento justo y nunca has permitido que decaiga en los momentos difíciles. Amor hoy la meta la he alcanzado yo, mañana te toca a ti, sigue adelante. Gracias por tu paciencia, por saber esperarme, por tu apoyo y tu gran amor. Te amo.

A mis dos pequeños que tanto amo, Génesis y Celeste. Dios le puso un toque de color y alegría a mi vida.

A mis primos, lo que ya han logrado esta meta Ana, Maira, Marina, Henry y Jorge, y los que van rumbo de lograr el éxito, Mherlys, Jorge, César y Miguel miren siempre al horizonte que los sueños se hacen realidad.

A mis compañeras de clases Raquel, Herminia, Aura, Francis y Yorman los mejores momentos dentro de la Universidad los viví junto a ustedes.

A mis amigas y compañeras de áreas Mariangel y Emma por todo el tiempo compartido dentro y fuera de la Universidad, y porque juntas logramos lo que nos propusimos desde el primer momento, las quiero mucho y suerte en su vida ahora profesional.

Hilda



## **AGRADECIMIENTO**

Al gran poder de Dios por permitirnos lograr este objetivo y ampliarnos el horizonte para seguir avanzando.

A la Universidad de Oriente, manantial de enseñanza–aprendizaje de donde fluye el importante potencial de conocimiento para la juventud estudiosa venezolana y para los profesionales que aprendemos haciendo.

A los profesores Luz Natera e Inoldo Castañeda, por todas sus enseñanzas, sus consejos y sugerencias que fueron de gran importancia para el desarrollo de nuestro trabajo, este éxito se lo debemos a ustedes por su dedicación, colaboración y constancia. Se lo agradecemos de todo corazón, espero nunca nos olviden. Gracias les damos.

A la Secretaría de Educación, en especial al Licenciado José Ramírez Figueroa, Jefe de Personal, por habernos brindado la oportunidad de realizar nuestro trabajo de grado en tan importante Institución.

A todo el personal de la Institución por su demostración de cariño, amor y colaboración, pero muy en especial María Eugenia Gómez, Juselys Rondón, Marisela Mata Ron, Yarmida Alcalá, Yenny Hernández y Víctor Veracierta.

A todas las personas que de alguna u otra manera han dado su apoyo incondicional en esta actividad.

**Mariangel, Emma e Hilda**

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>x</b>
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	<b>xii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
OBJETIVO GENERAL .....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>5</b>
<b>ASPECTOS TEÓRICOS</b> .....	<b>5</b>
1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL LIDERAZGO .....	5
1.1.1 Definición del Liderazgo y Líder .....	6
1.2 TEORÍAS DEL LIDERAZGO .....	7
1.2.1 Teoría de los Rasgos .....	7
1.2.2 Teoría del Comportamiento .....	8
1.2.3 Teoría de Contingencia .....	9
1.2.4 Teoría Situacional de Hersey–Blanchard.....	10
1.2.4.1 Madurez en el Trabajo .....	11
1.2.4.2 Madurez Psicológica .....	11
1.2.5 Teoría de la Atribución .....	11
1.2.6 Equipo de Trabajo de Alto Desempeño .....	12
1.3 FUNCIONES TRADICIONALES DEL LÍDER.....	13
1.4 ORIENTACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL LÍDER .....	15
1.5 ESTILOS DE LIDERAZGO .....	16
1.5.1 Liderazgo Autocrático.....	16
1.5.2 Liderazgo Democrático.....	17
1.5.3 Liderazgo Liberal o Laissez-Fire.....	17
1.6 DEFINICIÓN DE PERSONALIDAD .....	18
1.7 CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD .....	19
1.7.1 Extroversión .....	19
1.7.2 Afabilidad.....	19
1.7.3 Rectitud .....	20
1.7.4 Estabilidad Emocional .....	20
1.7.5 Apertura a la Experiencia.....	20
1.8 CONSEJO DE LA INDUSTRIA .....	21
1.8.1 Consejo de Adaptación .....	22
1.8.2 Consejo a Ejecutivos .....	22
1.8.3 Consejo de Orientación .....	22
1.8.4 Consejo de Retiros .....	22
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>24</b>

<b>INVESTIGACIONES REALIZADAS.....</b>	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>26</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>26</b>
3.1 PRESENTACIÓN.....	26
3.2 UBICACIÓN .....	27
3.3 RESEÑA HISTÓRICA.....	27
3.4 MISIÓN .....	28
3.5 VISIÓN .....	28
3.6 OBJETIVOS .....	29
3.7 ORGANIZACIÓN .....	29
3.8 PERFIL DEL PERSONAL.....	30
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>31</b>
<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>31</b>
4.1 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	31
4.2 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	32
4.3 POBLACIÓN.....	33
4.4 DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS .....	34
4.5 ESTRATEGIA DE RECOLECCION DE DATOS .....	34
4.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	35
4.6.1 Análisis de los Resultados del Test.....	35
4.6.2 Análisis de los Resultados del Cuestionario .....	37
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>69</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>69</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	69
5.2 RECOMENDACIONES .....	72
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>73</b>

## LISTA DE CUADROS

CUADRO # 1 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los supervisores y supervisados referente al estilo de liderazgo, en la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte del Estado Monagas.....	37
CUADRO # 2 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los supervisores y supervisados que elaboran en la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte, Estado Monagas, acerca de la acción que prefiere el jefe tomar al momento de presentársele problemas al grupo.....	39
CUADRO # 3 Distribución absoluta y porcentual de la opinión sobre el proceso de comunicación de los supervisores y supervisados de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte Estado Monagas.....	41
CUADRO # 4 Distribución absoluta y porcentual de la opinión sobre las relaciones interpersonales de los supervisores y supervisados de la Secretaria de Educación, cultura y Deporte Estado Monagas.....	43
CUADRO # 5 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los supervisores y supervisados de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte. Estado Monagas sobre la realización de reuniones. ....	45
CUADRO # 6 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los supervisados sobre la comunicación de los últimos acontecimientos sucedidos en la institución, por parte de los supervisores de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte del Estado Monagas.....	47
CUADRO # 7 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los supervisores y supervisados sobre la participación en el proceso de toma de decisiones en la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte del Estado Monagas. .	49
CUADRO # 8 Distribución absoluta y porcentual de la frecuencia de comunicación sobre cambios y decisiones tomadas de los supervisores y supervisados de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte. Estado Monagas. ....	51

CUADRO # 9 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los supervisores y supervisados de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte. Estado Monagas, referente a la atención de quejas y reclamos.....	53
CUADRO # 10 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los supervisores y supervisados de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte. Estado Monagas, sobre la existencia de problemas laborales por diferencias personales. ....	55
CUADRO # 11 Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los supervisores y supervisados de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte. Estado Monagas sobre el interés que muestran los jefes para ayudar a solucionar los problemas personales de sus empleados.....	57
CUADRO # 12 Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal que labora en la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte. Estado Monagas, sobre la ayuda que el jefe le brinda al momento de presentársele alguna dificultad en las tareas asignadas. ....	59
CUADRO # 13 Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal que labora en la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte. Estado Monagas, sobre la ejecución de las actividades según los procedimientos diseñados. ....	61
CUADRO # 14 Distribución absoluta y porcentual de las respuestas dadas por los supervisores y supervisados sobre el otorgamiento de reconocimientos por los logros alcanzados en la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte. Estado Monagas.....	63
CUADRO # 15 Distribución absoluta y porcentual de las respuestas dadas por los supervisores y los supervisados de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte. Estado Monagas, en relación a las condiciones para ejercer el rol de líder. ....	65
CUADRO # 16 Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte. Estado Monagas, acerca de las características personales. ....	67

**ANÁLISIS DEL LIDERAZGO QUE SE EJERCE DENTRO DE LA  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE.  
ESTADO MONAGAS.**



**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE LIC. GERENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS.**

**Autores:**

ALIENDRES, Mariangel  
HERNANDEZ, Emma  
SUBERO, Hilda

Fecha: 2002

**RESUMEN**

El éxito de toda organización esta ligado íntimamente con el buen ejercicio del liderazgo, es por ello que el presente trabajo tiene como objetivo general analizar el liderazgo que se ejerce dentro de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Estado Monagas, para tal fin se realizó una investigación descriptiva de campo reforzadas con consultas bibliográficas, por medio de las cuales se determinaron puntos estratégicos para el desarrollo de la investigación, por otro lado fue aplicado un cuestionario y un test a una población conformada por supervisores y supervisados, lo que permitió determinar que el estilo de liderazgo más representativo es el democrático y a la vez reconocido y aceptado por los seguidores, aunque el líder también se muestra con tendencia paternalista y los resultados del instrumento aplicado también nos indica que existe un equilibrio en el comportamiento de los líderes aunque se enfatiza un poco hacia las personas, por lo que le recomendamos hacer más hincapié en las tareas sin menospreciar las relaciones interpersonales, en cuanto el comportamiento de apoyo del líder a sus seguidores se le recomienda a la institución implantar un consejo de industria para que los empleados se sientan motivados y crear mayor interés y respeto hacia su organización. Para finalizar se le recomienda a todo el personal de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte continúe operando y funcionando como hasta ahora, pues su institución se encuentra sana, sin embargo la perfección nunca se logra por lo que deben trabajar cada día para lograr la excelencia.

## INTRODUCCIÓN

La organización por grande o pequeña que esta sea, necesita cierto sistema de control, que lleve a un mejor funcionamiento de las actividades que realice. En la actualidad, son innumerables los cambios que han sufrido las empresas en general, debido a la prolongada crisis económica y social que vive el país. Por ello toda organización necesita adaptar estrategias dinámicas que faciliten el éxito gerencial.

Las empresas día a día se encuentran en el mundo de los negocios en el cual se manejan determinados factores que corresponden al ámbito económico, social, político y tecnológico, estas organizaciones se hallan dirigidas por gerentes altamente capacitados que luchan con el objetivo de que se implementen nuevas estrategias, con el fin de lograr el objetivo planificado por las mismas.

Es por ello que en toda organización debe existir un líder capaz de enfrentar actos cotidianos y desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en el rumbo, dirección y amplitud de la empresa.

Para asegurar el logro de los objetivos organizacionales a través de las personas que se desempeñan bajo su responsabilidad, el Líder debe incorporar constantemente técnicas para que sean captadas y aceptadas por el personal.

Esta reacción positiva o negativa que tengan los empleados hacia las ordenes impartidas por un superior dependerá de la forma como este le haga llegar el mensaje a los trabajadores, las recompensas que recibirán o el tipo de sanciones que se le puedan aplicar por no realizar las tareas encomendadas, por esta razón la importancia del tipo de liderazgo, ya que influye en la involucración del personal con la organización.

El líder pasa a ser uno de los pilares fundamentales dentro de la Organización, puesto que se encarga de la planificación, ejecución, dirección y control de las actividades llevadas a cabo dentro de la misma. A lo largo del tiempo el hombre ha logrado grandes avances en su vida, alcanzando así estar a la par de todo un gran proceso tecnológico y humano, siendo este la guía primordial para lograr el desarrollo de dichos procesos.

En la antigüedad el hombre o líder era visto como el guía o dueño de su grupo, el cual conducía, controlaba y coordinaba de alguna u otra manera el mejor rumbo que llevaría su equipo, sin embargo tomaba decisiones con la mayor autoridad. Para ese entonces tales decisiones tomadas por ese guía era la única y mejor opción para todos los miembros del grupo.

En la actualidad el líder cumple una función sumamente importante dentro de la organización, por ser el orientador y sobre quien recae la mayor responsabilidad de conducción. Las relaciones que él establezca con sus seguidores van a ir moldeando o definiendo su personalidad, imprimiéndole un sello característico de su actuación. Si un líder se convierte en un autoritario abusivo, su grupo tiende a desprenderse de él, de allí la importancia y necesidad de contar con un estilo de liderazgo apropiado a ejecutar dentro de la organización, pues de él depende el alcance de los objetivos de todos los involucrados, es decir, tanto individual, grupal, como a nivel organizacional.

Para que el líder pueda lograr esto debe poseer además de un estilo o tipo de liderazgo adecuado, estrategias que lo ayuden a tener motivados a sus seguidores, también adoptar medidas de supervisión para el desarrollo individual y grupal de la organización, esto implica que entre el grupo y sus líderes exista una comunicación efectiva, una relación mancomunada, basada en el respeto y consideración a los demás, ya que el líder no solo es el reflejo de los intereses del grupo sino de los particulares.



A través de las observaciones directas realizadas a la institución objeto de estudio se presentan diversos tipos de liderazgos, en cuanto a estos cada uno presenta un liderazgo distinto quizás el que ellos consideran que le ayuda a conseguir los objetivos establecidos.

Dada la importancia de un buen liderazgo para el desenvolvimiento exitoso de la organización, se hizo necesario realizar un análisis del liderazgo que se ejerce dentro de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Estado Monagas. Para ello el trabajo quedo estructurado en cinco capítulos, El primer capitulo lo conforman los aspectos teóricos que ayudaron a sustentar la investigación.

En el segundo capitulo se encuentran las investigaciones realizadas en este tema, es decir, los antecedentes del estudio.

El tercer capitulo se refiere a la identificación de la empresa, su ubicación, antecedentes, misión, visión, organización y perfil del personal que labora en la institución.

El cuarto capitulo se trata del diseño de la investigación, en este se procedió a definir los conceptos y variables, el tipo y nivel de investigación, la población y muestra objeto de estudio, el diseño de los instrumentos, las estrategias de recolección de datos y el análisis e interpretación de los resultados.

Por último en el quinto se establece el análisis de la investigación, las conclusiones y recomendaciones.

## **OBJETIVO GENERAL**

Analizar el liderazgo que se ejerce dentro de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte del Estado Monagas.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Determinar el estilo de liderazgo que se presenta dentro de la institución.
- ❖ Identificar las características personales de los líderes.
- ❖ Estudiar hacia donde se orienta el comportamiento de los líderes.
- ❖ Describir el comportamiento de apoyo del líder hacia el grupo.
- ❖ Estudiar el nivel de aceptación de los líderes de la institución.

# **CAPÍTULO I**

## **ASPECTOS TEÓRICOS**

### **1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL LIDERAZGO**

En el siglo XX surgen nuevas corrientes que permitieron cambios en el concepto de liderazgo, pues gran parte de la literatura sobre este tema era confuso y contradictorio. Para tratar de despejar estas dudas, consideraron los teóricos cuatro enfoques, el primero de ellos buscaba determinar aquellos rasgos universales de personalidad, el segundo procuraba explicar el liderazgo en términos del comportamiento de las personas. Pero estos dos primeros enfoques eran conceptos erróneos y demasiados simplificados del liderazgo.

El tercero utilizaba modelos de contingencia para explicar lo incorrecto de los dos primeros enfoques. Para conciliar e integrar la diversidad de los resultados de las investigaciones. Por último la atención regresa a los rasgos de los líderes, con el propósito de encontrar las características personales, físicas e intelectuales y todos aquellos rasgos a lo que la gente se refiere de manera implícita cuando caracterizan a alguna persona como líder.

Considerando estos enfoques y con la industrialización, el hombre se involucra más en los procesos administrativos lo cual lo conduce a liderar tales procesos.

Por otra parte, los enfoques permiten al líder dentro de la organización diferenciar los estilos de liderazgo que puedan prevalecer dentro de la misma y adoptar el mejor adaptándolos a sus subordinados o seguidores logrando así los objetivos.

Estudios realizados en las organizaciones comprueban que es parte central en la comprensión del comportamiento del grupo, puesto que es el líder que generalmente proporciona la dirección hacia el logro de las metas, es decir, el liderazgo es importante para mejorar el desempeño del grupo.

En la actualidad las organizaciones empresariales tienen necesidad de líderes, individuos fundamentales para guiar los esfuerzos de los grupos de trabajadores hacia el propósito de la misma. La definición de la función del líder vería mucho como se refirió anteriormente, pero por lo general se acepta el concepto de que se necesita de alguien que actúe como líder y que dirija en forma eficaz a la gente que trabaje en conjunto. Esta función del líder es fundamental para la sobrevivencia de la organización.

### **1.1.1 Definición del Liderazgo y Líder**

Realmente sobre el liderazgo se ha escrito mucho por ser un tema polémico. La mayoría de estos estudios coinciden que el líder es la persona guía del grupo que ayuda a éste a alcanzar los objetivos.

Según enciclopedia Microsoft Encarta 2000 define *“El liderazgo como: un intento de influencia intergrupala, dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas”* (P. 46).

A partir de recopilaciones obtenidas definimos el liderazgo de la siguiente manera:

El liderazgo es un atributo o cualidad que poseen algunas personas, en virtud de su capacidad para entender y resolver problemas a los miembros del grupo, además debe tener la facultad de ejercer un poder sobre los restantes del grupo, en el sentido de que estos dirijan sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos propuestos.

Al hablar de liderazgo se debe tener en cuenta la definición de líder para su mayor comprensión de allí que un líder: Es la persona que tiene la capacidad y la responsabilidad de dirigir y motivar un determinado grupo de personas, en relación a la consecuencia de los objetivos específicos.

Un líder y un excelente liderazgo puede convertir a la institución en un éxito total, por lo que se considera que todos los miembros de la organización deben tener presente y saber la definición correcta y real de ambas variables, ya que son claves importantes para el buen desarrollo de la misma.

## **1.2 TEORÍAS DEL LIDERAZGO**

Un considerable volumen de teorías e investigaciones referente al liderazgo han surgido como resultado de la importancia que esta actividad tiene en todo tipo de acciones de grupo. Estas teorías permiten aportarle al individuo el rol de líder, las cuales ayudan de una u otra forma a diferenciar dentro del grupo quienes podrían llegar a ser líderes. Dentro de este estudio trataremos de identificar algunas teorías como:

### **1.2.1 Teoría de los Rasgos**

Parte de las investigaciones realizadas anteriormente se centraron en los rasgos de personalidad que permitieran a los individuos ser líderes efectivos. Sin embargo, muchas veces se preguntaron si los líderes nacen o se hacen, hoy sabemos que los líderes no nacen con la predisposición de serlos, por lo que gran parte de los rasgos que caracterizan a la persona no son innatos sino adquiridos.

Varios estudios fueron realizados con el propósito de encontrar aquellas características de personalidad comunes en los líderes que le distinguían principalmente como conductores de grandes masas. Las conclusiones de estos estudios son las que se conocen como Teoría de los Rasgos.

“Esta Teoría intenta identificar características específicas (físicas, mentales o de personalidad) asociadas al éxito del liderazgo, y se basa en la investigación que relacionan diversos rasgos con ciertos criterios de éxito” (Gibson e Ivancevich, 1994, p.456).

Según lo antes expuesto este enfoque asumía que se podía llegar a identificar un número finitos de rasgos individuales de los líderes más eficaces, para de esta manera comprobar que los individuos que posean tales rasgos obtendrán el éxito.

Pero estos rasgos no fueron muy útiles para explicar el liderazgo, ya que no todos los líderes poseían las características para un liderazgo eficiente, mientras que muchas personas que no eran líderes poseían la mayoría o toda. Por eso posteriormente a la teoría de los rasgos aparece la teoría conductual, pues los científicos de ese entonces se dan cuenta que los rasgos o características de las personas no determinaban la eficiencia del liderazgo y comenzaron a dirigir sus investigaciones hacia la conducta y su impacto sobre el rendimiento y satisfacción del empleado.

### **1.2.2 Teoría del Comportamiento**

Estas teorías proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes. Los estudios de la teoría del comportamiento son los que nos permiten encontrar elementos determinantes y cruciales del liderazgo, esta teoría quiere decir que si hubiesen conductas específicas que identificaran a los líderes, se podría enseñar el

liderazgo y se estaría en la posibilidad de diseñar programas que implantaran estos patrones conductuales en los individuos que desearan ser líderes eficaces, si esto llegara a funcionar se contaría con una oferta infinita de líderes eficaces. “Los estudios de la conducta intentan detectar los determinantes conductuales decisivos del liderazgo para entrenar las personas y convertirlas en líderes eficaces” (www.comportamental.com 2002).

Esta teoría se basa principalmente en las características personales de los líderes. Se centran en que hacen los líderes y como se comportan al llevar a cabo la función de liderazgo.

Pero aunque esta teoría tuvo mucho éxito en la identificación de relaciones consistente entre los patrones de comportamiento del liderazgo y el desempeño del logro pero no tomo en cuenta los factores situacionales por eso los investigadores fueron avanzando y detectaron que el éxito de un líder en determinada situación o circunstancia no necesariamente será el mismo éxito en diferentes lugares, grupo o tiempo. Por lo que surge la teoría de la contingencia.

### **1.2.3 Teoría de Contingencia**

Fred Fiedler desarrollo el primer modelo de contingencia para el liderazgo, el cual supone que la productividad de los grupos depende de la interacción entre el estilo de liderazgo y lo favorable que sean las situaciones en el modelo de contingencia. “La teoría refleja que los grupos eficaces dependen de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción de un líder con los subordinados y el grado en que la situación le da el control e influencia al líder” (Robbins 2000 Pág.421).

Después de estudiar cientos de organizaciones y líderes concluyó, que un líder efectivo debe manejar tres variables señaladas a continuación:

**a-Las relaciones Líder-Miembro:** Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder.

**b-Estructura de la tarea:** Grado en que las asignaciones de trabajo estén sometidas a procedimientos.

**c-Poder del puesto:** Influencia derivada de las posiciones estructural formal de una persona en la organización; incluye el poder de contratar, despedir, disciplinar, promover y autorizar incrementos de salarios.

Por último lo que expresa la teoría no es más que adecuar y entender ambos comportamientos, tanto el de los líderes como los miembros del grupo, y relacionar de la mejor manera las tres variables expuestas anteriormente para así entender las necesidades de tareas y establecer el mejor estilo de liderazgo.

#### **1.2.4 Teoría Situacional de Hersey–Blanchard**

Esta teoría de la contingencia que se centra en los seguidores; ya que según su madurez, ellos aceptan o rechazan al líder, la eficiencia se basa en las actuaciones de sus seguidores.

Para estos investigadores, madurez significa la capacidad y deseo de las personas de asumir responsabilidad de dirigir su propio comportamiento y posee dos componentes:



#### **1.2.4.1 Madurez en el Trabajo**

Comprende los conocimientos y destrezas. Los que la poseen tienen el conocimiento, capacidad y experiencia para realizar su trabajo sin dirección de otro.

#### **1.2.4.2 Madurez Psicológica**

Denota la disposición o motivación para hacer algo. Quienes la poseen en alto grado no necesitan un fuerte aliento externo; ya están motivados intrínsecamente.

Entonces la teoría situacional expone que los individuos que asumirán el rol de líder, deberán analizar el grado de madurez que posee los miembros del grupo, para así adoptar el mejor estilo de liderazgo que se adecue a él y al resto del grupo.

#### **1.2.5 Teoría de la Atribución**

El enfoque atributivo parte de la postura que el líder es un procesador de información. En otras palabras, esta teoría se centra en todo el proceso cognoscitivo, ya que el líder busca claves de información e intenta después construir la explicación causal que guía su conducta de liderazgo.

“La teoría de la atribución del liderazgo se refiere a la relación que existe entre la percepción individual y la conducta interpersonal. Esta teoría propone que la comprensión y la habilidad para predecir como reaccionaran los individuos ante un suceso determinado resultara beneficiado por el conocimiento de las explicaciones casuales de esos sucesos” (Robbins, 2000 Pág. 402).

Entonces el enfoque atribuido parte de la postura de que el líder es un procesador de información. En otras palabras, el líder busca claves de información, por ejemplo: ¿Por qué está pasando algo?, e intenta después construir la explicación casual que guía su conducta de liderazgo.

Kelly, propone en su modelo de liderazgo atributivo que el líder intenta hacer atribuciones de un fenómeno, estas atribuciones son moderadas por los tres tipos de información: diferenciación, consistencia y consenso. Luego sugiere que la conducta del líder, o su respuesta, viene determinada por las atribuciones que él mismo haga. La relación entre atribuciones y conducta del líder está moderada por la percepción de la responsabilidad del mismo. Para concluir se puede decir que esta teoría no tuvo el éxito que los investigadores creían, pues no todas las personas cuentan con la habilidad de tener la explicación causal de los sucesos.

### **1.2.6 Equipo de Trabajo de Alto Desempeño**

Un equipo de trabajo de alto desempeño (ETAD) es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidas con un propósito común se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables.

“En un ETAD se requiere gente muy segura de sí misma, dispuestas a aceptar la responsabilidad por las acciones que realiza y por los resultados que produce, que sabe pedir ayuda sin complejos cuando la necesita y que, además, se involucra en tareas para fortalecer el equipo aunque no sean de su responsabilidad”. ([www.mongrafia.com](http://www.mongrafia.com)).

El rol del liderazgo en un grupo de trabajo de alto desempeño es fundamentalmente diferente de lo que con frecuencia se describe como el rol gerencial de planeación, organización, dirección y control. Los líderes de equipos están enfocados en desarrollo continuo de capacitación de su equipo tanto que muchas de las responsabilidades asociadas con la administración y supervisión del grupo son gerenciales por el grupo mismo. Como el grupo asimila más, de estas responsabilidades de “supervisión”, el líder del equipo está en una posición para trabajar en la expansión de su propio rol.

### **1.3 FUNCIONES TRADICIONALES DEL LÍDER**

Analizando las funciones de los líderes en la mayoría de los grupos en nuestra sociedad, nos encontramos que la gran cantidad de funciones que realizan el líder depende de factores tales como: la estructura del grupo, la ocasión, la personalidad del líder y la influencia que es capaz de ejercer. Sin embargo a continuación se describen algunas de ellas.

- ❖ **Comprensión de los significativos e intenciones:** El líder trata de adoptar el marco de referencia interna de las personas, es decir, distinguir lo que el otro “percibe”. Estar alerta para comprender este significativo y reflejarlo al que habla.
- ❖ **Atención a los otros:** Escuchar parece difícil para la mayoría de la gente. Algunos miembros escuchan, piensan lo que van a decir cuando el que habla se detenga, el líder tiene la habilidad de captar cada idea importante de los miembros de un grupo, trata hasta cierto punto de llegar a una conclusión común con todos los participantes.

- ❖ **Orientación al grupo:** El líder da consejo a los miembros del grupo que lo necesita o lo solicita, impartándole instrucciones, sugerencias acerca de o que deben hacer en determinadas situaciones, de la actitud que deben asumir.
- ❖ **Realizar los preparativos previos a las reuniones:** Prepara el programa (agenda), reúne el material, asigna tareas, prepara el lugar para las reuniones y consigna programas.
- ❖ **Preside o actúa como presidente de las reuniones:** Guía los debates, reconoce los diferentes grupos en la discusión, realiza designaciones.
- ❖ **Coordinación:** Coordina las actividades del grupo, armonizando las acciones.
- ❖ **Controla las relaciones interna del grupo:** Mantiene el orden dentro del mismo y sanciona a los miembros que violen las reglas.
- ❖ **Toma de decisiones:** Decide los objetivos del grupo, adopta las decisiones en nombre de éste, establece normas y determina las actividades del grupo.
- ❖ **Acelera y mantiene la acción:** Ayuda al grupo a conservar la motivación, manteniendo el interés de lo que se realiza, haciendo más específicas las propuestas para la acción.

Con esta función se puede decir que el líder dentro de cualquier Institución debe proactivo, ya que ejecuta desde una preparación de agenda hasta la toma de decisión para la obtención de resultados efectivos, pues de él depende el manejo correcto de las tareas en las Organizaciones, pues son los encargados de llevar a cabo funciones necesarias para hacer cumplir todos los procedimientos planificados.

## **1.4 ORIENTACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL LÍDER**

Los estudios de la Universidad de Michigan tenían como objetivo localizar las características del comportamiento de los líderes, que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño. Este grupo encontró dos dimensiones del comportamiento de liderazgo: el orientado al empleado y el orientado a la producción.

“... se describía a los líderes orientados a los empleados como sujeto que ponían énfasis en las relaciones interpersonales; tenían un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. En contraste, el líder orientado hacia la producción tendía a enfatizar los aspectos técnicos o de la tarea del trabajo: su preocupación principal se centraba en el desarrollo de las tareas del grupo y sus miembros eran un medio para ese fin.” (Robbins, 2000. Pág. 417).

De acuerdo a lo anterior se puede inferir lo siguiente: El liderazgo orientado al empleado concede importancia a las relaciones interpersonales, cree en delegar la toma de decisiones y en apoyar a los seguidores para que satisfagan sus necesidades al crear un ámbito de trabajo que se les apoye. El líder que se concentra en el empleado se preocupa por el progreso, el desarrollo y los logros personales de sus seguidores; se supone que estas acciones conducen al desarrollo y formación del grupo.

Mientras que el líder orientado a la producción se enfatiza en la tarea del trabajo, ejerce una supervisión estrecha para que los subordinados desempeñen sus labores utilizando procedimientos específicos. El líder emplea el poder coercitivo, el de recompensa y el legítimo para influir en el comportamiento y desarrollo de sus seguidores.

De acuerdo con las descripciones de cada uno de los comportamientos se puede decir que para una mayor productividad del grupo y una mayor satisfacción del puesto,

se debe tener un equilibrio para mantener un balance en ambos comportamientos. Pues sin un líder se mantiene hacia un solo comportamiento, puede en caso de inclinarse hacia las tareas, ocasionar problemas en cuanto a las relaciones interpersonales se refiere y el personal puede sentirse desmotivado, por ende baja la productividad, sin embargo, al inclinarse solo hacia las relaciones interpersonales, las tareas y el proceso productivo de la organización se verían afectados, ya que no se estarían ejecutando de una manera ética todas las actividades que ayudan al desarrollo de las organizaciones. De allí el concluir diciendo que debe existir un balance entre ambos comportamientos y así el líder ejercerá con un mejor desempeño su rol dentro de cualquier Institución.

## **1.5 ESTILOS DE LIDERAZGO**

Los líderes adoptan su estilo a la situación, lo que incluye de manera preferida de operar y sus características personales, así como también la naturaleza de la tarea y del grupo. El estilo es la forma en que la persona ejerce su papel de líder.

Entre los tipos de liderazgos más comunes se encuentran:

### **1.5.1 Liderazgo Autocrático**

El líder autocrático planea, dirige e informa las decisiones tomadas, centra el control sobre sí mismo, se caracteriza por un alto grado de poder, dominación, agresividad, espíritu crítico y su centralización en la comunicación. Se rodean de personas que siempre dicen sí.

*Según Fingermann 1989.* “Este estilo se basa en la autoridad y se distingue por dar las órdenes al grupo sin consultarlo y exige que sean obedecidas plenamente”.

Sus relaciones con el grupo se basan en la disciplina rígida y en una marcada desconfianza en la capacidad e inteligencia de los miembros del grupo. Fomenta la dependencia de los integrantes del grupo; los cuales trabajan con rapidez, pero no satisfechos con la labor realizada.

### **1.5.2 Liderazgo Democrático**

Es aquel que se compromete en una acción cooperativa con los miembros del grupo y existe libertad y respeto entre los mismos.

*Según Fingermann, 1989.* “Este líder es un verdadero catalizador que une y trata de armonizar las distintas tendencias y opiniones mostrando el mejor camino para llevar a cabo los propósitos a través de las etapas que exige el trabajo. Tiende a ser una persona gentil pero fuerte que por lo general comprende muy bien a los demás y que atrae mucho amor y devoción personal”.

Su función primordial es ayudar a los del grupo, a tener ideas más claras de sus intereses y objetivos. Este tipo de liderazgo considera que todos los miembros son capaces de tomar decisiones, que la responsabilidad puede ser compartida y que todos pueden participar en la planificación y ejecución del trabajo. El líder forma parte de grupo y esta íntimamente ligado con los integrantes del grupo.

### **1.5.3 Liderazgo Liberal o Laissez-Fire**

En este tipo de liderazgo se da completa libertad para las decisiones del grupo o de los individuos, es decir, permite a los miembros hacer lo que deseen, no existen políticas

ni procedimientos, representan carencia de dirección, nadie trata de influir en otro miembro y por lo tanto hay ausencia de líder.

Los diferentes estilos de liderazgos descritos anteriormente le permiten al líder escoger el adecuado para cada situación, es decir, que se adapte a su grupo y permita un desarrollo eficiente de todos los procesos que se llevaran a cabo dentro del mismo. Por otro lado se puede decir que los líderes dentro de las organizaciones deberán combinar estos estilos, dependiendo el caso que se les presente adoptar el más conveniente para su solución.

## **1.6 DEFINICIÓN DE PERSONALIDAD**

Cuando los psicólogos hablan de personalidad se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo de todos los sistemas psicológicos de una persona.

*Gordón Allport*, en su obra “¿Qué es la personalidad?” dice: “Es la organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente.” (*Robbins 2000, Pág. 90.*) Lo que quiere decir que la personalidad no es más que la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros.

En una Institución es de real importancia la personalidad tanto del líder como de los seguidores, todo el personal en general debe tener bien definida su personalidad y ésta debe adaptarse tanto a cada uno de los miembros del grupo como a las reglas y normas institucionales para lograr una excelente interrelación de todos los trabajadores. Lo que genera trabajo en equipo y esto a su vez arroja beneficios productivos a la Institución.



## **1.7 CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD**

Los primeros trabajos sobre la estructura de la personalidad giraban alrededor de los intentos de identificar y etiquetar las características duraderas que describen el comportamiento del individuo. Es virtualmente imposible predecir el comportamiento cuando debe considerarse un gran número de características, hecho por lo cual para la investigación se estudio las características del individuo basándose en “El Modelo de los Cinco Grandes”, debido a que en años recientes, un impresionante cuerpo de evidencia a apoyado el hecho de que cinco dimensiones básicas de la personalidad superan a las demás.

Los cinco grandes factores son:

### **1.7.1 Extroversión**

Dimensión de la personalidad que es característica de alguien sociable, comunicativo y afirmativo, es decir, un elemento que le permite a la persona ser más compenetrado en el grupo y por ende tener mayor facilidad para las relaciones interpersonales lo que lo llevan a mantener o a estar en comunicación constante con las personas.

### **1.7.2 Afabilidad**

Dimensión de la personalidad que corresponde a alguien de buen carácter, cooperativo y confiado. La afabilidad permite a las personas crear un vínculo de confianza entre los demás.

### **1.7.3 Rectitud**

Dimensión de la personalidad que corresponde a alguien responsable, confiable, persistente y orientado al logro, es decir, la mayoría de las personas que poseen esta característica son regidas por un patrón del cual se hace difícil romper.

### **1.7.4 Estabilidad Emocional**

Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien calmado, entusiasta, seguro (positivo), en lugar de tenso, nervioso, deprimido, inseguro (negativo).

La estabilidad emocional es la característica que define el estado anímico de las personas, es decir, lo que va a mantener en niveles negativos (nervioso, deprimido, tenso, etc.) o positivo (entusiasta, calmado, etc.) con los cuales las personas podrán reflejar su estado actual.

### **1.7.5 Apertura a la Experiencia**

Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien imaginativo, con sensibilidad artística e intelectual. Esto refleja la importancia de la capacitación de las personas ya que por lo general las personas son poseedoras de estas características mantienen un nivel de desempeño en un alto grado.

Además de proporcionar un marco unificador para la personalidad, la investigación sobre los cinco grandes también ha encontrado importantes relaciones entre estas dimensiones de la personalidad y el desempeño en el trabajo. Refleja que dependiendo la ocupación en la cual se desempeña la persona resaltaran una determinada característica, es decir, en estudios realizados se pudo comprobar que las personas dedicadas a ventas poseen características de extraversión ya que esta ocupación involucra una fuerte

interacción social, mientras la rectitud era característica primordial de personas graduadas como abogados, arquitectos, ingenieros, etc. En tal sentido se caracteriza a las personas según el ámbito donde se desarrollan o desenvuelva.

## **1.8 CONSEJO DE LA INDUSTRIA**

El consejo de la industria es aquel que nace para asesorar a los trabajadores en asuntos legales, familiares y en cuestiones personales.

Tipos de programas de consejo dentro de la industria se pueden usar diversidad de programas para asesorar a los empleados, y se pueden clasificar diferentes tipos de consejos.

*Bellow (1961)* ha enumerado cinco tipos diferentes de programas que son los siguientes:

- 1) Dar información a los empleados, a los supervisores y a la gerencia.
- 2) Proporcionar ayuda a los capataces en el manejo de problemas especiales de las obras.
- 3) Coordinar las políticas de personal en los departamentos de producción, mediante entrevistas de instrucción y adiestramiento, mejorar el entendimiento de los obreros acerca de los objetivos de la gerencia y de las políticas de personal
- 4) Proporcionar a los empleados consejo de adaptación.
- 5) Proporcionar ayuda para mejoras de empleo (D. Dunnette 1990, Pág. 106-107).

Como se puede observar Bellows engloba en estos cinco programas la mayor parte de la industria, y refleja como una persona puede aconsejar de manera directa a otra, en diferentes aspectos tanto laboral como individual, utilizando estos programas que le permiten diferenciar cual es el problema que presenta persona.

Sin embargo existen investigaciones que reflejan los siguientes programas:

### **1.8.1 Consejo de Adaptación**

Mejora la salud mental de los empleados y busca solución a los problemas emocionales como la neurosis.

### **1.8.2 Consejo a Ejecutivos**

Esta orientación va dirigida a persona que ocupa altos niveles jerárquicos dentro de la organización, pues supone que estos se encuentran con mayor tensión y altos niveles de trabajo.

### **1.8.3 Consejo de Orientación**

Se refiere a orientar específicamente a las personas sobre que empleo puede ocupar, es decir, esta íntimamente ligados sobre la función del individuo dentro de la empresa.

### **1.8.4 Consejo de Retiros**

Está dirigido a todas aquellas personas que están por jubilarse, es decir, con edades comprendidas entre 60 años o más, y se les asesora referente al cambio que se le va a

producir en su vida, se les prepara para cambiar del trabajo a ocio y sobre los beneficios accesibles.

## CAPÍTULO II

### INVESTIGACIONES REALIZADAS

En la Secretaría de Educación no se ha realizado ningún tipo de estudios sobre el liderazgo que se ejerce en la misma.

Mientras que en la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, se pudo encontrar cuatro (4) tesis referidas al tema de liderazgo, que sirvieron de guías y basamento para el desarrollo de la investigación, de las cuales se tomo los puntos importantes referentes al liderazgo.

- ❖ “Estudios de los estilos de liderazgo de la Gerencia de la Embotelladora Maturín, S.A., Maturín Estado Monagas. 2000.” realizado por las bachilleres: Calvo S, Indira E. y Pino B, Moresby C. Su conclusión fué:

*“El estilo de liderazgo que se da en la empresa es el situacional debido a que se adapta a las condiciones por la que está atravesando la Embotelladora.”*

- ❖ “Análisis del estilo de liderazgo como agente de cambio en el Centro Cardiovascular Oriental “Dr. Mariano Álvarez” Maturín 1999.” realizado por: Medina, Karina y Rivas, José A. Ellos llegaron a la siguiente conclusión:

*“El tipo de liderazgo predominante es el democrático, pues se le brinda a los trabajadores apoyo y participación, además de establecer una relación abierta con éstos”.*

- ❖ Bonini R, Margiori D. en su trabajo de grado titulado “Análisis de los estilos de liderazgo presentes en la división de Shared Services en la Empresa Servicios Halliburton de Venezuela S.A.”. Llegó a las siguientes conclusiones:

*“El liderazgo proyectado en la organización es fundamentalmente democrático, en ocasiones se demuestra el estilo autocrático, que tiene aceptación al personal, ya que no están dirigidos a la creación de molestias o impedir el flujo de proceso laboral. Esto se hace solo cuando se produce una situación de emergencia que reclaman de la toma de decisiones en lo inmediato”.*

- ❖ Carrisales, Yannelys y Coronado, Raquel en su informe “Análisis de los estilos de liderazgo del nivel gerencial y la motivación de los trabajadores de la Empresa SIGO S.A.” tienen como conclusiones las siguientes:

*“El liderazgo presente en la empresa se ejerce con muchas dificultades, debido a que los trabajadores sienten que las tareas son impuestas con rigidez y de una forma autocrática, sin otorgar participación a los mismos. El líder se preocupa más por los resultados de los trabajadores sin importarles las condiciones que tenga el personal o las técnicas que se apliquen para lograrlos”.*

- ❖ Las bachilleres Ortega Sol y López Yiselkis luego de finalizar su investigación sobre el liderazgo llegaron a las siguientes conclusiones:

*“El liderazgo ejercido en la empresa, tiene la particularidad de dar mayor importancia a las tareas del personal y a los resultados que se obtengan con estas, el estilo del liderazgo tiende a ser autocrático, ejerciendo presión a los subordinados, también tiende a preocuparse solo por aspectos como responsabilidad, disciplina, respeto y precisa detalladamente como desea que se realicen sus ordenes”.*

## **CAPÍTULO III**

### **IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **3.1 PRESENTACIÓN**

Las tendencias de globalización, cambios fundamentales a nivel económico, científicos, tecnológicos de la sociedad actual, es compleja y cambiante. Al sistema educativo se le exige cada vez más su modernización transformadora, su organización y funcionamiento, desde la perspectiva de nuevas orientaciones en sus contenidos y enseñanzas, acorde a los procesos antes mencionados.

La Secretaría de Educación como ente rector, es el encargado de administrar y ejecutar las políticas educativas de la Gobernación del Estado y dar uso a técnicas generales para garantizar el mejoramiento y la calidad de la enseñanza-aprendizaje; en este sentido es necesario propulsar una educación de calidad donde la cultura se convierta en eje fundamental al estimular a través de la creatividad, la inventiva y la sensibilidad, generando los recursos necesarios para desarrollar en los individuos sus capacidades y potencialidades que conduzcan a su crecimiento, al desarrollo de la verdadera Democracia y de la Soberanía Nacional.

La conforma un conjunto de 282 escuelas, de las cuales 62 son graduadas y 220 unitarias y concentradas. También se desarrollan programas sociales y educativos en convenio con diferentes organismos como son: los programas de cofinanciamiento con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.



### **3.2 UBICACIÓN**

La Secretaría de Educación se encuentra ubicada al final de la Ave. Juncal Maturín, Estado Monagas. Teléfono: 0291-6412287.

### **3.3 RESEÑA HISTÓRICA**

Fueron muchos los cambios sucedidos en Venezuela, alrededor de los 40 años; no obstante en el Estado Monagas, para ese entonces la educación estatal era relativamente discreta, hasta que el Presidente del Estado Franco Conde García, promulga un decreto el 9 de Febrero de 1942, donde se consolida todo lo relativo al desarrollo de la cultura, que abarca ciencia, arte, instrucción pública y deportes; posteriormente el Dr. Alirio Ugarte Pelayo, Gobernador del Estado Monagas complementa mediante decreto del 2 de Enero de 1950, en otras disposiciones el antiguo Código de Régimen Político y crea cuatro direcciones que dependerán de la Secretaría General de Gobierno.

Una de ella queda como Dirección de Política y Educación, la misma se encarga de dirigir, coordinar, supervisar e instrumentar todo lo relacionado con la educación primaria y rural, educación secundaria, educación normal, escuelas técnicas, escuelas industriales, escuelas comerciales, educación física y deporte.

De allí que el 5 de Julio de 1961, al conmemorarse el 150 aniversario de la firma del Acta de la Independencia, el Gobernador del Estado Monagas Dr. Armando Sánchez Bueno, pone en ejecución a la primera constitución del estado y en la misma se crean las Secretarías Administrativas y de Educación que conforman el poder Ejecutivo del Estado Monagas, ocupando el cargo de esta última el docente Luis Gabriel Hernández, sucedido por el Prof. Heriberto Madrid. Posteriormente desempeñaron los profesores: Rafael Celestino Arriojas, Luisa Teresa Sosa, Luis Beltrán Ollarve, Manuel Alfaro

Echenagucia, Carmen Sánchez, Jorge Duque, Tomas R. Molina. Rafael Hernández, Francisco Mata, Aglayde Rodríguez, Nurvia Gonzáles, Edgardy Alfaro, Lidee C. de Ascanio, Juan Guzmán P., Carmen Douglas G, Xiomara B. de Moya, Naifs Carreño y en la actualidad ejerce tan digna labor el Dr. Elier García G.

### **3.4 MISIÓN**

Desarrollar un proceso general acorde con las necesidades y recursos del entorno educativo para la búsqueda de la calidad, mejoramiento, eficiencia en los niveles de Preescolar y Educación Básica de la I y II etapa dependiente del Ejecutivo Regional.

### **3.5 VISIÓN**

Conformar una institución de carácter global con vocación integrada abierta al cambio, flexible, innovadora, de asistencia permanente al docente que promueva acciones educativas orientadas hacia el rescate de valores éticos, morales y democráticos, generando la solución a las situaciones que día a día confronta el maestro en el aula, la escuela y la comunidad, para así presentar a la sociedad del Estado Monagas una educación integral, cualitativa y globalizada según las leyes y las normativas emanadas del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y la Gobernación del Estado Monagas.

### **3.6 OBJETIVOS**

- Fortalecer la gestión y administración del sistema.
- Modernizar el Sistema Educativo estatal.
- Atender a niños excluidos del Sistema Escolar.
- Fortalecer el Sistema de Formación no Universitario.
- Atender de manera integral al niño escolarizado.
- Crear las condiciones que garanticen que en las escuelas estatales se desarrollen un sistema educativo de calidad en cuanto a dotación, mantenimiento y materiales de servicios.
- Capacitar permanentemente a los docentes y directivos del Estado Monagas.
- Evaluar y estimular al desempeño (estudiantes, docentes, directivos) y organizaciones (escuelas) del sistema que permita que estímulo y evaluación se traduzcan en mejor calidad de la educación en las escuelas estatales.
- Construir nuevas instalaciones.
- Captar recursos y control del endeudamiento (disminuir el déficit presupuestario del Sistema Educativo del Estado Monagas.)

### **3.7 ORGANIZACIÓN**

En la estructura organizacional de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte Monagas se distinguen cuatro niveles:

El primero esta conformado por el despacho de la Secretaría de educación Cultura y Deporte.

El segundo por dos (2) departamentos (Departamento de Recursos Humanos y bienestar social y por último el Departamento de Servicios Administrativos).

El tercero también está conformado por dos (2) departamentos los cuales son: Dirección de Cultura y Deporte y Asuntos Educativos.

El cuarto y último nivel lo conforman la Coordinación de Supervisores, Coordinación Capacitación y Evaluación Docente y Desarrollo de Programas educativos.

### **3.8 PERFIL DEL PERSONAL**

Para describir el perfil que presenta el personal que labora en la institución se separó la población en supervisores y supervisados.

Los supervisores o jefes departamentales en su mayoría pertenecen al sexo femenino, el 73,3% cuenta con un grado de instrucción, universitarios, un sueldo mayor a 400.000,00 Bolívares, el 100% está casado, el porcentaje más representativo e la cantidad de hijos fue el intervalo de uno a tres hijos con igual cantidad de carga familiar, la mayoría procede de Maturín y prevalece la religión católica.

Los trabajadores subalternos de la institución tienen un grado de instrucción entre universitarios y técnicos superior, ambos con porcentajes similares, el estado civil de mayor porcentaje que el casado, tienen la cantidad de uno a tres hijos y la misma cantidad de carga familiar, una procedencia en su mayoría de Maturín, con un tiempo laborando en la institución entre uno a tres años y el sueldo oscila entre 150.000,00 a 200.000,00 Bs. y 300.000,00 a 350.000,00 Bolívares, la religión prevaleciente es la católica y al igual que los supervisores el sexo que más significativo es el femenino.

## CAPÍTULO IV

### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**Líder:** Es todo aquel individuo que se encuentra al frente de un grupo de personas y que puede afectarlas a través de las decisiones que este tome (Godín, 1997, Pág. 125).

**Liderazgo:** Es un intento de influencia intergrupala, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. (Chiavenatto, 1998, Pág.107).

**Personalidad:** Suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros. (Robbins, 2000, Pág. 90).

**Comunicación:** El proceso a través del cual las personas intenta compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. (Stoner y Freeman, 1994, Pág. 746).

**Percepción:** Proceso en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente (Robbins, 2000, Pág. 63).

**Toma de Decisiones:** Se define como seleccionar entre alternativas un curso de acción. Se encuentra en el núcleo de la planeación. (Koontz y Weihrich 1990, Pág. 155).

**Teoría:** Todo conocimiento científico de recopilación. La representación sistemática de mero conocimiento de una ciencia. Proyección de meras estructuras de posibilidades que antecede a toda comprobación experimental o histórica, creando así el espacio para la investigación de ciencias naturales o ciencias históricas respectivamente.

**Grupo:** Uno o más personas que interactúan con otros e influyen en ellos con el propósito de alcanzar un objetivo común. (Stoner y Freeman 1994, Pág. 749).

**Estilo de Liderazgo:** Son los diversos patrones que prefieren los líderes para el proceso de influir en los trabajadores y dirigirlos. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996. Pág. 508).

## 4.2 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Para realizar cualquier trabajo o informe, se debe contar con una base teórica y otra práctica, la cual es proporcionada por los diferentes tipos de investigación existente.

El estudio realizado a la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte se basó en la investigación de campo, pues los datos de interés se recogieron en forma directa lo cual permitió relacionarse con la situación problemática.

Para definir este tipo de investigación, Lic. Cordero (1996) señala que “la investigación de campo es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador.”

Esta investigación consiste en la observación directa y en vivo de cosas, comportamiento de personas, circunstancias en que ocurren ciertos hechos, por ese motivo la naturaleza de las fuentes determinan la manera de obtener los resultados.

El nivel de la investigación es descriptiva, la cual se encarga de obtener información acerca de fenómenos para descubrir sus implicaciones, describe, registra, analiza e interpreta la naturaleza actual, composición o proceso de tales fenómenos.

En tal sentido Hernández Sampieri 1996 señala que “las investigaciones descriptivas buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Pág. 61)”

El enfoque de la investigación descriptiva se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona o grupo se conduce o funciona en le presente. La característica fundamental de este tipo de investigación es la de presentarnos una interpretación correcta.

### **4.3 POBLACIÓN**

La Secretaría de Educación, Cultura y Deporte Monagas, cuenta con setenta y nueve (79) trabajadores los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

Quince (15) jefes Departamentales.

Doce (12) Obreros.

Cincuenta y dos (52) Administrativos.

En esta investigación se trabajo con la población en su totalidad, para de esta manera obtener una mayor veracidad en el análisis, una información global y precisa de la investigación objeto de estudio.

#### **4.4 DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS**

Para recolectar la información necesaria en esta investigación se ha diseñado un formulario el cual se aplicó a la población de la Secretaría de Educación Cultural y Deporte del Estado Monagas.

Existen varios tipos de formularios entre los cuales se cuentan el cuestionario, la cedula y otros tipos de encuestas. En este caso se utilizó el cuestionario por ser uno de los instrumentos esenciales en la investigación social porque permite obtener datos de un informante sin necesidad de que este presente el encuestador y se hace por escrito.

La técnica del cuestionario “es un método para obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de preguntas y donde el informante reporta sus respuestas” (Lic. Cordero, Pág. 133).

Al aplicar esta técnica obtuvimos la información necesaria para el análisis y la tabulación de los datos puesto que toda la población llenó el formato que se les presentó, lo que permitió mayor desarrollo en la investigación.

Otra técnica o instrumento utilizado fue el test, esta es una técnica orientada a la evaluación cuantitativa de los fenómenos psicológicos. Anastasi en la obra “Test Psicológico” los considera “como una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta”.

#### **4.5 ESTRATEGIA DE RECOLECCION DE DATOS**

Como estrategias de recolección de datos dentro de la institución objeto de estudio se realizó un contacto directo con cada uno de los miembros de la misma, luego de



realizar una entrevista informal con el Secretario de Educación lo cual permitió la autorización para la investigación. Una vez hecho el contacto con los participantes se procedió a recoger la información a través de dos instrumentos:

Un test que mide la orientación del líder, aplicado a los jefes de cada departamento el cual permitió conocer la dirección de sus funciones hacia las tareas o personas.

Un cuestionario de Veintiocho (28) preguntas las cuales doce (12) eran de carácter demográfico y las restantes enfocadas a la información necesaria para alcanzar los objetivos específicos y por ende el general.

## 4.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

### 4.6.1 Análisis de los Resultados del Test

**Orientación del Comportamiento**

<b>Orientaciones</b>	<b>Personas</b>
Personas	7
Tareas	6
Armonía	2
<b>Total</b>	<b>15</b>

Fuente: Test aplicado en Julio del 2002.

En el cuadro anterior se puede observar que los líderes tienen muy poca diferencia entre las dos orientaciones, por lo que se puede decir que existe un equilibrio en ambas, aunque en toda Institución debe dirigirse el comportamiento hacia las tareas o producción, puesto que se debe supervisar de cerca de los empleados para asegurarse que el trabajo se realiza de manera satisfactoria sin descuidar la orientación dirigida al

empleado, el gerente debe tratar de motivar a sus subordinados y buscar una relación amistosa, de confianza y respeto.

La manera en que un gerente dirija, será sin duda influenciada por sus antecedentes, conocimientos, valores y experiencias. La elección de un gerente respecto al comportamiento que debe asumir, va influenciada por ciertas fuerzas situacionales y el grupo de trabajo. Un gerente puede permitir una mayor participación y libertad a los subordinados si estos reclaman independencia y libertad de acción, responsabilidad de tomar decisiones, de identificación con las metas de la organización y cuando tiene el conocimiento y la experiencia suficiente como para hacer frente en forma eficiente a los problemas. por lo que esta sería otra cosa que el gerente debe tomar en cuenta al momento de seleccionar el comportamiento a implantar en la Institución.

#### 4.6.2 Análisis de los Resultados del Cuestionario

**CUADRO # 1 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS REFERENTE AL ESTILO DE LIDERAZGO, EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE DEL ESTADO MONAGAS.**

Estilo de liderazgo	Nº de supervisores	Porcentaje %	Nº de Supervisados	Porcentaje %
Autocrático	0	0	3	4.7
Democrático	12	80	58	90.6
Liberal	3	20	3	4.7
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Julio del 2002

En el cuadro N° 1, se puede observar que el 80% de los jefes inmediatos expresaron que adoptan un estilo de liderazgo democrático y el 20% restante que su estilo de liderazgo es liberal. Con respecto a la alternativa del estilo autocrático ninguno de los encuestados se identificó.

En cuanto al personal subordinado el 90.6% considero que el estilo que presenta su jefe es democrático, mientras que un 4.7% considero que el estilo de liderazgo de sus jefes es autocrático y el mismo porcentaje que el estilo adoptado es el liberal.

En consideración a los datos arrojados en el cuadro N° 1 se puede apreciar que el estilo de liderazgo que se ejerce dentro de la institución objeto de estudio es el democrático, ya que ambos grupos obtuvieron un porcentaje similar y bastante

representativo. De lo que se puede inferir que a los subordinados se les permita la participación en la toma de decisiones.

Se dice que el estilo democrático permite buenos resultados en una organización, pero el líder debe tener en cuenta que no debe encasillarse en un solo estilo, sino que su comportamiento se debe dar según la situación presentada. En muchos casos ser democrático y dar libertad de participación no es el mejor camino, en otros dar ordenes sin derecho a discutir o por el contrario dejar que el grupo realice las actividades de acuerdo a su criterio tampoco. Un líder existe en la organización con el fin de solventar los diferentes problemas que se presentan en el día a día, por lo cual se considera que debe ser flexible y que permita que los trabajadores expresen su creatividad para que de esta manera obtengan un mejor desempeño laboral.

**CUADRO # 2 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS QUE ELABORAN EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE, ESTADO MONAGAS, ACERCA DE LA ACCIÓN QUE PREFIERE EL JEFE TOMAR AL MOMENTO DE PRESENTÁRSELE PROBLEMAS AL GRUPO.**

ACCIONES	Nº de Supervisores	Porcentaje %	Nº de Supervisados	Porcentaje %
Intervenir y buscar la mejor solución.	12	80	56	87.5
Observar las actitudes del grupo para ver hasta donde llegan las acciones.	3	20	7	10.9
Esperar que el grupo resuelva el problema.	0	0	1	1.6
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Julio 2002.

El cuadro N° 2, señala que un 80% de los supervisores asume la acción de intervenir y buscar la mejor solución al momento que su grupo presente problemas,

mientras que un 20% expreso que observa las actitudes del grupo para ver hasta donde llegan las acciones y ninguno espera que el grupo resuelva el problema.

En cuanto al personal subordinado se obtuvieron los siguientes porcentajes: un 87.5% expreso que su jefe interviene y busca la mejor solución, un 10.9% considero que su jefe observa las actitudes del grupo para ver hasta donde llegan las acciones, y un 1.6% consideró que su jefe espera que el grupo resuelva el problema aparte o en muchas situaciones la mejor opción es intervenir y buscar la mejor solución al problema. Lo que enfoca a que el líder en cesto caso se muestra paternalista pues siempre busca la mejor solución para su grupo cuando este presenta problemas.

Un líder debe ser imparcial, poseer la capacidad de comprensión profunda de situaciones, con estas dos cualidades lo más seguro es que el líder sabrá la acción que debe tomar en cualquier situación, claro que tal acción debe ser tomada teniendo en consideración tanto los objetivos organizacionales como los individuales de cada trabajador. Con lo cual creará un ambiente laboral adecuado para que fluya de manera más rápida la solución de problemas, lo que le permitirá al líder estar mejor preparado para asesorar a sus empleados.

**CUADRO # 3 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN  
SOBRE EL PROCESO DE COMUNICACIÓN DE LOS SUPERVISORES Y  
SUPERVISADOS DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y  
DEPORTE ESTADO MONAGAS.**

OPINIÓN	Nº de Supervisores	Porcentaje %	Nº de Supervisados	Porcentaje %
Excelente	12	80	41	64
Bueno	3	20	22	34.4
Regular	0	0	1	1.6
Malo	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Julio 2002

En el cuadro N° 3, se refleja que un 80% de los supervisores expresaron que el proceso de comunicación es excelente, y un 20% que era bueno.

Por otro lado se observa que los subordinados considero en un 64% que el proceso de comunicación es excelente, un 34.4% que era bueno y un 1.6% que el proceso era regular.

Según los datos suministrados por los encuestados se puede deducir que se comprende la mejor forma de envío y recibo de información, el pleno entendimiento del mensaje por ambas partes y la acción apropiada emprendida al final del intercambio de información.

La comunicación efectiva entre los supervisores y supervisados contribuye a mejorar la comprensión de las actividades laborales para su realización y a coordinar los esfuerzos al logro de los objetivos propuestos. Los planes y las metas relacionadas con todos los departamentos, no podrían ser alcanzados en forma óptima, si las instrucciones, órdenes, procedimientos y reportes no se transmiten de manera oportuna y adecuada.

La comunicación entre líder-trabajador no debe basarse no solo en un envío de ordenes e información en cuanto a las actividades laborales, ya que también debe tomarse en cuenta las relaciones personales, es decir, tratar de involucrar un poco la calidad humana de cada uno de los miembros del grupo, porque está comprobado que esto también ayuda al buen desempeño laboral de cada trabajador.

A mayor y mejor nivel comunicativo en esa misma medida se obtendrá una mayor cohesión del grupo y por ende, una actitud favorable para el cumplimiento de las obligaciones que se les imponen a los miembros del grupo.

Lo que quiere decir que dentro de la secretaria de Educación los lideres apoyan a sus grupos comunicándole de manera clara y precisa toda la información necesaria para la ejecución de sus actividades. Por lo que se puede decir que es una característica que poseen los lideres dentro de la Institución, ser comunicadores.



**CUADRO # 4 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN  
SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS SUPERVISORES Y  
SUPERVISADOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y  
DEPORTE ESTADO MONAGAS.**

OPINIÓN	Nº de Supervisores	Porcentaje %	Nº de Supervisados	Porcentaje %
Excelente	8	53.3	39	60.9
Bueno	7	46.7	20	31.3
Regular	0	0	5	7.8
Malo	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Julio 2002.

El cuadro N° 4, muestra que un 53.3% de los supervisores consideran que las relaciones interpersonales son excelentes y el porcentaje restante (46.7%) que son buenas.

En cuanto a los supervisados y sus relaciones interpersonales con sus supervisores el 60.9 % las califico como excelentes, el 31.3% que son buenas y un 7.8% las considero regulares.

Las relaciones interpersonales son de suma importancia en la organización, debido a que representan el contacto directo y en vivo entre cada uno de los miembros del grupo. Las buenas relaciones interpersonales implican buen trato a los demás, simpatía, paciencia, consideración, confianza y sobre todo mucho respeto, estas son cualidades que debe poseer todo trabajador para dar la existencia a excelentes relaciones

interpersonales y generar un clima laboral satisfactorio donde toda la población trabajadora se sienta a gusto y garantizar de esta manera un mejor desempeño laboral.

Esa relación de amistad y compañerismo constituye un factor determinante en el área de trabajo, debido a que existe cooperación y trabajo en equipo.

Aquí podemos notar que dentro de la Institución se refleja la teoría de contingencia, pues ella señala que un líder para ser efectivo debe manejar tres variables importantes, dentro de las cuales se puede nombrar la relación líder miembro que es el grado de confiabilidad y respeto que existen entre ambos grupos (líderes-Subordinados) lo cual va a permitir la circulación adecuada entre el estilo de interacción de los líderes con los subordinados en este caso la secretaria de Educación Cultura y Deportes Estado Monagas, se desarrolla de manera excelente.

**CUADRO # 5 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. ESTADO MONAGAS SOBRE LA REALIZACIÓN DE REUNIONES.**

OPINION	Nº de Supervisores	Porcentaje %	Nº de Supervisados	Porcentaje %
SI	12	80	52	81.2
NO	3	20	12	18.8
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Julio 2002.

En el cuadro N° 5 se muestran las respuestas dadas por los supervisores y supervisados a la pregunta sobre sí se realizaban o no reuniones entre unos y otros. En el grupo de los supervisores el 80% respondió que si realizan reuniones con sus trabajadores y un 20% respondió lo contrario.

En cuanto al personal supervisado el 81.2% considero que sí se realizan reuniones y un 18.8% considero que no.

De acuerdo con los datos de este cuadro, se puede observar que ambas encuestados coinciden en las respuestas de mayor porcentaje, por lo que se puede decir con seguridad que en la institución si se realizan reuniones.

Sin embargo se puede notar que también existe un 20% de supervisores y un 18.8% de supervisados que consideran que no se realizan reuniones constantemente lo cual debe ser considerado, porque aún cuando el personal pertenezca al más bajo nivel, estos deben ser tomados en cuenta y debe darse la reunión para que los trabajadores

puedan expresar sus inquietudes, expectativas, necesidades, opiniones porque de esta manera pueden sentirse parte de una gran familia.

La realización de reuniones es necesaria porque brinda la oportunidad formalmente establecida de disolver las diferencias, contrastar las opiniones y decidir acertadamente lo más conveniente para el funcionamiento organizacional, tomando en consideración las opiniones del grupo de trabajo. Solo de esta manera puede ser posible que se transmitan instrucciones, se ejecuten órdenes, se planifiquen y realicen actividades que permitan el funcionamiento de la institución.

Esto refleja que el estilo de liderazgo que tiende a ejercerse en la institución es democrático pues según este cuadro podemos notar que en la mayoría de los casos los líderes se reúnen con sus subordinados para aceptar opiniones y sugerencias que ayuden a alcanzar los objetivos de la institución. Por otro lado es importante reflejar que esto ayuda a mantener un estilo de liderazgo definido en el momento de la ejecución de los planificados.

**CUADRO # 6 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISADOS SOBRE LA COMUNICACIÓN DE LOS ÚLTIMOS ACONTECIMIENTOS SUCEDIDOS EN LA INSTITUCIÓN, POR PARTE DE LOS SUPERVISORES DE LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE DEL ESTADO MONAGAS.**

OPINIÓN	Nº de Supervisores	Porcentaje %	Nº de Supervisados	Porcentaje %
SI	12	80	55	95.9
NO	3	20	9	14.1
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Julio 2002.

En el cuadro N° 6, se presenta que, el 80% de los supervisores expreso que les comunican a sus trabajadores los últimos acontecimientos que han sucedido en la institución, mientras que el 20% opino que no suministraban dicha información.

El 85.9% de los supervisados manifestó que sus jefes le comunican los últimos sucesos que se han presentado en la empresa y el 14.1% dijo que sus supervisores no le proporcionaban la información.

La participación de todos los sucesos ocurridos en la organización significa que existe un excelente proceso de comunicación. La comunicación oportuna en el ámbito laboral permite al trabajador conocer con exactitud las circunstancias que afectan su trabajo, hacia donde concentrar sus esfuerzos para atender las expectativas y el logro de las metas organizacionales.

En la investigación, es un buen indicador que el mayor porcentaje tanto de los de supervisores como los supervisados opinen que tienen información sobre los últimos acontecimientos ocurridos dentro de la institución. Esto permite un clima de confianza y seguridad en el trabajo. Así mismo, refleja que el supervisor asume su responsabilidad de informar a los subordinados.

**CUADRO # 7 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE DEL ESTADO MONAGAS.**

OPINIÓN	Nº de Supervisores	Porcentaje %	Nº de Supervisados	Porcentaje %
SI	15	100	49	76.6
NO	0	0	15	23.4
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Julio 2002.

La información del presente cuadro refleja que el 100% de los supervisores encuestados dicen tomar en cuenta la opinión de los supervisados a la hora de tomar una decisión.

Por otra parte, el 76.6% de los supervisados son tomados en cuenta para la toma de decisiones, mientras que el otro 23.4% dice no serlo.

Las decisiones cuando son tomadas en grupo suelen ser más asertivas a la hora de solucionar problemas, pues se ponen en juego una serie de alternativas o enfoques que ayudan a lograr los objetivos propuestos, es decir, al acumular los recursos de varios individuos se cuenta con más elementos en el proceso de decisión.

Es por ello que de alguna manera u otra forma deben tomarse en cuenta la opinión de todos y cada uno de los empleados dentro de la institución, desde los niveles más altos hasta los bajos.

En cuanto al porcentaje de supervisados que dice no ser tomados en cuenta, hay que reflejar que estos son puestos o cargos como por ejemplo mecanógrafa que no necesitan participar en la toma de decisiones, pero su opinión es valiosísima a la hora de realizar alguna actividad dentro de su área laboral.



**CUADRO # 8 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN SOBRE CAMBIOS Y DECISIONES TOMADAS DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. ESTADO MONAGAS.**

OPINIÓN	Nº de Supervisores	Porcentaje %	Nº de Supervisados	Porcentaje %
Siempre	10	66.7	42	65.6
Casi siempre	3	20	15	23.4
Algunas veces	2	13.3	6	9.4
Nunca	0	0	1	1.6
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Julio 2002.

En el cuadro N° 8, se presenta que el 66.7% de los supervisores expreso que siempre comunican cambio y decisiones tomadas, el 20% dice que casi siempre lo hace, mientras que el 13.3% expreso que algunas veces le comunican esos cambios a sus supervisados.

El 65.6% de los supervisados manifestó que sus jefes siempre le comunican sobre cambios y decisiones tomadas, un 23.4% dice que casi siempre lo hace, un 9.4% dice que algunas veces se les comunica, mientras que el 1.6% dice que nunca lo hacen, siendo esta la frecuencia más baja obtenida.

Según toda la información se puede notar que existe una excelente comunicación dentro de la institución, pues tanto los porcentajes arrojados por ambos grupos reflejan la frecuencia más alta como señal de que siempre se les comunica las decisiones y cambios tomadas.

Dentro de toda organización es muy importante la comunicación pues de esta dependen las relaciones interpersonales dentro del grupo, y por ende que los empleados se sientan tomados en cuenta y a la vez motivados, pues este es una de las principales funciones de la comunicación.

Sin embargo se pudo notar que un grupo minoritario expreso que nunca obtiene esa comunicación, por lo que los supervisores deben tomar en cuenta a este grupo de personas, las cuales consideran no recibir dicha información.

Nuevamente el cuadro N° 8 muestra la excelente comunicación que existe dentro de la Institución investigada, y una vez más refleja el estilo democrático que poseen los líderes, ya que las acciones acontecidas y decisiones por tomar se realizan involucrando a todos y cada uno de los miembros de dicha empresa. También se puede notar que existen ciertas características de los grupos de alto desempeño, pues se puede notar que se les informa a sus miembros de todos los pasos a tomar y por ende existe planificación bien coordinada.

**CUADRO # 9 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. ESTADO MONAGAS, REFERENTE A LA ATENCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS.**

OPINIÓN	Nº de Supervisores	Porcentaje %	Nº de Supervisados	Porcentaje %
SI	15	100	59	92.2
NO	0	0	5	7.8
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Julio 2002.

En cuadro N° 9 se presenta que el 100% de los supervisores atienden las quejas y reclamos realizados por sus supervisados.

El 92.2% de los supervisados expresaron que si se les atienden las quejas y reclamos que realizan a sus supervisores, mientras que un 7.8% dicen que no lo hacen.

En la organización es importante que las personas expresen las inconformidades que se les presenten dentro de estas, es por ello que los supervisores deben estar al pendiente en atenderlos al momento para que los empleados no se sientan insatisfechos.

Dentro de la Secretaría de Educación nos encontramos con unos supervisores excelentes puesto ellos expresan atender las quejas y reclamos de sus supervisados al 100%, por lo cual hacen que exista un ambiente donde los trabajadores se sientan de la manera más armónica ya que les dan a los problemas atención rápida y eficiente.

Sin embargo existen personas dentro de los supervisados que expresan que sus reclamos no son atendidos, lo que se puede decir que sus supervisores atienden las quejas y reclamos que se les hacen, pero estas minorías de personas no quedan satisfechas y es por ello que se refleja este mismo porcentaje en el cuadro.

El cuadro N° 9 se presenta de una manera muy confusa puesto que por un lado nos presentan a un líder paternal, ya que según ellos atienden de manera rápida los problemas que se les presentan a sus subordinados, y de esa misma manera le dan solución. Sin embargo se puede analizar que el líder se adecua de acuerdo a la situación presentada ya que son diferentes quejas y problemas que se pueden dar dentro de las organizaciones, y por ende hay que actuar según la situación, lo que lo que presenta al líder con un estilo situacional.

**CUADRO # 10** DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. ESTADO MONAGAS, SOBRE LA EXISTENCIA DE PROBLEMAS LABORALES POR DIFERENCIAS PERSONALES.

OPINIÓN	Nº de Supervisores	Porcentaje %	Nº de Supervisados	Porcentaje %
SI	0	0	0	0
NO	15	100	64	100
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Julio 2002.

En el cuadro N° 10, se presenta que el 100% de los supervisores no tiene problemas laborales por diferencias personales, con los demás empleados.

El 100% de los supervisados expreso lo mismo.

Dentro de las organizaciones por lo general existen problemas entre los empleados por diferencias personales, bien sea por su religión, aspecto físico, posición económica, etc. Y que aunque no siempre son reflejadas, las personas crean como cierto conflicto ante esta situación.

En la institución estudiada ambos grupos de la misma encuestada expresan no tener ningún tipo de estos problemas, ya que se consideran personas sumamente maduras y dedicadas a su trabajo, donde se puede observar que no se dedican a crear problemas entre ellos mismos.

También se pudo observar dentro de las respuestas de los supervisados que muchos expresan que son jefes muy humanitarios y por ende una persona con la capacidad de ayudar siempre a los demás, lo que quiere decir que las relaciones interpersonales son excelentes. Entonces según el análisis del estilo de liderazgo que se está investigando, aquí podemos observar que los líderes se consideran paternalista, pues son características propias de este tipo de líderes el ser humanitarios y poseer siempre la capacidad de ayudar a los demás, lo que refleja una inclinación fuerte hacia ese tipo o estilo de liderazgo.

**CUADRO # 11** DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. ESTADO MONAGAS SOBRE EL INTERÉS QUE MUESTRAN LOS JEFES PARA AYUDAR A SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS PERSONALES DE SUS EMPLEADOS.

OPINIÓN	Nº de	Porcentaje	Nº de	Porcentaje
	Supervisores	%	Supervisados	%
Mucho	9	60	51	79.7
Poco	4	26.7	9	14.1
Ninguno	2	13.3	4	6.2
TOTAL	15	100	64	100

Fuente: Cuestionario aplicado en Julio 2002.

En el cuadro N° 11, se puede observar que un 60% de los supervisores dicen mostrar mucho interés para ayudar a solucionar problemas personales de sus empleados, un 26.7% expresó que poco interés y un 13.3% ningún interés.

Mientras que los supervisados en un 79.7% considero que su jefe muestra mucho interés por solucionar sus problemas personales, un 14.1% que poco y un 6.2% que su jefe no muestra ningún interés.

El que un jefe muestre interés en ayudar a solucionar los problemas personales de sus trabajadores es indicador que posea calidad humana, característica necesaria para que el líder logre la aceptación del grupo y de esta manera influir en el comportamiento de estos, para la realización efectiva de sus funciones y así alcanzar los objetivos organizacionales.

Quizás existen jefes que piensen que los problemas personales de sus empleados son solo suyos y que no deben mostrar ningún tipo de interés en ayudar a solucionarlos, pues no es así, porque muchas veces esos problemas afectan la estabilidad emocional del trabajador, quitándole su tranquilidad y afectando sus actividades laborales.

Todo esto puede provocar grandes problemas organizacionales, por lo que los jefes deben tener en cuenta que sus trabajadores son seres humanos y no una máquina que puede dejar de sentir, pensar y preocuparse por situaciones desligadas al trabajo.

Pero estos son solo paradigmas que hoy en día han sido cambiados por nuevas tendencias que toman en cuenta la estabilidad emocional del trabajador para que sean más eficientes y eficaces a la hora de realizar sus actividades.

Es por ello que en la institución estudiada nos pudimos dar cuenta que los supervisores brindan apoyo y estímulo a sus supervisados, al momento de estos presentar algún problema personal.



**CUADRO # 12 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. ESTADO MONAGAS, SOBRE LA AYUDA QUE EL JEFE LE BRIDA AL MOMENTO DE PRESENTÁRSELE ALGUNA DIFICULTAD EN LAS TAREAS ASIGNADAS.**

OPINIÓN	Nº de Supervisores	Porcentaje %	Nº de Supervisados	Porcentaje %
SI	15	100	54	84.4
NO	0	0	10	15.6
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Julio 2002.

El cuadro N° 12, refleja que el 100% de los supervisores si brinda ayuda a los supervisados al momento de presentársele dificultades en las tareas asignadas.

El 84.4% de los supervisados expresó que sus supervisores sí les brinda ayuda al momento de presentársele dificultades en las tareas asignadas, mientras que un 15.6% dicen que no lo hacen.

Para que todo el proceso de actividades asignadas dentro de una institución se cumpla es necesario que los empleados tengan la información bien clara del procedimiento que van a seguir para la realización de sus actividades.

Es por ello que los supervisores al asignar una determinada actividad a sus supervisados deben brindar ayuda si a estos se les presenta alguna dificultad, es lo que expresa el 100% de los supervisores encuestados en la Secretaría de Educación, pues

ellos dicen que al ayudarlos al resolver una pequeña dificultad se agiliza el proceso y los empleados se desempeñan con mayor rapidez y eficiencia.

Mientras que los supervisados expresan que los supervisores les brinda la mayor ayuda en las dificultades presentadas en sus tareas, y que los orientan, motivan, les despejan dudas, los asesoran y los dirigen de la mejor manera.

Aquí podemos notar que los líderes pueden ser rienda suelta, ya que les asignan las tareas a sus subordinados dejando que estos la realicen pues conocen su procedimiento, sin embargo al momento de presentar alguna posible dificultad en las tareas le muestran el mejor apoyo y ayuda posible, para ayudar a solucionar lo que quiere decir que los líderes reflejan un comportamiento de apoyo constante a sus subordinados y que se mantiene siempre hacia el grupo.

**CUADRO # 13** DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. ESTADO MONAGAS, SOBRE LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES SEGÚN LOS PROCEDIMIENTOS DISEÑADOS.

OPINIÓN	Nº de Supervisores	Porcentaje %	Nº de Supervisados	Porcentaje %
SI	14	93.3	56	87.5
NO	1	6.7	8	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Julio 2002.

El cuadro N° 13, presenta que el 93.3% de los supervisores expresan que sus supervisados si siguen los procedimientos diseñados para la ejecución de sus actividades mientras que el 6.7% expresó que no lo hacen.

El 87.5% de los supervisados dicen seguir los procedimientos diseñados para las actividades que van a realizar, mientras que el 12.5% expresaron que no lo hacen.

Toda empresa tienen los conocimientos claros que se deben seguir para las actividades que se van a desarrollar dentro de estas, sin embargo son muchas veces los empleados quienes cambian ese diseño, por verlo muy difícil o simplemente por tener un procedimiento más rápido. Dentro de la Secretaría de educación se puede notar que muchos de los supervisados siguen los procedimientos diseñados para ejecutar las actividades ya que expresan que dentro de la institución se da el fiel cumplimiento de las actividades, para que haya armonía con la planificación general, otros expresan que siempre y cuando tengan los equipos necesarios, porque lo ven como una orden.

Con todo esto se puede notar que existe un respeto ante la posición del supervisor por parte de los supervisados.

**CUADRO # 14 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS  
RESPUESTAS DADAS POR LOS SUPERVISORES Y SUPERVISADOS SOBRE EL  
OTORGAMIENTO DE RECONOCIMIENTOS POR LOS LOGROS ALCANZADOS  
EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. ESTADO  
MONAGAS.**

OPINIÓN	Nº de Supervisores	Porcentaje %	Nº de Supervisados	Porcentaje %
SI	12	80	12	18.8
NO	3	20	52	81.2
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Julio 2002.

Los datos reflejados en el cuadro tienden a ser un poco confuso porque la mayoría (80%) de los supervisores coinciden en afirmar que sí otorgan reconocimientos a sus supervisados.

Mientras que la mayor frecuencia porcentual (81.2%) de los supervisados niegan recibir algún tipo de reconocimiento por parte de sus supervisores.

En la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte los supervisores dicen reconocer el buen trabajo de sus supervisados mediante un estímulo verbal, ellos sienten que motivan al personal en esta forma. Pero los supervisados no lo enfocan de esta misma manera.

Hay que resaltar que cuando un factor motivador se aplica con mucha frecuencia a la larga pierde su efecto. Toda empresa por grande o pequeña que sea requiere de ciertos

cambios ocasionalmente. De allí la importancia de cambiar el tipo de reconocimiento al personal, ya sea verbal, escrito u otro incentivo con que cuente la institución.

Todo trabajador al esforzarse y al tener un buen desempeño en sus actividades siente la necesidad de ser tomado en cuenta y que se reconozca su labor. Un reconocimiento dado en el momento preciso impulsa a los trabajadores a sentirse más capaces y confiados al realizar sus actividades, es por eso que a los supervisores dentro de la institución se les sugiere cambiar el tipo de reconocimiento.

**CUADRO # 15 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS  
RESPUESTAS DADAS POR LOS SUPERVISORES Y LOS SUPERVISADOS DE  
LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. ESTADO  
MONAGAS, EN RELACIÓN A LAS CONDICIONES PARA EJERCER EL ROL DE  
LÍDER.**

OPINIÓN	N° de Supervisores	Porcentaje %	N° de Supervisados	Porcentaje %
SI	15	100	60	93.75
NO	0	0	4	6.25
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Julio 2002.

El cuadro N° 15, refleja que el 100% de los supervisores dicen que poseen condiciones para ser líder.

El 93.75% de los supervisados expresaron que los supervisores si tienen condiciones para ser líder, mientras que el 6.25% opina que no.

Los líderes por lo general son personas capaces de influenciar en los grupos, para lograr la realización de las metas, por lo que deben poseer condiciones aceptadas por los seguidores y por ende que los definan como tal.

Dentro de estas condiciones para ejercer el rol de líder se pueden mencionar: rasgos personales, capacidad para resolver problemas, iniciativa propia, toma de decisiones, coordinación, capacidad para escuchar a los demás relaciones con los miembros del grupo excelente, educación del estilo de liderazgo según el grupo, entre otros.

Es por eso que el 100% de los supervisores encuestados expresaron estar en condicione para ejercer el rol de líder, puesto que ellos escuchan a sus seguidores, dirigen de la mejor manera al grupo que los siguen para alcanzar las metas planteadas, coordinan las tareas de manera clara y precisas a la hora de ejecutarlas. Por otro lado expresan que el cargo le otorga la posibilidad de serlo y de allí mantienen buenas relaciones interpersonales con los subordinados.

Mientras que los supervisados los consideran como líder ya que ven que sus supervisores se desempeñan bien en su cargo y reúnen las características.

Lo que quiere decir que existe un reconocimiento y aceptación de ambas partes, en lo que a condiciones de ejercer el rol de líder se refiere.



**CUADRO # 16** DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN  
DEL PERSONAL DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y  
DEPORTE. ESTADO MONAGAS, ACERCA DE LAS CARACTERÍSTICAS  
PERSONALES.

Características personales	Nº de jefes Inmediatos	Porcentaje %	Nº de Subordinados	Porcentaje %
Sociable, platicador y asertivo.	5	33.3	33	51.5
Buen carácter, cooperativo y confiado.	3	20	33	51.5
Responsable, confiable, persistente y orientado al logro.	11	73.3	41	64
Calmado, entusiasta y seguro.	4	26.6	27	42.1
Imaginativo con sensibilidad artística e intelectual.	3	20	18	28.1
<b>TOTAL</b>				

Fuente: Cuestionario aplicado en Julio 2002.

A través del cuadro N° 16 se reflejan los factores que más destacaron en la conceptualización que permite explicar la opinión de los empleados encuestados

respecto a las características personales de liderazgo que poseen sus supervisores, donde podemos darnos cuenta que la organización cuenta con un personal calificado que puede encargarse del grupo que tiene a su cargo dando lo mejor en pro del logro de los objetivos de las mismas.

Cabe destacar que la mayoría coincidió con las características más relevantes que líder debe tomar en cuenta todos estos factores y no dejar de lado ninguno pues estos los consolidan. Mediante estos logrará alcanzar las metas conjuntamente con el grupo que tiene bajo su responsabilidad.

Sin embargo hay que tener en cuenta que los resultados absolutos y porcentuales son diferentes al número de personas encuestadas, pues en esta pregunta se dio libertad para que los encuestados eligieran a más de una categoría. De allí los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Después de analizar e interpretar los resultados obtenidos en la investigación, apoyado y argumentado por los aspectos teóricos se puede concluir lo siguiente:

Dentro de la Institución estudiada se puede decir que el Liderazgo ejercido en la misma es democrático, puesto que existen elementos que permiten llegar a esta conclusión como lo son la participación a todos los miembros en el proceso de toma de decisiones, se ejecutan reuniones constantes y las relaciones interpersonales entre supervisores y supervisados son excelentes, sin embargo se puede notar que muchas veces el líder se presenta con tendencias paternalista, pues cuando el grupo se encuentra en problemas el líder interviene y busca la mejor solución, por otro lado los resultados arrojan que en cierto momento el líder dentro de la institución se vuelve situacional y hasta rienda suelta. De allí que un porcentaje muy representativo de los supervisados expresen aceptar el estilo de liderazgo adoptado por los supervisores y sentirse identificados con este.

Todo este proceso dentro de cualquier organización es excelente para el buen desarrollo y funcionamiento de los procedimientos de la misma, sin embargo, se recomienda que la Institución debería combinar los diferentes estilos de liderazgo que existen, para así adaptar el estilo de liderazgo democrático es bueno, pero hay situaciones dentro de las empresas que requieren más autoridad, también se puede decir que el liderazgo democrático involucra a todos los miembros en la toma de decisiones, haciendo de estas un proceso largo y tardío, lo que muchas veces retrasa decisiones importantes que se deben tomar de inmediato, de allí el recomendar la combinación de

todos los estilos de liderazgos, pues ya se ha visto que no todas las situaciones presentadas son iguales y requieren de un mismo estilo, sino de su combinación.

Por otro lado nos encontramos que la orientación del comportamiento del líder se mantiene en equilibrio, ya que enfatiza los aspectos técnicos de la tarea del trabajo sin despreocuparse de las relaciones interpersonales, interés, necesidades y expectativas de los empleados. Se puede decir que el equilibrio que existe en la Institución es bueno, pues mantiene un porcentaje de igualdad entre ambas partes, sin embargo, en las organizaciones por lo general, el comportamiento de los líderes normalmente está enfocado hacía la producción, ya que este elemento permite la evolución y mejoramiento de las empresas, por ende, mantiene en altos niveles el proceso productivo, lo que recomendamos tomar en cuenta para la institución no olvidando las relaciones interpersonales, pues también son necesarias y forman parte de toda la estructura organizativa, lo que ayuda alcanzar objetivos comunes. Manteniendo esto presente ayudará que exista un ambiente armonioso y una buena productividad organizacional.

En cuanto al comportamiento de apoyo del líder hacía el grupo, este se ve reflejado por el objetivo principal del Consejo de la Industria, el cual es asesorar a los trabajadores en asuntos legales, familiares y en aspectos personales. Para esto utiliza los diferentes programas dependiendo de la situación presentada, lo que es de suma importancia ya que los empleados se sienten tomados en cuenta por el líder pues éste facilita la solución de los problemas y presta el mayor apoyo a sus subordinados sin distinción alguna, cabe destacar que los líderes de la institución deben mantener programas de asesoramiento hacía los empleados, para que estos se sientan motivados y crear mayor interés y respeto hacia su organización.

Para finalizar nos encontramos que cuanto más consistente sea una característica y más frecuentemente se presente en diversas situaciones, más importantes será para describir al individuo, en nuestra investigación identificamos como características

resaltantes por parte de los líderes que se encuentran dentro de la Secretaría, que estos son responsables, confiables, persistentes y orientados al logro.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- ❖ Contratar un psicólogo industrial, que sirva de asesor tanto a los empleados como a los jefes.
- ❖ Otorgar reconocimientos tangibles al personal supervisado de la institución, pues estos no toman en cuenta los estímulos verbales como reconocimientos.
- ❖ Elaborar un organigrama donde reflejen todos y cada uno de los departamentos existentes dentro de la institución.
- ❖ Los líderes deben tomar en cuenta que las situaciones dentro de las organizaciones, son diversas por lo tanto deben adoptar un estilo de liderazgo situacional.
- ❖ De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que es una institución sana, por lo que se aconseja mantenerse como tal.

## BIBLIOGRAFÍA

Cordero M, Hernández José. Introducción a la investigación.

Cleary, T. El Arte del Liderazgo. Editorial Edad. Madrid.1995.

Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Editorial Atlas. México, 1998.

Davis y Newstrom. Comportamiento Organizacional. Edición Editorial Mac Graw Hill, México 1992.

Dessler, G. Administración de Personal. Sexta edición. Prestice Hall. Hispanoamericana S.A. México D.F. 1997.

Dunnette, Marvin. Psicología Industrial. Editorial Trillas. México, 1990.

Enciclopedia Microsoft Encarta 2000.

Gibson e Ivancevich. Administración de personal. Sexta edición México D.F, 1994.

Hernández R. Metodología de la Investigación. Primera edición. Editorial Mc. Graw Hill. México 1995.

Internet. Liderazgo. <http://www.monografia.com>

Internet. <http://psicología.com>

Internet. <http://aldeaeducativa.com>

Internet. [www.comportamental.com](http://www.comportamental.com).2002.

Koontz y Wankel, ch. Administración. Mc Graw- Hill. México 1990.

Robbins, S. Comportamiento Organizacional. Séptima edición. Editorial Prentice-Hall México 1996.

Robbins, S. Comportamiento Organizacional. Séptima edición. Editorial Prentice-Hall hispanoamericana, S.A. 2000.

Rodolin, W. Administración de personal. Editorial Limusa, S.A. México, 1991.

Schultz, D. Psicología Industrial. Editorial interamericana, S.A. México, 1985.

Stoner, J. Administración de personal. Editorial Prentice-Hall hispanoamericana, S.A. Tercera Edición. México 1989.

Stoner J. y Wankel, ch. Administración. México 1998.

Villegas, J. Administración de Personal. Edición Vegas 1998.

Werther y Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Cuarta Edición. México: Mac Graw Hill, 1995.

1980. Edi Rioduero. Diccionario Sociología.