



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

**EL LIDERAZGO EFECTIVO EN LA GERENCIA DE
INGENIERÍA DE COSTOS DE PDVSA COSTA AFUERA, 2023**

AUTOR

Sixto Andrés Urbaneja Millán.

TUTOR

Prof. Luis Ramón Martínez (MSc.)

Cumaná, julio 2023

Sres.
Comisión Coordinadora
Postgrado en Ciencias Administrativas
Universidad de Oriente, Núcleo Sucre.

CARTA AVAL DEL TUTOR (Trabajo de Grado)

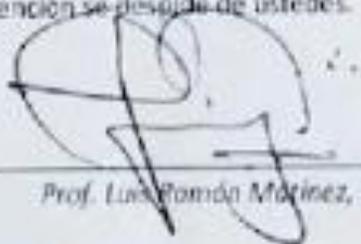
Quien suscribe, Luis Ramón Martínez, Cédula de Identidad N°8366538 en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado intitulado **EL LIDERAZGO EFECTIVO EN LA GERENCIA DE INGENIERIA DE COSTOS PDVSA COSTA AFUERA 2023** elaborado por el(la) participante **Sixto Andrés Urbaneja Millán** Cédula de Identidad N° **12274673**, perteneciente a la Cohorte **2017** de la mención **Gerencia General** para optar al título de *Magister Scientiarum* en Ciencias Administrativas, declaro que he revisado exhaustivamente su contenido y otorgo el visto bueno para que sea presentado ante el Jurado Examinador que se le designe.

En consideración a lo anterior, avalo la entrega del informe final del Trabajo de Grado.

Mis puntos de contacto son:

Teléfono(s) **04244321460**
e-mail: **postgradoluismartinez@gmail.com**

Agradeciéndoles su atención se despide de ustedes.



Prof. Luis Ramón Martínez, Msc.

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso, el gran arquitecto del universo por permitirme vivir y darme la iluminación necesaria para concluir una etapa más en mi vida.

A mis padres Marvelia(†) y Andrés, que sin ellos no pudiera ser la persona que soy, sus sacrificios, su preocupación, su comprensión y amor siempre estarán en mí, motivándome a ser una mejor persona cada día de mi existencia. .

A mi esposa Yecenia, que su amor y apoyo en los días turbulentos ha sido mi luz y esperanza de un mejor mañana.

A mis amadas hijas Gabriela y Andrea, mis mayores tesoros y orgullo, esperando humildemente que este nuevo escalón alcanzado, lo tomen en un futuro como un incentivo para su crecimiento personal y profesional.

A mis hermanos, Félix y Frank, ellos que siempre han sido mis amigos.

Sixto A. Urbaneja M.

AGRADECIMIENTOS

A Mela, me mostraste hasta cuanto se puede sacrificar por amor a la familia, siempre te tendré en mi corazón madrecita.

A Andrés por estar siempre presente y darme su apoyo a pesar de las dificultades de la vida, gracias por todo padre.

A la Universidad de Oriente por permitirme estudiar en sus aulas.

A mi asesor y amigo, el profesor Luis Martínez, por sus sabios consejos en el desarrollo de este trabajo.

A mis amigos y compañeros de clases.

A todos que de una u otra forma han intervenido en esta etapa de mi vida universitaria, por que de todos he aprendido algo.

Sixto A. Urbaneja M

RESUMEN

En toda estructura administrativa, el liderazgo representa un factor de suma importancia para el logro de los objetivos y metas propuestos en tanto en sus planes estratégicos como operativos, medidos por medio de los indicadores de gestión de cada organización, de allí que en el presente trabajo se realiza un estudio para determinar el nivel de liderazgo efectivo que se encuentra en la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Fuera ubicada en la ciudad de Cumana y así realizar una propuesta que permita consolidar el liderazgo efectivo en la organización evaluada; para ello se realizó previamente una investigación teórica basada en trabajos previos orientados similarmente, posteriormente se procedió al levantamiento de la información necesaria para realizar los análisis de variable observada, la cual, se enmarco en tres dimensiones denominadas como organizacional, personal e interpersonal, encontrándose las debilidades presente en cada una de las dimensiones las cuales sirvieron de base para la elaboración del plan propuesto que conlleve al fortalecimiento del liderazgo efectivo dentro de la gerencia de estudio.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
RESUMEN.....	V
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.2 Objetivos de la Investigación	6
1.2.1 Objetivo General.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos:.....	6
1.3 Delimitación y Limitantes Previsibles.....	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	8
2.1 Antecedentes de la Investigación	8
2.2 Referentes Teóricos.....	12
2.2.1 El Liderazgo	12
2.2.1.1 Definición.....	12
2.2.1.2 Origen.....	12
2.2.1.3 Elementos del Liderazgo	13
2.2.1.4 Características del Liderazgo.....	13
2.2.1.5 Dimensiones del Liderazgo	15
2.2.1.6 Estilos de Liderazgo	16
2.2.1.7 Liderazgo Efectivo	18
2.2.2 La Organización	21
2.2.2.1 Definición.....	21
2.2.2.2 Tipos de Organización.....	22
2.2.3 EL Liderazgo y el Contexto Organizacional.....	23
2.3 Definición de Términos y Siglas.....	24
CAPÍTULO III.....	25
MARCO METODOLÓGICO.....	25
3.1 Nivel y Diseño de la Investigación	25
3.2 Fuentes de Información	25
3.3 Técnicas e Instrumentos para Obtener Información	26
3.4 Población y Muestra	27
3.5 Técnicas de Procesamiento y Análisis.....	27
3.5.1 Técnicas de Procesamiento	27
3.5.2 Análisis de Información.....	27
3.6 Validación y Confiabilidad del Instrumento	28
CAPÍTULO IV.....	29
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	29
4.1. Presentación de Resultados	29
4.2 Situación actual de la gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Fuera, Cumaná.....	40

4.3 Factores organizacionales que influyen en el liderazgo en la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná.	41
4.4 Factores personales presentes en los líderes en la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná.	42
4.5 Factores interpersonales que influyen en el comportamiento del líder en la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná.	43
4.6 Acciones estratégicas para establecer un liderazgo efectivo en la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná	43
4.7 Propuesta	44
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
Conclusiones:	48
Recomendaciones:	49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
ANEXOS.....	54
HOJAS DE METADATOS.....	63

INTRODUCCIÓN

En toda organización, independientemente de su tamaño, estructura o propósito, se encuentran individuos que presentan determinadas características, tanto de comportamiento personal como laboral, que hacen, que otros seres humanos, compartan la misma visión del logro de los objetivos de la organización a la cual pertenecen, y de alguna manera, sean seguidores de la persona que presenta esas características distintivas, facilitando el trabajo en equipo y permitiendo alcanzar más rápidamente las metas propuestas a la organización.

Durante el desarrollo de la presente investigación, se realizó una evaluación del Liderazgo Efectivo, encontrado en la gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, adicionalmente también se plantea establecer una propuesta en torno a esa tipología de liderazgo, para así, entregarle a la gerencia, las herramientas necesarias que le permitan evolucionar en una organización, más eficiente y que sea capaz de afrontar y adaptarse a los nuevos retos en un ambiente empresarial tan cambiante tanto a nivel mundial como nacional; y para el logro de ese objetivo, en las etapas iniciales de la investigación, se realizó un diseño de la herramienta de recolección de toda la información necesaria que permitiese analizar la situación presente en la gerencia de manera tanto de manera cuantitativa como cualitativamente, por ello se establecieron tres dimensiones, como lo son la organizacional, la personal y la interpersonal, y posteriormente poder realizar las debidas sugerencias, en función de los resultados encontrados ya que hallaron debilidades por ejemplo en cuanto a la seguridad, creatividad, confianza y comunicación de los líderes de la gerencia..

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Venezuela, un país que en su frontera norte se encuentra el mar Caribe con una serie de islas, las cuales de acuerdo a la Ley Orgánica de los Espacios Acuáticos e Insulares genera un área poligonal de territorio costa afuera de aproximadamente 1.411 km² y una línea costera estimada en 4.209 km de largo, creando un gran área territorial venezolano en el mar Caribe, este extenso territorio, permite que se dispongan a nivel marino, de grandes recursos pesqueros y a nivel del subsuelo, la posibilidad de tener acceso a los recursos minerales e hidrocarburos que pudiesen estar presentes en tales aéreas acuáticas.

El estado Sucre, posee una importante proporción de costas como límite territorial, lo que permitió, que fuese una gran fuente de recursos pesqueros, siendo este sector el principal renglón de su economía y con el pasar del tiempo, fue cambiando; ya en los años 90, se concibió un proyecto de hidrocarburos, que plantearía la diversificación de la economía sucrense; de allí que Petróleos de Venezuela S.A., conformó toda una división que permitiese la exploración, explotación y procesamiento de hidrocarburos en las costas del país y por consiguiente en el estado Sucre, esta división es denominada PDVSA Costa Fuera, con lo cual, se generaría otra fuente de ingresos económicos tanto para el estado como para el país.

Luego al culminar los años 90, se presentaron cambios en la visión original del proyecto, por lo que se realizaron modificaciones tanto al alcance del proyecto, como a la manera en que se concebía su implantación, esto se vería reflejado en la evolución del nombre del proyecto, el cual, pasaría de llamarse Proyecto Cristóbal Colón a Complejo Industrial Gran Mariscal de Ayacucho, adicionalmente,

Petróleos de Venezuela, posicionó en el estado Sucre a la División Costa Afuera, y esta, su vez, organizó tres distritos, los cuales son: el Distrito Güiria encargado de las operaciones y en donde se encontrarían las instalaciones productivas del Proyecto, el Distrito Carúpano encargado de dar la logística para las operaciones de producción y el Distrito Cumaná, ubicado en la Ciudad Capital del estado, que es la base administrativa del proyecto.

En el distrito Cumaná, es donde se encuentra trabajando el mayor porcentaje de profesionales de diversas disciplinas, ubicados en distintas unidades gerenciales, como es el caso de la Ingeniería de Costos, la cual tiene el objetivo, el prestar servicio a otras gerencias, en función de facilitar el logro de sus metas operacionales; el trabajo del personal que hace vida en Cumaná y se encuentra adscrito a Ingeniería de Costos, está vinculado a los factores de liderazgo presentes en las personas ubicadas en los puestos de supervisión y dirección, de allí, se puede pensar, que a la persona a la cual se le asigna una tarea específica, la realiza enmarcada en una serie de características tales como: persistencia, intensidad y dirección del cumplimiento de los objetivos de la organización, consolidadas en el esfuerzo que le imprime para alcanzar la meta propuesta.

En la actualidad, existen diversas teorías del comportamiento humano que pueden dar repuestas a la actuación del individuo dentro de la organización, vinculadas a factores internos como externos de las personas, motorizando positivamente o negativamente su conducta hacia el logro de los objetivos de la organización; de allí es importante investigar si las personas que ejercen el liderazgo, en la gerencia de Ingeniería de Costos en PDVSA Costa Afuera, ejercen una contribución importante en lo que sería la respuesta conductual de sus seguidores para alcanzar las metas propuestas a la organización, en tal sentido, como lo dicen Don Hellriegel y Jhon Slocum en su libro Comportamiento Organizacional, en donde definen el liderazgo como:

El liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos (Hellriegel, 2003 p 250).

Se corroboraría que un cambio conductual en los supervisados, vendría dado por un cambio de mentalidad en ellos, incentivado por las acciones realizadas por el supervisor inmediato, de manera tal, que sea apropiada para alcanzar las metas propuestas en función del logro de los objetivos de la organización; algo muy similar dice Tichy, N.M. en su artículo “El punto de vista enseñable.” Presentado en Revista de estrategia empresarial, publicado en enero de 1998, cuando presenta su definición de liderazgo:

El liderazgo es alcanzar algo por conducto de otra gente, lo que no hubiera sucedido si uno no estuviera allí. Y en el mundo de hoy, eso significa menos y menos órdenes y control, y más y más cambio de mentalidad de la gente, y con ello modificar la forma en que se conduce. (Tichy, Enero/Febrero 1998 p 29).

Tanto Hellriegel como Tichy, expresan en sus conceptos, que ejercer el liderazgo, consiste en influenciar la conducta de los individuos para alcanzar un objetivo que no fuese posible sin la existencia del líder; pero a pesar de que ambos se apoyan en cambios en el pensamiento del personal; Hellriegel convierte al líder en un paradigma a seguir, en cambio, Tichy propone que el cambio, no vendría necesariamente por el seguimiento de los patrones conductuales del líder, al cual siguen los individuos.

Lo antes mencionado se ve reflejado en los valores obtenidos en los indicadores de gestión asociados a la gerencia de Ingeniería de Costos en PDVSA

Costa Afuera, mostrados en la rendición de cuentas del periodo enero – junio de 2023, tales como efectividad de la gerencia en el desarrollo de los productos solicitados y entrega oportuna de los productos solicitados los cuales corresponden a un 35,22% y a un 17,69%, respectivamente, para lo cual su valor límite inferior planificado es el 70%, en ambos casos.

De lo explicado precedentemente se plantean en la gerencia de ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera en la Ciudad de Cumaná, una serie de interrogantes específicas para dar respuesta al planteamiento general:

¿Cuál es la situación actual de la gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná? ¿Cuáles factores organizacionales influyen en el liderazgo en la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná? ¿Cuáles factores personales están presentes en los líderes en la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná? ¿Qué factores interpersonales están influyendo en el comportamiento del líder en la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná? ¿Cuáles serían las acciones estratégicas necesarias para establecer un liderazgo efectivo en la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná?

Al proponer una investigación sobre el liderazgo efectivo en una organización como lo es la gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costo Afuera, se plantea corroborar la información que se pueda obtener con las teorías relacionadas al liderazgo efectivo, adicionalmente dar una herramienta que permita crear y mantener el desarrollo de la gerencia de Ingeniería de Costos involucrando a sus integrantes en la consecución de los objetivos de la organización.

Suplementariamente, se plantea impulsar la instauración y soporte de valores compartidos, para el estímulo del personal de tal manera que se mejore el desempeño de la organización.

Al realizar el estudio y llegar a las conclusiones y recomendaciones derivadas de la información recabada, esta será de provecho para futuras investigaciones en el área de liderazgo.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer un estilo de liderazgo efectivo para la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná estado Sucre. Año 2023.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual de la gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná.
- Identificar los factores organizacionales que influyen en el liderazgo en la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná.
- Determinar los factores personales presentes en los líderes en la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná.
- Describir los factores interpersonales que influyen en el comportamiento del líder en la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná.
- Elaborar acciones estratégicas para establecer un liderazgo efectivo en la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná.

1.3 Delimitación y Limitantes Previsibles

El trabajo se realizó tomando en consideración la población conformada por el personal adscrito a la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, en la ciudad de Cumaná del estado Sucre y entre las limitaciones se tuvo fue que el acceso del personal a las instalaciones es de manera programada y limitada ya que no pueden asistir más de 7 personas a la vez con lo que la aplicación de la herramienta fue programada de igual manera que la asistencia del personal, debido a que existe una limitante en la impresión física de documentos se planteó la impresión electrónica en formato PDF de los resultados de cada encuesta previamente aplicada de manera electrónica.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes de la Investigación

A continuación se resumen una serie de estudios similares, que en el marco del desarrollo preliminar del trabajo, dan aportes a ser considerados durante en el progreso de la presente investigación:

En el 2003, el gobierno de Chile por medio de la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la de la Nación Subsidio un trabajo de investigación realizado por el Dr. en Psicología y Miembro de la Carrera del Investigador del CONICET Alejandro Castro Solano, titulado Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación teniendo como objetivo brindar una aproximación teórica metodológica respecto del fenómeno del liderazgo, en virtud de que dicho fenómeno es entendido como un constructo complejo y multideterminado; así mismo se intenta responder a la interrogante de la posibilidad de evaluar el mencionado constructo, presentando distintas metodologías en esta investigación y sus posibles ventajas como también sus limitaciones a la hora de ser aplicadas en la evaluación del liderazgo (Castro, 2003).

El aporte que presenta esta publicación consiste en mostrar tanto metodologías como también las posibles dimensiones que pueden ser consideradas al momento de diseñar la herramienta de adquisición de datos.

En 2004, Ahumada, Luis, publicó en la revista de Ciencias Sociales Online de Universidad de Viña del Mar-Chile, un artículo titulado: Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional, donde realiza una descripción del contexto actual de las organizaciones, caracterizado por la

turbulencia del entorno y la consiguiente incertidumbre organizacional. En un contexto de liberalización de los mercados, cambios tecnológicos, flexibilización laboral, entre otros, se plantea un concepto de organización que enfatiza los procesos de construcción social. Así, se realiza una revisión de lo que ha sido el estudio del liderazgo y el concepto de equipo de trabajo, planteándose la necesidad de entender al liderazgo como transitorio en el contexto de equipos de trabajo dinámicos que interactúan recíprocamente (Ahumada, 2004).

El aporte que realiza este artículo al presente trabajo es el análisis que presenta entre la relación existente entre el liderazgo y el contexto en cual se encuentra la organización o equipo de trabajo.

En el 2011, Gil, Francisco y otros, publicaron un artículo en la revista del Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos de España, titulado: Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo, muestran que el liderazgo resulta fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo y las organizaciones de las que forman parte. Los retos que afrontan estas en la actualidad, presentando nuevas modalidades de liderazgo, que permitan responder eficazmente a nuevas necesidades de trabajo, como el diseño para el cambio y la innovación, la diversidad cultural, la complejidad, el trabajo basado en el conocimiento y las organizaciones virtuales. La respuesta a estas demandas ha motivado el desarrollo de nuevos enfoques, como el 'nuevo liderazgo' (Gil y otros, 2011).

La relevancia y aporte al presente trabajo radica en mostrar y analizar nuevos modelos de liderazgo a ser tomados en cuenta para la fundamentación teórica del presente trabajo de investigación.

Ayde Inquilla en el año 2017, presenta su trabajo de grado titulado Los Estilos De Liderazgo De Los Directores Y Su Incidencia En La Motivación Del Personal Docente De La I.E. Pública Del Nivel Primario Del Cercado De Tacna para optar por el título de Magister Scientiae en educación, en la Universidad Nacional del Altiplano, en Puno, Perú; este trabajo tuvo como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la motivación de los maestros de las instituciones públicas de nivel primario de cercado de la ciudad heroica de Tacna. (Inquilla, 2017).

La relevancia y aporte al presente trabajo radica en mostrar un compendio de dimensiones y características del fenómeno de estudio, que pudiesen ser considerados a hora de la fundamentación y diseño de la herramienta para la toma de datos a investigar.

Alejandro Jiménez en el año 2018, publica un artículo en la revista Gestión Joven, de la universidad de Cádiz, titulada Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar, centrando el trabajo en estudiar la importancia del liderazgo en las organizaciones, por lo que se analizan diferentes estilos de liderazgo recogidos en la literatura. Se pone de manifiesto que el estilo de liderazgo democrático es el considerado más adecuado en algunas empresas del sector tecnológico, en el Campo de Gibraltar. Este estilo de liderazgo influye en variables organizacionales tales como el clima organizativo, el estrés laboral, el compromiso y la motivación del trabajador, así como en la resolución de los conflictos en el trabajo. (Jiménez, 2018).

El aporte de este artículo al presente trabajo radica en presentar las bases de la influencia de varios estilos de liderazgos en diferentes variables organizativas, las cuales pueden dar información adicional al momento de realizar el análisis de los datos a ser obtenidos durante el desarrollo del presente trabajo.

En octubre de 2018, fue aprobada y publicado un artículo en la revista INNOVA Research Journal, desarrollado por Kiana Añazco y otros autores, titulado Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral, en donde se hace una recopilación de las lecturas relacionadas al liderazgo y la satisfacción laboral, revisando los distintos estudios efectuados sobre estos temas, en donde esta relación es motivo de una satisfacción elevada en los empleados, sin considerar la empresa u organización en que se labore, sea esta: estatal o privada, pequeñas, medianas o grandes industrias. También se probó el papel de la satisfacción y la relación con los diferentes estilos de liderazgos como el transformacional y la organización. (Kiana Añazco y otros autores, 2018).

El Objetivo de la publicación es presentar como los diferentes tipos de liderazgo influyen de forma positiva en la satisfacción laboral, en este artículo se listan una serie de tipologías clásicas sobre el liderazgo que pueden ser vistos como clásicos y que son considerados en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Candelaria Calle Rodríguez, en el 2019 presento su tesis doctoral en la Universidad Internacional de Cataluña, Facultad de Medicina; titulada: Análisis del modelo de liderazgo en las organizaciones sanitarias del sector público catalán, con el objetivo de conocer los tipos de liderazgo de los gerentes de los hospitales de la red de utilización pública catalana (XHUP). El estudio se realizó en base a un diseño exploratorio con una metodología mixta y se utilizaron técnicas cuantitativas y cualitativas; en esta tesis doctoral se muestran un conjunto de dimensiones asociadas al liderazgo, que son consideradas en el presente trabajo de investigación, adicionalmente ejemplifica como debería ser el procedimiento para el análisis de la información recolectada del fenómeno de estudio. (Calle, 2019).

2.2 Referentes Teóricos

2.2.1 El Liderazgo

2.2.1.1 Definición

Actualmente en las organizaciones el liderazgo tiene un papel importante en el logro de las metas ya que puede ser observado como una capacidad o habilidad intrínseca que tienen las personas y que puede ser maximizadas por medio de la capacitación para guiar a sus seguidores en el logro de objetivos, o como lo dicho por Robbins (2013), definiéndolo como la habilidad de influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas (pp 368).

2.2.1.2 Origen

El liderazgo se encuentra presente desde los inicios de la humanidad, existiendo documentación que tratan sobre el liderazgo en la antigua civilización de Sumeria, en el siglo 50 A.C, y con el transcurrir del tiempo ha ido dejando huellas en las civilizaciones de Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos, teniendo la influencia y aportes de los militares y las religiones, hasta llegar a nuestros días, tal como lo menciona Estrada(2007) en su artículo sobre el liderazgo a través de la historia, en donde La evolución del liderazgo se determinó desde el que hacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros (pp. 343), pero el vocablo liderazgo deriva de la palabra Líder que su vez proviene del inglés 'leader', fue una palabra que designaba tradicionalmente a alguien que tenía una cualidad desconocida que motiva a otras personas a seguirla.

2.2.1.3 Elementos del Liderazgo

Esa habilidad ó capacidad que es entendida como liderazgo, común mente se encuentra enmarcada por atributos clave asociados a su personalidad como lo son las ideas, visión, valores, la capacidad de influir en otros y tomar decisiones difíciles, que para Don Hellriegel y Jhon Slocum (2003, pp 250) todos los lideres deben tener y emplear esos elementos.

2.2.1.4 Características del Liderazgo

Los atributos internos que posee un líder, enmarcan una serie de características que Gutiérrez (2010, pp. 73-79), las establece idealmente un listado que supone debe tener el líder, tales como:

La visión de futuro, en donde el sujeto que interpreta el papel de líder, observa el entorno para crear nuevas oportunidades de generar riqueza o una nueva curva de valor, siendo innovador al sugerir nuevas ideas y formas en el hacer las cosas e inspirar a sus colaboradores para que las realicen con excelencia.

Otro aspecto es que el líder es visto como el principal agente de cambio en su organización ya que realiza todas las tareas que van desde convencer a todo el equipo de trabajo de lo necesario que es el cambio, adicionalmente guiarlo tanto eficiente como efectivamente y seguirlo con detalle durante todo el proceso evolutivo.

Otra característica, radica en que la persona que ejerce el liderazgo, debe ser sociable, buen comunicador, comprometiéndose emocionalmente con los demás, adaptándose a sus interlocutores en el modo y forma en que prefieren ser tratados, a la par de emprender un diálogo libre y genuino.

Estimula el crecimiento de equipo de trabajo, al estar preparados les delega funciones confiando en las decisiones que tomen. Los acompaña con una retroalimentación oportuna y está muy pendiente del desarrollo continuo y actualizado de sus competencias con un estándar global.

Cuando una persona tiene pensamientos pesimistas en cuanto a la conquista de alguna meta, entonces es muy probable que no logre alcanzarla; esta situación también se aplica a los equipos de trabajo en cuanto a la obtención de las metas propuestas. Por ello, el líder estimula en su grupo el sentimiento de pisar firme, pero además hace partícipe a cada uno de sus miembros de la convicción de que serán los únicos quienes con su esfuerzo constante puedan crear el futuro posible.

Crea objetivos claros y explica los mecanismos de evaluación y control que se aplicarán. Compara con el grupo las desviaciones entre lo real y lo estimado, y juntos examinan e implementan las soluciones pertinentes, haciendo que el trabajo sea atractivo para cada miembro del equipo.

Abre paso a la creatividad, promoviendo el aporte de ideas que permitan alcanzar las metas establecidas al equipo de trabajo, haciendo el reconocimiento a la labor, y alienta a cada persona a que se supere, concediéndole la posibilidad de instruirse y asumir mayores retos.

Sabe reconocer y recompensar, por cuanto si es necesario concibe nuevas formas de premiar el aporte y desempeño de su grupo. Crea una cultura de celebración de las grandes realizaciones, porque es una manera de corresponder el esfuerzo y sacrificio que realizan los miembros del equipo de trabajo durante el proceso de alcanzar las metas propuestas. Los héroes son la mejor expresión de los valores de la cultura.

Es tolerante con los errores ajenos, la persona que ejerce el liderazgo tiene que haber aprendido que lo importante es mejorar el desempeño, y que esta mejora se sustenta muchas veces en cometer errores y aprender de ellos; para ello evita las críticas destructivas pero se apoya en las constructivas.

Colabora efectivamente con otros líderes, ya que integra un equipo directivo donde predomina la capacidad e idoneidad para resolver problemas, buscando aprovechar las sinergias que se producen al trabajar en equipo, adicionalmente, no permite que se generen guerras territoriales o la propagación de rumores destructivos, siendo incondicionalmente constructivo.

La existencia del líder está determinada por la existencia de personas que lo siguen, dando el ejemplo a seguir en la organización tanto por sus valores personales como profesionales.

2.2.1.5 Dimensiones del Liderazgo

Candelaria (2019), en su tesis doctoral realizada en Universidad Internacional de Cataluña, ubicada en Barcelona, España, hace referencia a las dimensiones adicionales que debería poseer el liderazgo y entre las cuales se mencionan las siguientes:

La dimensión personal, al hacer referencia a las características intrínsecas que debe tener un individuo para ser buen líder.

La dimensión relacional: Hace referencia a la relación del líder con los individuos de la organización.

La dimensión política: Hace referencia a la relación que posee la organización con organizaciones externas u otras unidades de trabajo.

La dimensión Técnica: Hace referencia a las habilidades del líder para desempeñar su rol.

2.2.1.6 Estilos de Liderazgo

Cada persona presenta una perspectiva diferente en la ejecución de una actividad de allí que no existe solo una manera o forma de desarrollar el liderazgo dentro de la organización, en consecuencia se han desarrollado trabajos de investigación como el de Añazco (2018), en donde se lista algunas de las tipologías que pueden ser consideradas clásicas en los estudios referentes al liderazgo y que se encuentran determinadas en función de la interrelación de los componentes estructurales del liderazgo que posee el individuo, las cuales se muestran a continuación:

El liderazgo transaccional

En este tipo de liderazgo suele dar bonificaciones o incentivos a los empleados por labores realizadas motivándolos a realizar mejor su trabajo. Burns, quien desarrolló la teoría que engloba esta manera de liderar, asevera que “El liderazgo transaccional ocurre cuando una persona se conecta con otras con la intención de intercambiar valor. Cosas que podrían ser de naturaleza económica, política o psicológica.” (Burns, 1978).

Liderazgo Transformacional

Este estilo de liderazgo se centra en motivar al equipo de trabajo, a ser más productivo y exitoso, trascendiendo sus intereses personales por uno mayor. Este forma de liderar “ocurre cuando una o más personas se involucran con otros en tales una forma en que los líderes y seguidores se elevan entre sí a un mayor nivel de motivación y moralidad” (Burns, 1978).

Liderazgo Carismático

Es el liderazgo basado en la credibilidad del líder, en la confianza que refleja en su manera de actuar y de tomar decisiones, como también en la manera de comunicarse con los miembros de su equipo de trabajo haciéndolo sin dañar la autoestima del personal; además tiene la habilidad de delegar responsablemente.

Otra serie de tipologías referidas al liderazgo se muestran registrados en la publicación de FRANCISCO GIL (2011), titulada NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO (pp.38-47), presentada y emitida por el Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos de España, propone que en los nuevos formas de liderazgo se hace hincapié en los valores morales e ideológicos, así como en sentimientos y emociones, basándose en la relación al liderazgo carismático y del liderazgo transformacional, de allí listan una serie tipos de liderazgo que entre ellos muestran los siguientes:

Liderazgo Complejo

El cual supone aplicar la teoría de la complejidad al estudio del liderazgo, concibiéndose como un sistema adaptativo y complejo de agentes dinámicos e imprevisibles que interactúan en redes complejas de retroalimentación, basándose en los tres ejes de complejidad los cuales son cognitivo, el social y el conductual.

Liderazgo Compartido

Es aquel que emerge cuando las acciones y responsabilidades del liderazgo son distribuidas entre los integrantes del equipo de trabajo, este tipo de liderazgo podría ser visto en grandes equipos de trabajo en los procesos o subprocesos que desarrollan son complejos.

Liderazgo Remoto

El liderazgo remoto, también denominado a distancia o e-leadership, es aquel liderazgo que se encuentra asociado al trabajo de equipos virtuales, observándose que bajo condiciones de trabajo remotas son más eficaces los líderes capaces de ejecutar múltiples roles.

2.2.1.7 Liderazgo Efectivo

El liderazgo efectivo hace referencia al empleo eficiente de los recursos por parte de los líderes en donde para ser efectivos, deben ser capaces de lograr las metas que se proponen con el menor costo de tiempo, de recursos materiales y humanos posibles esto se encuentra en consonancia con lo expresado por Lapo (2015) en donde hace referencia que las acciones del líder efectivo conllevan la mejora del rendimiento individual y colectivo del equipo de trabajo.

En el manual del gobierno de Chile sobre el liderazgo efectivo en organizaciones sociales (2001), muestra algunas de las características, que debe poseer un líder para ser efectivo y que dan soporte a lo mencionado en párrafos anteriores en cuanto al manejo eficiente de los recursos:

- Usa el poder que tiene con responsabilidad y respeto por los integrantes de la organización.
- Su comportamiento es de un servidor de la organización y no como el dueño o el amo de ella.
- Usa eficientemente las funciones de un administrador: planifica, organiza, evalúa y controla.
- Tiene una clara visión del futuro de su organización y es capaz de transmitirla a los otros.
- Mantiene una dirección clara para acercarse a la misión de su organización o grupo.
- Sabe guiar y motivar a los otros en función de la misión y sus objetivos.
- Tiene iniciativa y estimula a que los demás también ejerzan la suya.
- Utiliza una serie de habilidades de comunicación que favorecen la integración, el trabajo de equipo y la identificación con las metas del grupo o de la organización así como la responsabilidad y la autorregulación.

A continuación se muestran 8 cualidades que deben tener un líder efectivo las cuales son mostradas por Inquilla (2017) y que están estrechamente relacionadas con las cuatro dimensiones del liderazgo que se plantean en la tesis doctoral de Candelaria Calle:

Visión. Significa considerar como otros factores del entorno de la organización pueden influir en esta y en su futuro que permitan observar las oportunidades potenciales; influyendo en todos los integrantes de la organización siendo un pensamiento a largo plazo.

Conocimiento de uno mismo. Conocer nuestro propio estilo de liderazgo para que podamos ser conscientes del efecto que tenemos en las personas a las cuales guiamos, sin caer en percepciones equivocadas respecto de uno mismo para no producir efectos tales como reducción la eficiencia del grupo, generación de conflictos, malentendidos y bajo espíritu de cooperación.

Confianza. Es una cualidad importante en el liderazgo ya que de ella depende el poder diagnosticar los diferentes escenarios que se le puedan presentar y así tomar mejores decisiones que no perjudiquen a los miembros de su equipo. “Por ejemplo, un líder con poca confianza en sí mismo supondrá que los seguidores no pueden desempeñar correctamente las tareas que implican sus puestos”.

Capacidad de comunicarse. Un líder que no tenga la capacidad de expresarse no podrá suministrar la información necesaria para alcanzar los objetivos, ni tampoco lograra establecer los canales de retroalimentación de información que permitan coordinar eficientemente las actividades con sus seguidores.

Responsabilidad. Se refiere a la madurez de asumir la responsabilidad del resultado de sus decisiones y acciones, ya sea, que estas sean favorables o desfavorables, y conlleven al éxito o al fracaso del logro de las metas planteadas a la organización.

Motivación. Es la capacidad de generar en otros un entusiasmo, compromiso y sentido de finalidad ante metas compartidas, y un estímulo para alcanzarlas, mediante la demostración del empeño y la emoción que expresa en el logro de las metas.

Competencia política. Entender las conexiones entre los diferentes acontecimientos e influencias que repercuten a la organización, de allí, que plantea adecuadamente las estrategias necesarias que respondan a tales influencias.

Seleccionar y utilizar de la mejor manera las capacidades disponibles en los miembros del equipo que permitan el logro eficiente de los objetivos de la organización.

Revisión y cambio. Esta capacidad hace referencia a la constante evolución de la estructura organizativa y de los procesos en función a permanente evaluación de los resultados a fin de que se produzca una adaptación a necesidades continuamente cambiantes.

2.2.2 La Organización

2.2.2.1 Definición

La palabra organización en forma resumida representa a un conjunto de personas que interactúan entre sí para lograr una meta específica o objetivos ya sean comunes o particulares que los incentiva a mantener un vínculo, más específicamente Chiavenato (2004), presenta la definición de organización desde dos perspectivas diferentes las cuales son:

1. Organización como entidad social, en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. En esta acepción, la palabra organización indica cualquier iniciativa humana intencional, emprendida para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social.

2. Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo (planeación, dirección, coordinación y control). En este sentido, organización significa el acto de organizar, estructurar y destinar los recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones.

2.2.2.2 Tipos de Organización

La tipología de las organizaciones puede variar según el punto de vista a ser analizado, de allí que entre las más representativas que se pueden observar están las siguientes:

Según la ganancia: pueden ser clasificadas en con función de sus objetivos en cuanto a la adquisición de recursos financieros estas pueden fines de lucro en la cual su objetivo primordial es generar ingresos a los responsables de la organización y la de sin fines de lucro es antagónica en vista de que su objetivo principal no radica en la adquisición de recursos financieros para los inversionistas o responsables de las mismas.

Según la estructura: se clasifican en formales en donde su estructura se encuentra definida y establecida por la directiva de la empresa e informales son las que surgen de manera espontanea entre los integrantes de la organización.

Según la propiedad: son de tipo privadas en las cuales en su directiva no existe intervención alguna del estado ó públicas que se presentan subordinación plena a las directrices emitidas por el estado y tienen personal directivo que son colocados por el estado.

Según su tamaño: se encuentran las pequeñas, medianas y grandes, este tamaño está definido por la cantidad de personas que la integran a su vez se encuentra regulado por las leyes en donde se encuentre registrada o se encuentre operando la organización, por ejemplo la Ley de Promoción de la Pequeña y Mediana Industria (2008) se establece que una organización que posea de 1 a 10 trabajadores es una microempresa, en el caso que supere los 10 hasta los 50 es pequeña y cuando su planta de trabajadores promedia entre 51 y 250 trabajadores es una mediana empresa.

Adicionalmente Chiavetano (2004), presenta tres tipos de organizaciones las cuales son:

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL es la forma estructural que se basa en la especialización y en la supervisión funcional. Las líneas de comunicación son directas, la autoridad es funcional (dividida por especialistas) y las decisiones son descentralizadas.

ORGANIZACIÓN LINEAL es la forma estructural que se basa en líneas únicas de autoridad y responsabilidad y en la cual predomina la aplicación del principio de autoridad lineal y del mando único. Presenta una conformación piramidal en función de la cadena escalar y de la centralización de las decisiones en la cúpula.

ORGANIZACIÓN LÍNEA-STAFF es el formato estructural híbrido que reúne características lineales (unidad de mando) y características funcionales (asesoría de staff). Y también denominada organización jerárquico-consultiva.

2.2.3 EL Liderazgo y el Contexto Organizacional

Ahumada (2004), instituye que el liderazgo aparece en esta faceta como algo transitorio en la organización dependiendo de la realidad que construye cada

observador, en función de su percepción; el cual se encuentra orientado más hacia el desarrollo de la planificación, organización y ordenación del trabajo en conjunto de todos los que conforman el equipo; que hacia la dirección, ya que la misión y visión no es algo impuesto por el líder hacia el equipo sino que es consecuencia de un proceso de creación colectiva, en donde todos se hacen responsables de los significados concebidos.

2.3 Definición de Términos y Siglas

Entre los términos y siglas a ser contemplados en la investigación se tienen:

DECA: hace referencia a la Dirección Ejecutiva Costa Afuera, es donde se encuentra adscrita la gerencia de Ingeniería de Costos y a la cual tiene que reportar su gestión de trabajo semanal por medio de indicadores diseñados para tal fin.

ICC: esta sigla representa a la Gerencia de Ingeniería de Costos.

PPYG: representa Presupuesto Planificación y Gestión, que es una unidad interna de la gerencia de ICC, que tiene entre sus funciones lo relacionado a la administración del personal y es enlace con la gerencias tanto de Planificación como la de Recursos Humanos de la PDVSA.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Nivel y Diseño de la Investigación

Debido a que, para el desarrollo de la investigación se hace necesario realizar un registro de hechos desarrollados por los trabajadores de la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, para conocer algunas características de las variables asociadas al liderazgo que presente el personal, a fin, de evaluar la existencia de una relación entre dichas variables, determinando esto, el nivel de la investigación, que tomando en consideración lo mencionado por Palella (2012), es de nivel descriptivo, en cuanto a la interpretación de las realidades presentes en el fenómeno a estudiar y caracterizando los hechos presentados como también la emisión de conclusiones sobre la población de estudio; El tipo de investigación según el objeto de estudio es de tipo aplicada, por cuanto se centra en la utilización de conocimientos ya existentes y tomando en consideración su metodología es de tipo descriptiva, pero en función del nivel de análisis de la información es de tipo cuantitativa, y tipificándola en cuanto a las fuentes de información es una investigación de campo.

3.2 Fuentes de Información

Entre las fuentes de información de donde se ubico información para el desarrollo de la tesis, se tienen:

Fuentes Primarias:

Como fuente primaria de la información, se tomó la información suministrada por los encuestados, pertenecientes a la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, así como la de expertos y especialistas en comportamiento organizacional.

Fuentes Secundarias:

Obtenidas mediante la revisión documental utilizada en la investigación, por medio de consultas web sobre temas de investigaciones correlacionales en cuanto liderazgo y motivación en los repositorios:

- El repositorio Digital Institucional de la Universidad César Vallejo, Perú.
- El repositorio Digital Institucional de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y valle, Perú.
- El repositorio Digital Institucional de la universidad Nacional del Altiplano, Perú.
- Biblioteca Digital de la Universidad Nacional de Cuyo, Argentina.
- Biblioteca Digital de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Argentina.
- El repositorio Digital Institucional de la Universidad Peruana De Las Américas
- Biblioteca Digital de la Universidad de Los Andes, Venezuela.

3.3 Técnicas e Instrumentos para Obtener Información

Para la investigación a desarrollar, inicialmente se realizara una entrevista no estructurada y luego se empleará la encuesta como técnica de la obtención de la información; que será aplicado a todo el personal que integra la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, en la ciudad de Cumaná, a través del cuestionario como instrumento ya que es cónsono con la técnica de la encuesta escrita.

3.4 Población y Muestra

Como población, se tiene a las catorce (14) personas que conforman al personal de la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná, la cual consta, de 14 ingenieros en diversas profesiones tales como Mecánica, Civil, Petróleo, y por ser una población relativamente pequeña no fue necesario extraer a un subgrupo que sea representativo para el desarrollo de la investigación, de allí, no era necesario realizar una muestra de la población.

3.5 Técnicas de Procesamiento y Análisis

3.5.1 Técnicas de Procesamiento

En el procesamiento de la información, los datos recabados por medio de cuestionarios llenados por la población de estudio que en este caso es el personal de la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, fueron agrupados, ordenados y clasificados en tablas, estructurando la información de forma que facilitó su empleo, este procesamiento se realizó de manera electrónica.

3.5.2 Análisis de Información

Para el análisis de la información a ser recolectada, se empleo la escala de Likert, para poder ponderar las repuestas que dieron los encuestados en cuanto a la investigación sobre el liderazgo efectivo, presente en el personal de la Gerencia de Ingeniería de costos de PDVSA Costa afuera, ubicado en la ciudad de Cumaná.

3.6 Validación y Confiabilidad del Instrumento

Para la validación del instrumento empleado en la recolección de la información, se procedió a verificar el contenido redactado en cada uno de los ítems propuestos en el instrumento, con respecto a los datos necesarios para el desarrollo de la investigación, en tal sentido, se sometió a un juicio de expertos, con lo cual, se verificó que cada rasgo a ser medido estaba vinculado con cada ítem escrito y así cotejó la concordancia de los rasgos a medir con los ítems propuestos.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, esta se determinó, por medio del cálculo del coeficiente ideado por Lee Joseph Cronbach en 1951, el cual consiste en la media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala o consistencia interna del test, y puede a partir de las varianzas (Alfa de Cronbach) de los ítems del instrumento.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los datos se recolectados mediante un cuestionario, y procesados con el empleo de hojas de cálculo de Libre Office, que permitió realizar el análisis estadístico de la información obtenida, estableciendo la frecuencia asociada a cada respuesta agrupándolas por indicador, que enmarca a las respectivas dimensiones del liderazgo efectivo a ser estudiadas; adicionalmente se analizó la confiabilidad del instrumento empleado mediante el Coeficiente alfa Cronbach, obteniéndose un valor de 0,9616.

Al observar el resultado obtenido del cálculo del Coeficiente alfa Cronbach, el cual, arroja un valor muy cercano a 1 estableciendo con esto una alta confiabilidad del instrumento empleado para la recolección de la información.

4.1. Presentación de Resultados

A continuación, se presenta la información obtenida por cada uno de los cuestionarios registrándose 644 repuestas distribuidas en los 14 formularios llenados por la población de estudio, organizándose de manera general en la tabla N° 1

Tabla N°1 Frecuencia de respuestas obtenidas en las encuestas impartidas

Escala	Frecuencia	Incidencia
Nunca	9	1.40%
Rara vez	43	6.68%
Ocasionalmente	113	17.55%
Frecuentemente	219	34.00%
Siempre	260	40.37%
Totales	644	100.00%

Fuente: Herramienta de evaluación de liderazgo aplicado

La escala de valores presente en la tabla 1, fue ajustada en cuatro escalas y establecidos como deficiente, mejorable que unifica los valores de rara vez y ocasionalmente, bueno que comprende los valores que corresponde a frecuentemente y como excelente a los valores que equivalen a los obtenidos con la respuesta de siempre en cada una en el cuestionario, el resultado de este ajuste puede observarse en la tabla N°2.

Tabla N° 2 Ajuste de la escala de valores

Escala Ajustada	Frecuencia	Incidencia
Deficiente	9	1.40%
Mejorable	156	24.22%
Bueno	219	34.01%
Excelente	260	40.37%
Totales	644	100.00%

Fuente: Cuestionario de liderazgo impartido

En cuanto a la dimensión organizacional, su evaluación se produjo en torno a la respuesta de 140 preguntas que abarcan a tres indicadores correspondiendo a la visión, comunicación y a la administración de los recursos disponibles, y sus valores son registrados en la tabla N°3.

Tabla N°3 Indicadores de la dimensión organizacional

Escala	Visión	Comunicación	Administración
Deficiente	0.00%	1.43%	0.00%
Mejorable	14.29%	22.86%	23.81%
Bueno	32.14%	35.71%	47.62%
Excelente	53.57%	40.00%	28.57%
Totales	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Cuestionario de liderazgo impartido

La evaluación de la dimensión organizacional muestra que sus valores con respecto a los indicadores empleados determinan que a nivel de visión a pesar de que no es considerado deficiente el 14%, de la población piensa que puede ser mejorable, aunque la tendencia del resto del personal va de buena a excelente con un 53.57% (ver figura 1); en cuanto al indicador comunicación allí si se

presenta un rasgo negativo al tener un 1.43% de deficiencia y una percepción del 22.86% de que puede ser mejorable, pero a pesar de estos valores un 35% piensa que la comunicación es buena y un 40% que es excelente, dando un resultado en conjunto de estas dos escalas de un 75% favorable para este indicador (ver figura 2); con respecto al indicador relacionado con la administración de recursos no se tienen valores en la escala de deficiente, pero presenta los mayores valor en las escalas mejorable y bueno para los tres indicadores de esta dimensión con un 23.81% y 47.62% respectivamente, en cambio, el menor valor de la escala excelente con un 28.57% (ver figura 3).

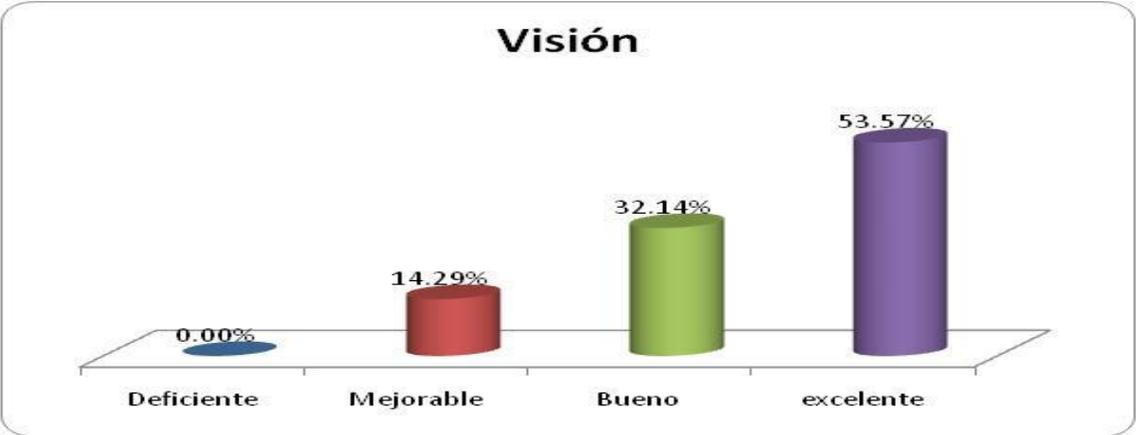


Figura 1. Valores del indicador visión en la dimensión organización, según la percepción del personal de la gerencia de ingeniería de costos PDVSA Costa Afuera.

Fuente: Tabla 3. Indicadores de la dimensión organizacional

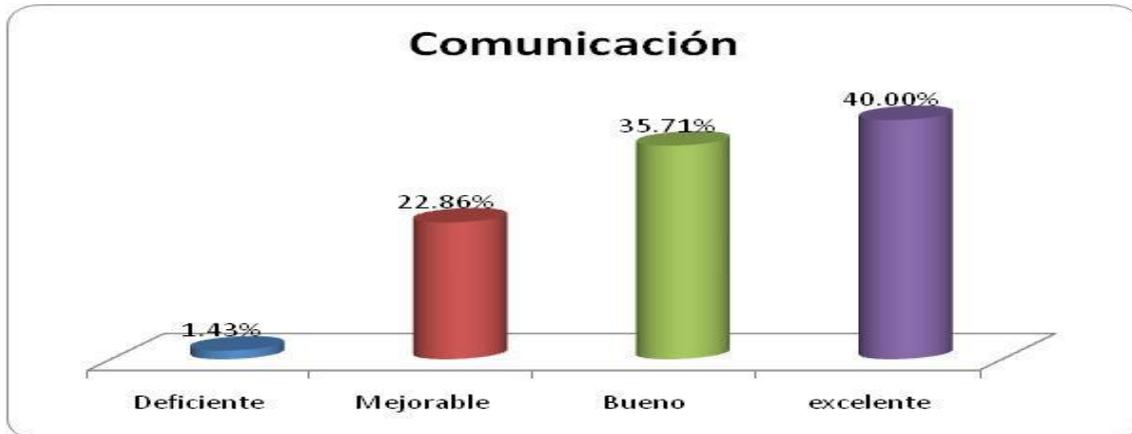


Figura 2. Valores del indicador comunicación en la dimensión organización, según la percepción del personal de la gerencia de ingeniería de costos PDVSA Costa Afuera.

Fuente: Tabla 3. Indicadores de la dimensión organizacional

Al observar la figura N°2 la cual representa al indicador de comunicación, muestra hay apreciaciones del personal que ven en el liderazgo una deficiencia a nivel comunicacional pero que más del 70% lo observan como bueno o excelente.

De la figura 3, se aprecia que casi una cuarta parte de las repuestas estiman que la administración de recursos puede ser mejorable a pesar de que el resto del personal la ve de buena a excelente, y resumiendo la dimensión organizacional presenta porcentajes muy favorables superiores al 70%, pero que a pesar de esto, los resultados arrojan que lo que respecta a la comunicación y a la administración de recursos aun puede ser mejorable.



Figura 3. Valores del indicador administración en la dimensión organización, según la percepción del personal de la gerencia de ingeniería de costos PDVSA Costa Afuera.

Fuente: Tabla 3. Indicadores de la dimensión organizacional

La evaluación de la dimensión personal muestra en la tabla N°4, que tres de los seis indicadores estudiados, el personal considera que existen deficiencias, las cuales son bajas pero que de igual manera existen, estos indicadores son los de confianza, responsabilidad y creatividad, a pesar de que sobre el 40% del personal considera a esta dimensión de buena a excelente.

La evaluación de la dimensión personal del liderazgo efectivo fue realizada enmarcándola en 350 registros para seis indicadores los cuales son: confianza, responsabilidad, autoconocimiento, creatividad, compromiso y adaptabilidad, tal y como se observa en la tabla N°4.

Tabla 4 Valores de Indicadores de la dimensión personal

Escala	Confianza	Responsabilidad	Autoconocimiento	Creatividad	Compromiso	Adaptabilidad
Deficiente	4.35%	2.39%	0.00%	2.86%	0.00%	0.00%
Mejorable	24.64%	35.71%	26.79%	27.14%	14.29%	23.81%
Bueno	40.58%	35.71%	16.07%	30.00%	34.29%	40.48%
Excelente	30.43%	26.19%	57.14%	40.00%	51.42%	35.71%
Totales	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Cuestionario de liderazgo impartido

De la figura 4, se puede apreciar que más del 25% de la percepción del personal se encuentran basadas en que la confianza debe ser mejorada aun tomando en consideración que el resto de la población de la gerencia la considera buena en un aproximado al 40% de las respuestas asociadas a este indicador.

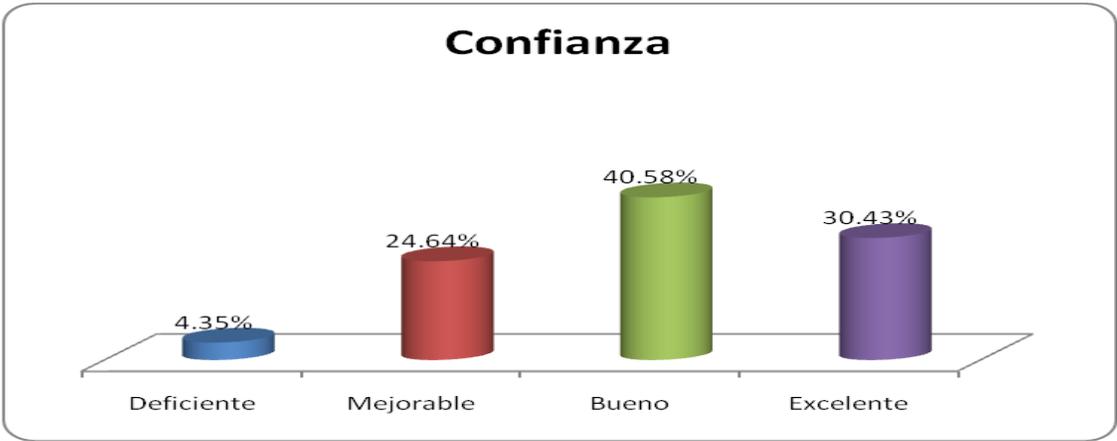


Figura 4. Valores del indicador confianza en la dimensión personal, según la percepción del personal de la gerencia de ingeniería de costos PDVSA Costa Afuera.

Fuente: Tabla 4. Indicadores de la dimensión personal

Al observar la figura N° 5, es evidente que a nivel de responsabilidad más de un tercio del personal piensa que debe ser mejorable y que un poco más del 2% piensa que es deficiente, esto en contraposición al 60% que la considera de bueno a excelente con aproximadamente el 26%; para este indicador las escalas mejorable y bueno arrojaron valores exactamente iguales mostrando que existen visiones antagónicas pero de igual magnitud en las personas que hacen vida en la gerencia de Ingeniería de costos de PDVSA Costa Afuera y que la tendencia la determinan las percepciones extremas que se presentan en el personal, haciendo que sea de mayo peso la visión de agrupa a los renglones bueno y excelente

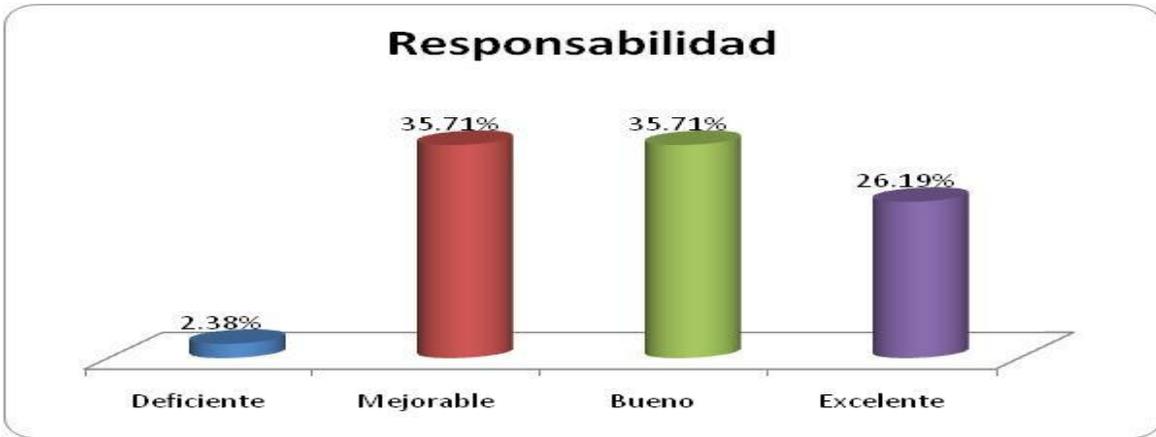


Figura N° 5. Valores del indicador responsabilidad en la dimensión personal, según la percepción del personal de la gerencia de ingeniería de costos PDVSA Costa Afuera.

Fuente: Tabla 4. Indicadores de la dimensión personal

En cuanto al autoconocimiento, la figura N°6, permite observar que aproximadamente 26% de la percepción del personal estima que este indicador debe ser mejorado, demostrando con esto que aquellas personas que ejercen el liderazgo han dado motivos para que por lo menos la cuarta parte personal vea en ellos a individuos que no se conocen mostrando inseguridad; en cambio el resto la considera de buena a excelente con aproximado de 57%.

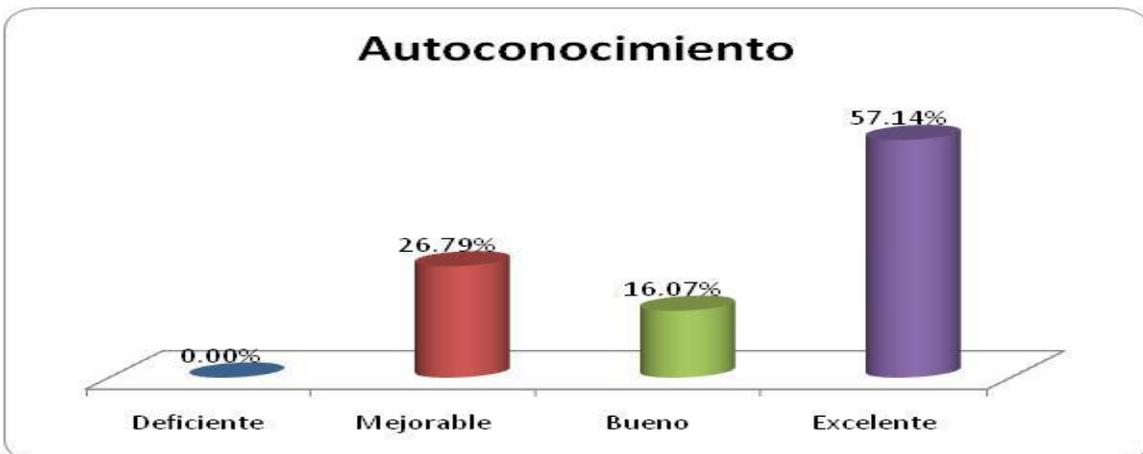


Figura N° 6. Valores del indicador autoconocimiento en la dimensión personal, según la percepción del personal de la gerencia de ingeniería de costos PDVSA Costa Afuera.

Fuente: Tabla 4. Indicadores de la dimensión personal

Cuando se observan los resultados asociados al indicador de la creatividad de las personas que ejercen el liderazgo, el 30% del personal piensa que debe ser mejorada o se encuentra deficiente, en cambio el 70% piensa que se ha demostrado que la creatividad está siendo bien llevada, esto se puede apreciar al ver la figura N°7.



Figura N° 7. Valores del indicador creatividad en la dimensión personal, según la percepción del personal de la gerencia de ingeniería de costos PDVSA Costa Afuera.

Fuente: Tabla 4. Indicadores de la dimensión personal

En la figura N°8, se puede apreciar que el compromiso es considerado importante ya que los resultados obtenidos en las respuestas abarcan más del 80% en la sumatoria de los renglones de bueno y excelente, pero sin dejar de lado que un 14% de la población piensa que debe ser mejorado

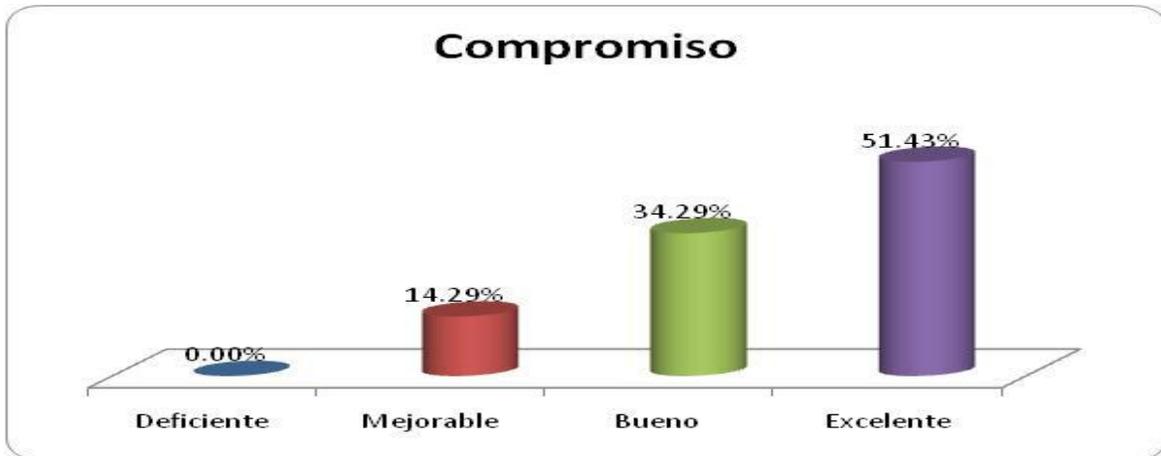


Figura N° 8. Valores del indicador compromiso en la dimensión personal, según la percepción del personal de la gerencia de ingeniería de costos PDVSA Costa Afuera.

Fuente: Tabla 4. Indicadores de la dimensión personal

El indicador de la adaptabilidad refleja que casi una cuarta parte de la población de la gerencia de ingeniería de costos piensa que debe ser mejorada, a pesar de que no encuentran una deficiencia en este indicador y que un 40% del personal lo observa como bueno y otro 35% encuentra excelente la adaptabilidad, esto puede ser visto en la figura N° 9.

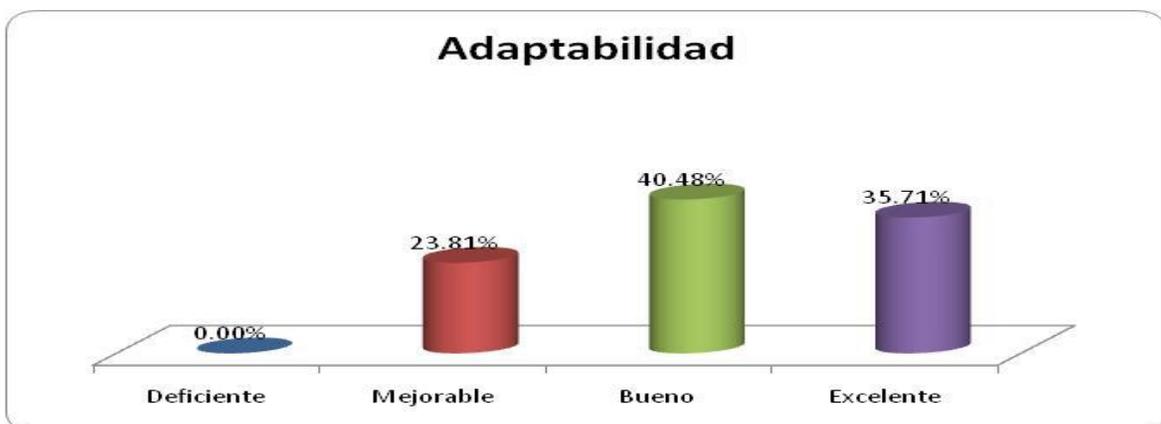


Figura N° 9. Valores del indicador adaptabilidad en la dimensión personal, según la percepción del personal de la gerencia de ingeniería de costos PDVSA Costa Afuera.

Fuente: Tabla 4. Indicadores de la dimensión personal

La dimensión interpersonal esta se evaluó con la ayuda de los indicadores de motivación e integración, en torno a 154 ítems contestados y sus valores se señalan en la tabla N°5.

Tabla N°5 Valores de Indicadores de la dimensión interpersonal

Escala	Motivación	Integración
Deficiente	0.00%	0.00%
Mejorable	26.09%	26.19%
Bueno	30.43%	35.71%
Excelente	43.48%	38.10%
Totales	100.00%	100.00%

Fuente: Cuestionario de liderazgo impartido

Los resultados asociados a la dimensión interpersonal, y como se muestran en la figuras 10 y 11, muestran que más del 25% de la población que conforma a la gerencia de ingeniería de costos de costa afuera piensa que tanto la motivación como la integración del equipo de trabajo, tienen que ser mejorada, a pesar de que la sumatoria de las escalas bueno y excelente consolidan un porcentaje superior al 70% en cada uno de los respectivos indicadores, otra observación es que en esta dimensión del liderazgo efectivo no se presentan respuestas en las escalas deficiente en cada una de las encuestas realizadas al personal de ingeniería de costos de PDVSA Costa Afuera..



Figura N° 10. Valores del indicador motivación en la dimensión interpersonal, según la percepción del personal de la gerencia de ingeniería de costos PDVSA Costa Afuera.

Fuente: Tabla 5. Indicadores de la dimensión interpersonal



Figura N° 11. Valores del indicador integración en la dimensión interpersonal, según la percepción del personal de la gerencia de ingeniería de costos PDVSA Costa Afuera.

Fuente: Tabla 5. Indicadores de la dimensión interpersonal

En la figura N° 12, es posible apreciar que percepción presente en la mayoría del personal de la gerencia de ingeniería de costos se encuentra en los renglones bueno y excelente de la escala de valores.

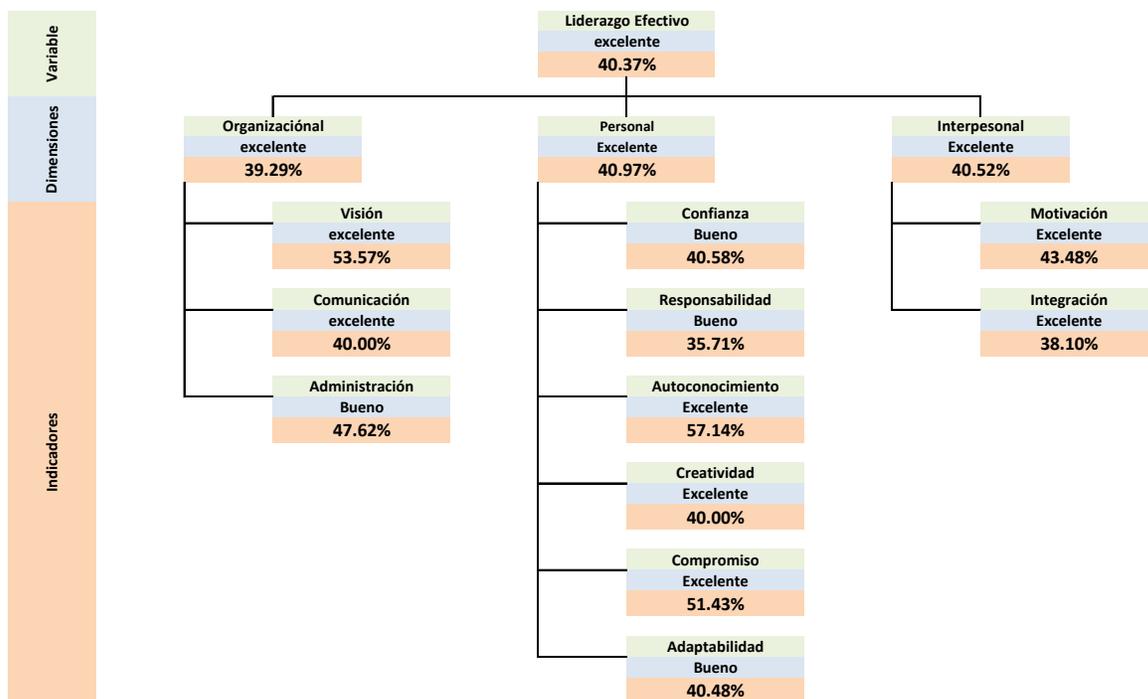


Figura N° 12. Resumen de la percepción del personal de la gerencia de ingeniería de costos PDVSA Costa Afuera, en cuanto a las dimensiones e indicadores del liderazgo efectivo.

Fuente: elaboración propia.

4.2 Situación actual de la gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná.

Como se observa en la figura N°12, en el momento en que se realizó la adquisición de la información para establecer la situación en el que se encuentra la gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná; el personal dio respuestas a la encuesta que determinó, que los líderes muestran niveles bajos en responsabilidad, adaptabilidad y creatividad a pesar de que manifiestan un excelente compromiso hacia la organización; de manera adicional se estableció que a pesar de existir una excelente comunicación y una buena administración de los recursos por parte de los líderes, estos dos elementos tiene la posibilidad de ser mejorados.

A nivel interpersonal se observó la necesidad de realizar un esfuerzo en mejorar tanto la motivación como la integración del personal, siendo este último el elemento más crítico de los dos evaluados.

Otro aspecto a señalar es que a nivel de dimensiones del liderazgo en la gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná, el valor más bajo se encuentra en la dimensión organizacional, seguido de la interpersonal y teniendo el mayor porcentaje la dimensión personal.

4.3 Factores organizacionales que influyen en el liderazgo en la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná.

En la dimensión organizacional del liderazgo en la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná, fueron evaluados los factores de Visión, Comunicación y Administración de los recursos disponibles; siendo este último factor el que presenta una mayor debilidad en el liderazgo a pesar de ser considerada de manera general como buena por ende hay que realizar un esfuerzo en mejorar esta habilidad en los líderes para que ellos puedan hacer mejor empleo de los recursos disponibles, como también creando un equilibrio en la carga de actividades asignadas al personal con lo cual se logra evitar conflictos entre los integrantes del equipo de trabajo justificados en el exceso de trabajo de algunos de sus integrantes.

En cambio la visión que muestra el líder en la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná, es su mayor fortaleza demostrando que los líderes tienen la capacidad de anticipar posibles situaciones que pudiesen afectar la gestión de la gerencia, siendo esto un punto favorable para ellos desde el punto de vista del resto del equipo de trabajo.

Otro aspecto que fue evaluado en la gerencia y que afecta al liderazgo en la dimensión organizacional es la comunicación, en vista de que por medio de ella es que la información fluye tanto desde los líderes hasta el personal que conforma su equipo de trabajo, permitiendo esto que las instrucciones sean bien recibidas, dando la posibilidad de que sean ejecutadas de manera eficiente y que de manera adicional la información fluya desde cada uno de los integrantes del equipo hasta su líder con lo cual es posible la retroalimentación, otorgando al líder la posibilidad no solo de realizar la mejor toma de decisiones posibles, sino también, de aprender en función de las acciones ya realizadas, este aspecto ó factor en su evaluación en la gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná, mostro que más del 75% del personal lo considera de bueno a excelente, pero el resto del personal que conforta a esta organización estima que debe ser mejorado.

4.4 Factores personales presentes en los líderes en la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná.

Los factores personales evaluados en el liderazgo de la gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná, fueron la confianza, la responsabilidad, el autoconocimiento, la creatividad, el compromiso y la adaptabilidad, en donde los factores de confianza y responsabilidad mostraron los valores más bajos en la gerencia presentando que son los puntos debilidades observados en los líderes mientras que el factor en donde se presento el mayor de los factores es el compromiso seguido del autoconocimiento, con estos dos factores se favorece el proceso de mejoramiento de la gerencia en vista cada líder conoce sus capacidades y por tanto también sabe cuáles son sus limitaciones y soportando en el compromiso se puede generar un proceso de cambio para disminuir las brechas existentes como lo son la responsabilidad y su confianza ya que estos factores afectan la toma de decisiones en situaciones críticas.

En cuanto a la creatividad y adaptabilidad, los resultados obtenidos en estos dos factores exponen que los líderes tienen suficiente capacidad para buscar soluciones diferentes o hacer propuestas innovadoras a las situaciones que se presentan en la gerencia y en cuanto a la adaptabilidad demuestra que los líderes en la gerencia se poseen una capacidad de ajuste al cambiante contexto de trabajo que se presenta en la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná, siendo esto una fortaleza para la gerencia.

4.5 Factores interpersonales que influyen en el comportamiento del líder en la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná.

En cuanto a los factores interpersonales que influyen en el comportamiento del líder en la gerencia se tienen la motivación y la integración, en ambos factores estudiados no se observaron valores en el rango de deficiente, pero al sumar los valores obtenidos entre los rangos de mejorable y bueno, el factor de integración es el que presenta un mayor valor el cual es de más del 61%, dando a considerar que elemento es donde hay que hacer mayor énfasis en el proceso de mejora para los líderes para que no se convierta en una debilidad en la gerencia, en cambio la motivación al ser estudiada bajo las mismas condiciones solo muestra un poco más del 56% y casi el 43,50% del personal lo considera excelente, siendo esto una fortaleza en la gerencia.

4.6 Acciones estratégicas para establecer un liderazgo efectivo en la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná

En cuanto a las acciones estratégicas para el establecimiento de un liderazgo estratégico se plantea:

- Realizar un análisis FODA a cada líder Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná.

- Establecer y llevar a cabo un plan de formación de manera individual para los líderes de la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná, enfocado en la mejora de su rol dentro de la organización y soportado en los resultados del análisis FODA.
- Instituir una evaluación periódica en la gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná que permita hacer seguimiento y control de los aspectos relevantes del liderazgo efectivo, con el objetivo de hacer correcciones o ajustes necesarios en los factores presentes en el liderazgo.
- Promover la escucha activa y el análisis para la toma de decisiones de los líderes, en la gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná.
- Establecer reuniones periódicas con todo el personal de la gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, Cumaná, en donde se afiancen los valores de la organización.

4.7 Propuesta

Tomando en consideración el análisis de la información obtenida de la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera, mediante la herramienta diseñada para tal fin, se plantea que se realicen acciones que conduzcan a cambios en las tres dimensiones de la variable que se estudió en la organización como lo fue el Liderazgo Efectivo, con la finalidad que sea afianzado permitiendo con ello que la organización pueda llegar a ser altamente efectiva, adaptable a los constantes cambios, reflejándose en el rendimiento tanto del personal que la compone como de ella misma; para ello se tendrá que hacer énfasis en mejorar de manera prioritaria la dimensión personal, aumentando los niveles de responsabilidad, adaptabilidad y confianza de los líderes.

En cuanto a la dimensión organización los líderes deben optimizar aun más el manejo adecuado de todos los recursos disponibles, seguido de un progreso o evolución de los canales y métodos que emplean los supervisores para escuchar y plasmar la información dentro de la organización.

Con respecto a la dimensión inter personal, la arista a la que hay que realizar un esfuerzo por incrementar, en la integración del personal que realizan los supervisores hacia sus supervisados.

Para ello se sugiere que se genere un proceso de delegación y apoyo en la toma de decisiones de parte de la gerencia hacia los líderes, dándoles mayor flexibilidad al momento de buscar soluciones innovadoras a las actividades que se realicen dentro de la organización, aumentando con esto la confianza y la seguridad de los supervisores y líderes de la organización.

1. Establecer líneas de acción que fomenten y consoliden el liderazgo efectivo por parte de todos aquellos individuos que tengan personal a su cargo, de tal manera que predomine en la gerencia las características que enmarcan al liderazgo efectivo, tales como: facilidad de expresión y claridad en la comunicación, demostración de valores como tolerancia, capacidad de generar y mantener un clima ameno con respeto, capacidad de adaptación y de asumir constantes retos, tener seguridad y confianza en sus conocimientos, tener capacidad delegar funciones de manera acertada, tener la confianza en las labores y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo que lidera.
2. Se plantea realizar el establecimiento de encuentros que faciliten la comunicación en diferentes direcciones, implementando la escucha activa y que a su vez, permita dar mayor visibilidad a los líderes ante todo el personal que conforma la organización; para fortalecer el proceso de comunicación se sugiere que se desarrollen acciones de formación en habilidades de comunicación dirigidos a los líderes de Ingeniería de costos de PDVSA Costa Afuera, empleando métodos que se encuentren conectados a sus experiencias

en el medio laboral, y que permitan identificar aquellos aspectos positivos en la comunicación.

3. Se propone la realización de reuniones grupales e individuales con un Profesional de desarrollo personal y profesional, que proporcione a los líderes de la gerencia de ICC, la posibilidad de elaborar un examen profundo de su forma de liderar, permitiendo identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta su papel en la gerencia, para así, establecer una visión de los cambios necesarios que permita afrontar las posibles situaciones y oportunidades, diseñando las acciones principales a seguir identificando las vías de acción a partir de las evaluaciones de desempeño y el plan individual de desarrollo que se planteó. Se proponen como mínimo dos reuniones con los líderes, las cuales serian, una después de la primera acción de formación y otra sesión al cerrar el fase de capacitación
4. Con la finalidad de dar mayor impacto en el proceso de formación y mejoramiento del liderazgo, se propone realizar un ciclo de cierre con el equipo de líderes de la gerencia de Ingeniería de costos de PDVSA Costa Afuera, encaminado refuerzo de la aplicación de los conocimientos y herramientas de liderazgo.
5. Se sugiere realizar acciones de formación dirigidas por representantes de asuntos jurídicos de PDVSA específicamente en el área de Relaciones Laborales, esto con el propósito de fortalecer e incrementar la confianza de los líderes en cuanto al comprensión de los deberes y derechos que tienen tanto la organización como los trabajadores, lo que les mostrar mayor seguridad.
6. Se propone realizar un seguimiento y retroalimentación al plan de adiestramiento para el cierre de brechas presente en los líderes de la gerencia por medio de unidad de formación de la gerencia de Recursos Humanos y el gerente de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera.
7. Se sugiere realizar reuniones para la formación de equipos de alto desempeño en donde participe todo el personal de la gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera y que sea orientadas a la Gestión del Cambio, esto con

la finalidad de mejorar las capacidades y aptitudes al proceso de adaptación que tengan tanto los líderes como también el resto del personal de la gerencia de ICC de PDVSA Costa Afuera.

En base a lo planteado anteriormente, el liderazgo efectivo debe poseer 12 características definidas y agrupadas en tres dimensiones, la organizacional, la interpersonal y la personal:

Según la dimensión Organizacional la persona debe tener:

- Capacidad de Visión,
- Poder de Comunicación con el personal.
- Saber Administrar recursos,

En cuanto a la dimensión personal, las características que un líder efectivo debería poseer son las siguientes:

- Confianza en sí mismo,
- Seguridad en la toma de decisiones,
- Debe difundir responsabilidad, asumiendo las consecuencias de sus decisiones y acciones respondiendo de las mismas ante quien corresponda.
- Autoconocimiento de sus capacidades y aptitudes.
- Compromiso, el cual determina su capacidad de establecer acuerdos y asumir obligaciones
- Creatividad,
- Adaptabilidad,

La dimensión interpersonal del liderazgo efectivo determina las siguientes características:

- Talento para generar la motivación en el personal
- Capacidad de Integrar al personal,

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Del procesamiento y análisis de los datos obtenidos, se pueden enunciar las siguientes conclusiones:

- A pesar de que las tres dimensiones bajo la cual fue evaluado el liderazgo efectivo en la gerencia de ingeniería de costos de PDVSA Costa Afuera, los valores predominantes según la percepción del personal, son los correspondientes a excelente, ya que su frecuencia no supera el 41%, determinando que existe un 51% del personal que cree que tales indicadores pueden ser mejorados, demostrando que los individuos que ejercen el liderazgo presentan debilidades en algunas de las variables que conforman a las dimensiones estudiadas.
- La dimensión que se encuentra más afectada por la percepción del personal, es la organizacional, mostrando la mayor debilidad en indicador comunicación, ya que un 60% del personal piensa o cree que puede ser mejorable, siguiéndole la administración con aproximadamente un 52% del personal a favor de mejorar este indicador; la segunda dimensión más afectada, es la interpersonal, ya que los indicadores que la enmarcan, como lo son la motivación y la integración del personal, reflejan que de un 56% al 62% de la población estudiada considera que son mejorables; por último, se tiene a la dimensión personal del liderazgo efectivo, en donde se observa que los indicadores más críticos a ser mejorados son la responsabilidad, creatividad y confianza.
- La evaluación general del liderazgo efectivo en la gerencia de ingeniería de costos de PDVSA Costa Afuera, muestra que de manera inconsciente e

implícita se ha estado conformando las bases para formar el liderazgo efectivo en la organización.

Recomendaciones:

- Se propone llevar a cabo la propuesta de la implementación de las acciones estratégicas, que con lleven a la consolidación del liderazgo efectivo en gerencia de Ingeniería de Costos en PDVSA Costa Afuera, lo cual, permitirá mejorar su rendimiento a nivel de organización dentro de la estructura de PDVSA Costa Afuera.
- A nivel organizacional, los indicadores a ser mejorados son tanto la comunicación con y entre los integrantes que conforman la gerencia.
- Lo que respecta a la dimensión personal, se tiene que realizar el mayor esfuerzo en el reforzamiento de la responsabilidad que debe asumir cada persona que tiene personal a su cargo como también a realizar acciones que conlleven a mejorar la confianza y la creatividad de los líderes.
- Se debe hacer énfasis en las variables estudiadas en la investigación, con la finalidad de mejorar el proceso de integración de los líderes con el personal que se encuentra bajo su dirección, con lo cual se incrementara los indicadores asociados al liderazgo efectivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahumada, Luis; (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. Ciencias Sociales Online ISSN: 0718-1671, Septiembre 2004, Vol. III, No. 1. Universidad de Viña del Mar – Chile.

Disponible en: <http://www.uvm.cl/csonline>

Añazco, Kiana (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. INNOVA Research Journal, ISSN: 2477-9024. (Octubre, 2018). Vol. 3, No.10 pp. 142-148.

Disponible en:

DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>

URL: <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>

Arias, Fidias (2012). El Proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica (6ª Edición). Caracas: EDITORIAL EPISTEME

Baena, P. G. M. E. (2017). Metodología de la investigación (3a. ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com>
Created from bibliotecacijsp on 2018-07-30 15:51:39.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York, NY.

Calle, Candelaria; (2019). Análisis del modelo de liderazgo en las organizaciones sanitarias del sector público catalán,

Disponible en:

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/668433/Tesis%20Candelaria%20Calle.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://core.ac.uk/display/286785108>

Castro, Alejandro; (2003). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la de la Nación, Chile.

Disponible en:

<https://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>

Caroselli, M. (2002). Sea un líder actual. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos (5ª. Edición). Colombia: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.

Chiavenato, Idalberto. (2004). Introducción a la teoría general de la administración (7ª. Edición). México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Chile, Gobierno; (2001). Liderazgo efectivo en organizaciones sociales. Programa de capacitación y metodología, división de organizaciones sociales, Chile.

Disponible en:

<https://www.biblioteca.org.ar/libros/liderazgo.pdf>

Estrada, Sandra; (2007). Liderazgo a través de la historia. Scientia et Technica, Año XIII, No 34, Mayo de 2007. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701, Colombia.

Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4808064.pdf>

Fontaines, Tomás (2012). Metodología de la Investigación. Caracas: Júpiter Editores C.A.

Gibb, Cecil A. (1968). Los Principios y Rasgos del Liderazgo. Bogotá: Bib. Orton IICA / CATIE

Gil, Francisco; (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. Papeles del Psicólogo, ISSN: 0214-7823, vol. 32, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 38-47 Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, Madrid, España.

Disponible en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210005>

Gómez Ortiz, R. A. (junio de 2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Barranquilla, Colombia.

Gutiérrez Tobar (2010), Edimer. Competencias gerenciales. Bogotá : Ecoe Ediciones, ISBN 978-958-648-644-6

Hellriegel, Don y Slocum, John W. Jr. (Ed) (2003) Comportamiento organizacional. México: Editorial THOMSON.

Hernández S, Roberto (2014), METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN (6ta. Edición). México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A

Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional (7ª ed). México: Prentice Hall Inc

Inquilla, Ayde; (2017), Los estilos de liderazgo de los directores y su incidencia en la motivación del personal docente de la i.e. pública del nivel primario del cercado de Tacna

Disponible en:

http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10380/Ayde_Inquilla_Perez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jiménez, Alejandro; (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. Gestión Joven, ISSN: 1988-9011, N° 18 – 2018, pp. 183 - 195 C Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA), Universidad de Cádiz, España.

Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6448202>

Katz, R. (1986). El arte de un administrador efectivo. Clásicos Harvard de la Administración, Vol. V (pp. 43-54). Bogotá: Educar Cultura Recreativa Ltda.

Kreitner, Robert (1997). Comportamiento de las Organizaciones (3ª ed). España: McGraw Hill

Lapo, María del Carmen; (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. Revista Empresarial, ISSN No. 1390 – 3748, Vol. 9 – No. 4 - Pág#11-16 Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.

Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6419728.pdf>

LEY ORGÁNICA DE LOS ESPACIOS ACUÁTICOS, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Extraordinaria, número 6.153 de fecha 18 de noviembre de 2014, Decreto N° 1.446..

Parella, S. (2012). Metodología de la investigación cuantitativa (1ª reimpresión, 2012). Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. ISBN: 980-273-445-4.

Petróleos de Venezuela, S.A. (2022), Plan Operativo Anual 2023 (POA 2023) de la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Afuera.

Olcer, F. (23 de Febrero de 2015). An Empirical Study on the relationships among transformational leadership dimensions, Job satisfaction and organizational.

Obtenido de <https://www.liderazgo.co/contacto/>

Robbins, S. (2013). Comportamiento organizacional (15ª ed.). México: Pearson Educación.

Weber, M. (1946). The sociology of charismatic authority. Essay in Sociology. New York.

ANEXOS

Fecha: _____

Cuestionario de Liderazgo

Esta encuesta tiene como intención recopilar información para valorar el liderazgo en la organización y determinar los aspectos en los que se pudiera mejorar, por ende es necesario su participación, y que conteste con la mayor franqueza, imparcialidad y exactitud posible a los enunciados que se presentan; adicionalmente se informa que el tratamiento de este cuestionario es totalmente confidencial, en tal sentido será anónima.

Instrucciones:

Usted encontrara a continuación un número determinado de interrogantes, responda a cada uno, indicando cuál sería el más probable, marcando con una cruz el cuadro correspondiente:

1: Nunca, 2: Rara vez, 3: Ocasionalmente, 4: Frecuentemente, 5: Siempre.

Items	Descripción	1	2	3	4	5
Sección 1						
1	¿La línea supervisora le comunica, inspira y consigue que usted se involucre hacia la visión y el objetivo de la empresa?					
2	¿Cree que su línea supervisora tiene una visión de futuro clara? (Entiéndase por visión de futuro el objetivo que se quiere lograr, lo que se quiere conseguir, a dónde se quiere llegar a largo plazo.)					
3	¿La línea supervisora suele intentar convencer de que sus ideas favorecen los intereses de la organización?.					
4	¿La línea supervisora suele pedir que expresemos nuestra opinión acerca de sus ideas?.					
5	Me negaría a dar información sobre mis acciones.					
6	El gerente o jefe de la unidad funcional ha suministrado información oportuna acerca de los beneficios sociales otorgados por la empresa.					
7	¿Se le ha informado los objetivos y metas de la organización y de las actividades asignadas?.					

8	¿Las competencias de los colaboradores son conocidas por los supervisores inmediatos para canalizar su actuación entorno a los objetivos y metas previstas?.						
9	¿El tiempo asignado para la ejecución de la actividad se encuentra acorde con su complejidad?.						
10	¿En su área de trabajo se le ha otorgado los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad?						
Sección 2							
11	¿Usted considera que el éxito es producto de la confianza que se les otorgue a los miembros de la gerencia?						
12	¿Al gerente y su línea supervisora le suele costar mucho dar libertad de acción al personal?						
13	¿El supervisor inmediato cambia las instrucciones emitidas sobre la ejecución de la actividad asignada?						
14	¿Se le suele dar a cada miembro del equipo libertad total en su trabajo?.						
15	¿Usted considera que se encuentra preparado para afrontar cualquier problema relativo a la actividad asignada?.						
16	¿El supervisor inmediato asume el fracaso del equipo de trabajo como propio?						
17	¿El supervisor inmediato asigna las tareas a realizar en función a la capacidad individual de sus colaboradores?.						
18	¿El supervisor inmediato responsabiliza los errores solo a sus colaboradores?						
19	¿Cree que su supervisor inmediato conoce sus propias limitaciones?						
20	¿Usted considera honesto a su supervisor, es decir, que cumple con su deber?						
21	¿Considera que su supervisor inmediato sabe lo que quiere?						
22	¿Usted considera a su supervisor inmediato sincero?						
23	¿Su cargo le permite llevar a cabo la toma de decisiones e iniciativas?.						
24	¿Usted suele actuar sin consultar al equipo de trabajo?.						
25	¿Comparo mis ideas con las del equipo de trabajo para ajustarlas o seleccionar las mejores?.						
26	¿Está abierto a la innovación, a nuevas propuestas, a puntos de vista diferentes y creativos?						
27	¿Plantea propuestas innovadoras para el desarrollo de las actividades?.						
28	¿Considera que su supervisor inmediato da ejemplo?						
29	¿Su supervisor inmediato cumple las promesas que le hace a usted?						

30	¿Cree que su supervisor inmediato se esfuerza en realizar las tareas que a él le son asignadas?						
31	¿Usted considera que su supervisor inmediato trabaja menos horas que usted?						
32	¿Su supervisor inmediato le transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos y las metas propuestas?						
33	¿El supervisor suele poner gente a trabajar y les deja que se adapten a él?.						
34	¿El supervisor inmediato plantea estrategias de respuesta en función al contexto de las actividades?.						
35	¿El supervisor inmediato acepta sugerencias presentadas por sus colaboradores cuando éstas son más eficientes que las presentadas originalmente?						
Sección 3							
36	¿Usted piensa que su trabajo le enriquece personal y profesionalmente?.						
37	¿El supervisor inmediato suele estimular al equipo de trabajo para mejorar los resultados de la organización?.						
38	¿La línea supervisora le transmite entusiasmo?						
39	¿Usted considera que su supervisor inmediato confía en el cumplimiento de los objetivos?						
40	¿Usted intenta hacer el trabajo antes de lo establecido y mejor cuando se lo asigna su supervisor inmediato?						
41	¿Usted se siente integrado al equipo de trabajo al cual pertenece?.						
42	¿Usted cree que entre las aptitudes de su supervisor inmediato se encuentran el poder de persuasión y de negociación?						
43	¿Su línea supervisora participa en conversaciones sobre temas informales ó no laborales?						
44	¿Su supervisor inmediato prefiere evitar compartir información con su equipo de trabajo?						
45	¿Usted piensa que le toman en cuenta al momento de la asignación de actividades?						
46	¿El supervisor participa en el desarrollo de las actividades asignadas a su equipo de trabajo?.						

Dimensión - Organizacional

	Preguntas de la Sección 1 / Organizacional									
ENCUESTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
E2	3	4	3	4	3	2	4	5	2	2
E3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
E4	5	5	5	3	5	3	5	5	4	5
E5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4
E6	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3
E7	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4
E8	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4
E9	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4
E10	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5
E11	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
E12	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3
E13	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5
E14	2	3	1	2	4	4	4	4	3	4
E15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VARIANZA	0.83673	0.38776	1.26531	0.97959	0.45408	1.06122	0.53061	0.596939	0.59694	0.71429
	Visión			Comunicación				Administración		

Frecuencia de las respuestas				
	Indicadores			Dimensión Global
	Visión	Comunicación	Administración	
1	0	1	0	1
2	1	4	2	7
3	3	12	8	23
4	9	25	20	54
5	15	28	12	55
Varianza	31.84	118	51.84	520

Totales 28 70 42 140

Porcentajes de los indicadores				
	Indicadores			Dimensión Global
	Visión	Comunicación	Administración	
Nunca	0.00%	1.43%	0.00%	0.71%
Rara vez	3.57%	5.71%	4.76%	5.00%
Ocasionalmente	10.71%	17.14%	19.05%	16.43%
Frecuentemente	32.14%	35.71%	47.62%	38.57%
Siempre	53.57%	40.00%	28.57%	39.29%
Deficiente	0.00%	1.43%	0.00%	0.71%
Mejorable	14.29%	22.86%	23.81%	21.43%
Bueno	32.14%	35.71%	47.62%	38.57%
excelente	53.57%	40.00%	28.57%	39.29%
Mayor	53.57%	40.00%	47.62%	39.29%
	excelente	excelente	Bueno	excelente

Preguntas de la Sección 2 / Personal

Preguntas de la Sección 2 / Personal																																		
ENCUESTA	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35									
E1	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	2	5	5									
E2	4	3	4	4	5	2	3	2	2	5	4	3	3	3	5	4	4	4	3	5	4	4	2	4	4									
E3	5	2	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5									
E4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5									
E5	5	2	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	3	5	4	5	3	5	5	5	4	5	4	4	5									
E6	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	2	4	4									
E7	4	3	3	3	5	3	4	3	3	5	4	3	3	5	4	4	3	4	3	5	5	4	4	5	4									
E8	0	1	4	2	4	4	4	1	2	5	5	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	2	5	2	4									
E9	3	4	3	1	5	3	4	3	2	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4									
E10	5	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5									
E11	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5									
E12	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3									
E13	3	3	4	2	4	3	4	4	5	5	3	3	4	3	5	3	4	4	5	5	4	3	5	4	4									
E14	4	3	4	1	4	2	4	3	3	2	5	3	2	5	2	3	3	2	3	2	4	4	3	4	4									
E15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
E16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
VARIANZA	1.63776	1.02551	0.454082	1.40816	0.38776	0.77551	0.4898	1.37245	1.10204	0.63265	0.53061	0.7398	1.38776	0.94388	0.97959	0.38776	0.95918	0.63265	0.7398	0.67347	0.77551	0.7398	1.08673	0.77551	0.37245									

Frecuencia de las respuestas						
Indicadores						
	Confianza	Responsabilidad	Autoconocimiento	Creatividad	Compromiso	Adaptabilidad
1	3		1	0	2	0
2	4		4	4	4	5
3	13		11	11	15	6
4	28		15	9	21	24
5	21		11	32	28	36
Varianza	93.36		26.24	122.96	98	188.8
Totales	69		42	56	70	70
Porcentajes						
Nunca	4.35%		2.38%	0.00%	2.86%	0.00%
Rara vez	5.80%		9.52%	7.14%	5.71%	11.90%
Ocasionalmente	18.84%		26.19%	19.64%	21.43%	8.57%
Frecuentemente	40.58%		35.71%	16.07%	30.00%	34.29%
Siempre	30.43%		26.19%	57.14%	40.00%	51.43%
Deficiente	4.35%		2.38%	0.00%	2.86%	0.00%
Mejorable	24.64%		35.71%	26.79%	27.14%	14.29%
Bueno	40.58%		35.71%	16.07%	30.00%	34.29%
Excelente	30.43%		26.19%	57.14%	40.00%	51.43%
Mayor	40.58%	35.71%	57.14%	40.00%	51.43%	40.48%
	Bueno	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno

Preguntas de la Sección 3 / Interpersonal

Preguntas de la Sección 3 / Interpersonal											
ENCUESTA	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46
E1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4
E3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5
E4	5	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5
E5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5
E6	3	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5
E7	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4
E8	4	0	5	5	5	5	4	4	2	4	2
E9	5	3	2	5	4	4	3	3	4	3	4
E10	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5
E11	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5
E12	4	3	3	4	3	4	2	2	4	3	4
E13	3	3	3	4	3	4	4	5	3	5	5
E14	3	2	2	3	2	4	3	3	3	2	3
E15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VARIANZA	2.5625	2.80859	2.58984	2.55859	2.71484	2.5	1.875	2.21484	2.62109	2.75	2.77734
	Motivación						Integración				

Frecuencia de las respuestas		
Indicadores		
	Motivación	Integración
1	0	0
2	4	7
3	14	15
4	21	30
5	30	32
Varianza	120.16	157.36
Totales	69	84

Porcentajes		
	Motivación	Integración
Nunca	0.00%	0.00%
Rara vez	5.80%	8.33%
Ocasionalmente	20.29%	17.86%
Frecuentemente	30.43%	35.71%
Siempre	43.48%	38.10%
	Motivación	Integración
Deficiente	0.00%	0.00%
Mejorable	26.09%	26.19%
Bueno	30.43%	35.71%
Excelente	43.48%	38.10%
Mayor	43.48%	38.10%
	Excelente	Excelente

HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	EL LIDERAZGO EFECTIVO EN LA GERENCIA DE INGENIERÍA DE COSTOS DE PDVSA COSTA AFUERA, 2023
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
URBANEJA MILLAN SIXTO ANDRES	CVLAC	12.274.673 (Cédula)
	e-mail	URBANEJASA@GMAIL.COM
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

LIDERAZGO, EFECTIVIDAD, GERENCIA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub área
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	GERENCIA GENERAL

Resumen (abstract):

En toda estructura administrativa, el liderazgo representa un factor de suma importancia para el logro de los objetivos y metas propuestos en tanto en sus planes estratégicos como operativos, medidos por medio de los indicadores de gestión de cada organización, de allí que en el presente trabajo se realiza un estudio para determinar el nivel de liderazgo efectivo que se encuentra en la Gerencia de Ingeniería de Costos de PDVSA Costa Fuera ubicada en la ciudad de Cumana y así realizar una propuesta que permita consolidar el liderazgo efectivo en la organización evaluada; para ello se realizó previamente una investigación teórica basada en trabajos previos orientados similarmente, posteriormente se procedió al levantamiento de la información necesaria para realizar los análisis de variable observada, la cual, se enmarco en tres dimensiones denominadas como organizacional, personal e interpersonal, encontrándose las debilidades presente en cada una de las dimensiones las cuales sirvieron de base para la elaboración del plan propuesto que conlleve al fortalecimiento del liderazgo efectivo dentro de la gerencia de estudio

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Luís Ramón Martínez	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	8366538
	e-mail	postgradoluismartinez@gmail.com
	e-mail	
	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2023	08	14

Lenguaje: SPA _____

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis sexto.doc	Application/word

Alcance:

Espacial: _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

INGENIERO MAGÍSTER SCIENTIARUM EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Nivel Asociado con el Trabajo: MAGISTER SCIENTIARUM

Área de Estudio: GERENCIA GENERAL

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE	
SISTEMA DE BIBLIOTECA	
RECIBIDO POR	<i>[Signature]</i>
FECHA	5/8/09
HORA	5:20

Cordialmente,

[Signature]
JUAN A. BOLANOS CUNFEL
Secretario

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

JABC/YGC/manuja

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

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.

FIRMA DEL AUTOR



SIXTO URBANEJA
AUTOR

FIRMA DEL ASESOR



PROF: LUIS MARTÍNEZ
ASESOR